



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑΣ**

**Διδακτορική Διατριβή**

**ΛΑΜΠΡΙΝΗ Β. ΠΑΝΤΑΖΗ**

**«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ  
ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- ΔΙΑΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ»**

**Τριμελής Επιτροπή**

Αναπληρωτής Καθηγητής Γεράσιμος Προδρομίτης (Επιβλέπων)

Καθηγητής Στάμος Παπαστάμου (Μέλος)

Καθηγήτρια Ξένια Χρυσοχόου (Μέλος)

Αθήνα, Ιούνιος 2013

**Αφιερωμένη στη μνήμη  
του καθηγητή μου Στέφανου Στεφανόπουλου  
που με οδηγούσε πάντα σε λιγότερο περπατημένα μονοπάτια...**

## Περίληψη

Η παρούσα διατριβή στηρίζεται σε διαπολιτισμική μελέτη που πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις χώρες (Ελλάδα, Η.Π.Α, Ινδία και Κίνα) και είχε σκοπό τη μελέτη των εννοιών των συστημάτων αξιών, της αξιοκρατίας, του ρόλου της ηγεσίας και της ισχύος ως παράγοντα της ηγεσίας, των αρρήτων θεωριών κοινωνικής επιρροής, της εργασιακής έδρας ελέγχου καθώς και βασικών εννοιών που αφορούν στο οικονομικό κλίμα. Ο κύριος στόχος της έρευνας αυτής ήταν να προσθέσει στη διεθνή βιβλιογραφία ευρήματα τα οποία μπορούν να αξιολογηθούν και να αξιοποιηθούν τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.

Είναι σαφές ότι σε εποχές πολυ-πολιτισμικότητας, όπως η παρούσα, είναι αναγκαία η αναγνώριση και κατανόηση των διαστάσεων άλλων, ξένων στο υποκείμενο πολιτισμών. Η κινητικότητα των προσώπων, των κεφαλαίων και των επιχειρήσεων, καθιστά αναγκαία τη συνεχή έρευνα σε ζητήματα σχετικά με τον πολιτισμό, την ηγεσία, την επιρροή, κ.λπ.

Μεγάλο μέρος των ευρημάτων βρίσκεται σε συνοχή με τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία ενισχύοντάς την. Ωστόσο η παρούσα έρευνα ανέδειξε και νέα ευρήματα τα οποία χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

## Ευχαριστίες

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον Αναπληρωτή Καθηγητή Γεράσιμο Προδρομίτη για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας, καθώς και για την υπομονή, την κατανόηση αλλά και τις άκρως παραγωγικές συζητήσεις οι οποίες υπήρξαν καθοριστικής σημασίας για την ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Θα θυμάμαι πάντα με ιδιαίτερη συγκίνηση τα συναισθήματα που μου δημιουργούνταν κάθε φορά που με οδηγούσε σε μια νέα «ανακάλυψη».

Ευχαριστώ θερμά και τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής, τον Καθηγητή Στάμο Παπαστάμου και την Καθηγήτρια Ξένια Χρυσοχούου για τη σημαντική συμβολή τους στο έργο αυτό.

Ειδική μνεία οφείλω στη Vice President of Academic Affairs Dr. Janet Clark, καθώς και στη Director of Master in Leadership Susan Decker του SMWC για την καθοριστική τους στήριξη στην προσπάθεια αυτή. Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους φίλους και συναδέλφους οι οποίοι μου προσέφεραν την πολύτιμη βοήθειά τους για την μετάφραση και τη χορήγηση του ερωτηματολογίου στις τέσσερις χώρες: τον Δρ. Μιχάλη Παπουτσιδάκη, τον Dr. D.J. Wasmer, τον Dr. Ethan Strigas, τη Dr. Rachel Star, τον Dr. Peter Jayapandian, τον Dr. Deepak Kumar, τον Dr. Tony Kerr, τον Dr. Neel Das, τον Dr. James Cao, τη Dr. Nancy Wu, τη Judy Tribble και τη Xiaoshi Du. Όπως επίσης και τη στατιστικόλογο Ευθαλία Μάσσου για την πολύτιμη βοήθεια της.

Ως ένδειξη ελάχιστης ευγνωμοσύνης ευχαριστώ του γονείς μου Θεοδώρα και Βασίλη, που ήταν και οι πρώτοι μου δάσκαλοι στα μαθητικά μου χρόνια, για τη συμβολή τους στην αγάπη μου για τα «γράμματα». Πάντα θα τους θυμάμαι να λένε σε μένα και τα αδέλφια μου «τα γράμματα δε θα σας προδώσουν ποτέ». Ευχαριστώ επίσης τον αδελφό μου Γιώργο για την αμέριστη βοήθεια του στη χορήγηση του ερωτηματολογίου στην Ελλάδα.

Τέλος, ευχαριστώ τον σύζυγό μου Κυριάκο και την κόρη μου Έλενα για την αστείρευτη αγάπη τους και τις αμέτρητες ώρες που με στερήθηκαν.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή.....6

### **Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

**Κεφάλαιο 1ο:** Ο ρόλος της Διαπολιτισμικής Έρευνας.....9

1.1 Ο ρόλος της Διαπολιτισμικής Έρευνας στους Οργανισμούς.....11

**Κεφάλαιο 2ο:** Γνωριμία με τις τέσσερις χώρες.....13

2.1 **Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.)**.....13

2.1.2 Οικονομία.....14

2.1.3 Κοινωνία.....16

2.2 **Ελλάδα**.....18

2.2.1 Οικονομία.....18

2.2.2 Κοινωνία.....21

2.3 **Ινδία**.....23

2.3.1 Οικονομία.....23

2.3.2 Κοινωνία.....28

2.4 **Κίνα**.....32

2.4.1 Οικονομία.....32

2.4.2 Κοινωνία.....35

**Κεφάλαιο 3ο:** Θεωρητικές έννοιες της έρευνας.....38

3.1 Έννοια του Συστήματος Αξιών.....38

3.1.2 Ο ρόλος του Συστήματος Αξιών στο Εργασιακό Περιβάλλον.....40

3.1.3 Προσδιορισμός του Συστήματος Αξιών σύμφωνα με τον Schwartz.....42

3.1.4 Διαπολιτισμικές Μελέτες του Συστήματος Αξιών.....	52
3.2.2 Εργασιακή Έδρα Ελέγχου.....	53
3.2.1 Διαπολιτισμικές Μελέτες της Εργασιακής Έδρας Ελέγχου.....	55
3.3 Κλίμακα Αξιοκρατίας.....	56
3.3.1. Διαπολιτισμικές Μελέτες της Κλίμακα Αξιοκρατίας .....	57
3.4 Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής.....	58
3.4.1 Διαπολιτισμικές Μελέτες στα φαινόμενα Κοινωνικής Επιρροής.....	61
3.5 Ηγεσία.....	62
3.5.1 Στυλ Ηγεσίας.....	66
3.5. 1.2 Διαπολιτισμικές Μελέτες των Στυλ Ηγεσίας .....	70
3.5.2 Τύποι Ισχύος και Ηγεσία.....	72
3.5.2.2 Διαπολιτισμικές Μελέτες των Τύπων Ισχύος και Ηγεσίας.....	77
3.6 Βασικές Έννοιες Οικονομικού Κλίματος.....	78
3.6.1 Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάσταση.....	78
<b>Κεφάλαιο 4ο: Στόχοι Έρευνας.....</b>	<b>79</b>

## **B' ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

<b>Κεφάλαιο 5ο: Μεθοδολογικά ζητήματα.....</b>	<b>81</b>
5.1 Ερευνητική μέθοδος.....	81
5.2 Ερευνητικό εργαλείο.....	81
5.3 Μέθοδος δειγματοληψίας και περιγραφή δείγματος.....	82
5.3.1 Χαρακτηριστικά οργανισμών και διάρκεια έρευνας.....	82
5.3.2 Χαρακτηριστικά συμμετεχόντων στην έρευνα.....	83

## **Γ' ΜΕΡΟΣ: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

<b>Κεφάλαιο 6ο: Κατασκευή Δεικτών και Έλεγχος Αξιοπιστίας Δεικτών.....</b>	<b>85</b>
6.1 Κλίμακα Αξιών Schwartz.....	85
6.2 Κλίμακα Εργασιακής Έδρας Ελέγχου.....	88
6.3 Κλίμακα Αξιοκρατίας.....	89
6.4 Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής.....	89
6.4.1 Μειονοκεντρισμός-Πλειονοκεντρισμός-Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί.....	90
6.4.2 Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής.....	92
6.4.3 Χαρακτηριστικά του Δέκτη Επιρροής.....	95
6.5 Στυλ Ηγεσίας.....	96
6.5.1 Τύποι Ισχύος στην Ηγεσία.....	97
6.6 Βασικές Έννοιες Οικονομικού Κλίματος.....	98
6.7 Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάσταση...	98
<b>Κεφάλαιο 7ο: Συγκρίσεις Μεταξύ Χωρών.....</b>	<b>99</b>
7.1 Κλίμακα Αξιών Schwartz .....	99
7.2 Εργασιακή Έδρα Ελέγχου .....	107
7.3 Κλίμακα Αξιοκρατίας .....	110
7.4 Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής.....	112
7.4.1 Πλειονοκεντρισμός-Μειονοκεντρισμός- Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί.....	112
7.4.2 Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής.....	115
7.4.3 Χαρακτηριστικά του Δέκτη Επιρροής.....	119
7.5 Στυλ Ηγεσίας .....	121

7.5.1 Τύποι Ισχύος στην Ηγεσία.....	134
7.6 Βασικές Έννοιες Οικονομικού Κλίματος.....	136
7.7 Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης...	145
7.8 Ανάλυση Εννοιών Ηγέτη-Υφισταμένου-Στυλ Ηγεσίας .....	146

## **Δ' ΜΕΡΟΣ: ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

<b>Κεφάλαιο 8ο:</b> Ερμηνεία Στατιστικών Αναλύσεων.....	154
8.1 Κλίμακα Αξιών Schwartz .....	154
8.2 Εργασιακή Έδρα Ελέγχου .....	160
8.3 Κλίμακα Αξιοκρατίας.....	161
8.4 Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής .....	161
8.4.1 Πλειονοκεντρισμός-Μειονοκεντρισμός- Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί.....	161
8.4.2 Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής.....	162
8.4.3 Χαρακτηριστικά του Δέκτη Επιρροής.....	163
8.5 Στυλ Ηγεσίας .....	163
8.5.1. Τύποι Ισχύος στην Ηγεσία.....	164
8.6 Βασικές Έννοιες Οικονομικού Κλίματος .....	164
8.7 Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης ...	166
8.8 Συγκριτική Στατιστική Ανάλυση Εννοιών Προϊσταμένου-Υφισταμένου-Στυλ Ηγεσίας.....	166

## **Κεφάλαιο 9ο:** Συμπεράσματα

9.1 Πιθανές Μορφές Πρακτικής Αξιοποίησης των Ευρημάτων - Σύνοψη.....	169
9.2 Περιορισμοί.....	170



9.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....170

Βιβλιογραφία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα I: Ερωτηματολόγιο της έρευνας (Αγγλικά, Ελληνικά και Κινέζικα)

Παράρτημα II: Συμπληρωματικοί Πίνακες Στοιχείων των Χωρών

Παράρτημα III: Συμπληρωματικοί Πίνακες στατιστικών αναλύσεων

## Εισαγωγή

Το παρόν πόνημα αποτελεί μια διαπολιτισμική μελέτη η οποία πραγματοποιήθηκε σε τέσσερις χώρες, Ελλάδα, Η.Π.Α., Ινδία και Κίνα. Οι χώρες αυτές επιλεχτήκαν βάση του οικονομικού τους ρόλου στο παγκόσμιο γίγνεσθαι. Σκοπός της μελέτης είναι η ανάδειξη ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των χωρών όσον αφορά στις προσλήψεις των αξιών και του εργατικού περιβάλλοντος ατόμων τα οποία αποτελούν το μελλοντικό εργατικό δυναμικό για τις επόμενες δεκαετίες. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη εστιάζεται: στα συστήματα αξιών, την εργασιακή έδρα ελέγχου, την αξιοκρατία, τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, τα στυλ ηγεσίας, τους τύπους ισχύος στην ηγεσία και σε βασικές έννοιες του οικονομικού κλίματος.

Η έρευνα αποτελείται από τέσσερα μέρη και εννέα κεφάλαια, τα οποία ως επί το πλείστον ακολουθούν την ίδια δομή όσον αφορά στην ανάπτυξη των εν λόγω θεωριών, την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, την ερμηνεία των ευρημάτων και τη σύνοψη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από το θεωρητικό πλαίσιο, το δεύτερο από τη μεθοδολογία της έρευνας, το τρίτο από τις στατιστικές αναλύσεις και το τέταρτο μέρος από το σχολιασμό των αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα:

Το *πρώτο κεφάλαιο* αφορά στη μελέτη της έννοιας και του ρόλου της διαπολιτισμικής έρευνας εν γένει, καθώς και τη διαπολιτισμικής έρευνας στην οργανωτική συμπεριφορά.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* ο αναγνώστης έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τις τέσσερις χώρες. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας, οι οποίοι θεωρούμε ότι είναι οι πλέον συναφείς με την συγκεκριμένη μελέτη.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* αναλύονται οι θεωρητικές έννοιες των συστημάτων αξιών, της εργασιακής έδρας ελέγχου, της αξιοκρατίας, των αρρήτων θεωριών κοινωνικής επιρροής, των στυλ ηγεσίας, των τύπων ισχύος στην ηγεσία και οι βασικές έννοιες του οικονομικού κλίματος. Επιπλέον, στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται και διαπολιτισμικές μελέτες που αφορούν σε καθεμιά από τις παραπάνω θεωρητικές έννοιες

Το *τέταρτο κεφάλαιο*, το οποίο είναι και το τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους, αφορά στους στόχους της έρευνας. Γίνεται ανάλυση της προσέγγισης των κυρίων προς διαπραγμάτευση, θεμάτων το σχεδιασμό καθώς και τη χρήση των δυνητικών αξιολογήσεων και αξιοποιήσεων των επιστημονικών ευρημάτων.

Το *πέμπτο κεφάλαιο* το οποίο αποτελεί και το δεύτερο μέρος του πονήματος, πραγματεύεται τα μεθοδολογικά ζητήματα της έρευνας και πιο συγκεκριμένα την ερευνητική μέθοδο, το ερευνητικό εργαλείο, τη μέθοδο δειγματοληψίας και περιγραφή του δείγματος, τα χαρακτηριστικά των οργανισμών στους οποίους χορηγήθηκε το εργαλείο και τέλος, τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Το *έκτο κεφάλαιο* ασχολείται με την κατασκευή και των έλεγχο αξιοπιστίας των δεικτών. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιείται εκτενής στατιστική ανάλυση για την κάθε υποκλίμακα του ερωτηματολογίου η οποία αφορά στην εν γένει εξασφάλιση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

Το *έβδομο κεφάλαιο* το οποίο είναι και το τελευταίο του τρίτου μέρους αφορά σε όλες τις στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν και είχαν σαν στόχο την ανάδειξη ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των τεσσάρων χωρών στα προς διερεύνηση θεωρητικά ζητήματα.

Το *όγδοο κεφάλαιο* αφορά στην ερμηνεία όλων των στατιστικών αναλύσεων που πραγματοποιήθηκαν στο *έβδομο κεφάλαιο*. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πραγματοποιείται εκτενής ανάλυση και ερμηνεία των ευρημάτων και σε βάθος εμπειρισταωμένη.

Το *ένατο κεφάλαιο*, το οποίο είναι και το τελευταίο του τέταρτου μέρους, περιλαμβάνει τη γενική σύνοψη των αποτελεσμάτων για την κάθε χώρα, τους περιορισμούς τις έρευνας, καθώς και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

## Κεφάλαιο 1ο Ο ρόλος της Διαπολιτισμικής Έρευνας

Σε αυτό το σημείο θεωρούμε αρχικά σκόπιμο να αναφερθούμε στην έννοια της κουλτούρας προτού προβούμε στην εξέταση του ρόλου της διαπολιτισμικής έρευνας και πιο συγκεκριμένα εκείνης που αφορά στην οργανωτική συμπεριφορά. Ο ορισμός της κουλτούρας που επιχειρήθηκε από πολλούς θεωρητικούς (Hofstede, 1993, House κ.α, 2004, Schein, 2010) θα μπορούσε να συνοψιστεί στα εξής: κοινά κίνητρα, αξίες, πεποιθήσεις, ταυτότητες, εξήγηση και ερμηνεία εννοιών και σημαντικών γεγονότων που προκύπτουν από την κοινή εμπειρία των μελών μιας ομάδας, καθώς και από ένα κοινό προγραμματισμό του νου (mind programming). Ωστόσο ο Schein (2006) ανέπτυξε ένα λειτουργικό ορισμό της κουλτούρας, τον οποίο υιοθετούμε στο παρόν πόνημα.

*...Η κουλτούρα μιας ομάδας μπορεί να οριστεί ως ένα πρότυπο των κοινών βασικών παραδοχών που αντλήθηκαν από μια ομάδα που έλυσε τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, η οποία έχει δουλευτεί αρκετά καλά ώστε να θεωρείται έγκυρη και κατά συνέπεια, να διδάσκεται σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος για να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σε σχέση με αυτά τα προβλήματα....(Schein, 2006, σ.17)*

Σύμφωνα με τον ίδιο θεωρητικό διακρίνονται δύο μεγάλες κατηγορίες προβλημάτων τα οποία όλες οι ομάδες, ανεξαρτήτως μεγέθους, πρέπει να αντιμετωπίσουν: (α) την επιβίωση, την ανάπτυξη και την προσαρμογή στο περιβάλλον τους και (β) την επίτευξη εσωτερικής ολοκλήρωσης, η οποία επιτρέπει την καθημερινή λειτουργία και την ικανότητα προσαρμοστικότητας και εκμάθησης.

Είναι σαφές ότι κάθε έθνος, θρησκεία καθώς και κάθε είδους κοινωνικής οντότητας διαθέτει κουλτούρα. Τις συγκεκριμένες κουλτούρες, ο Schein (2010) τις ονομάζει macro-cultures.

Η ηγεσία αποτελεί μια καθοριστική μεταβλητή στο τρόπο που αναπτύσσονται και εξελίσσονται οι κουλτούρες. Στην ουσία θα έλεγε κανείς ότι η κουλτούρα και η ηγεσία είναι δυο πλευρές του ίδιου νομίσματος αν σκεφτεί ότι όταν ένας ηγέτης αναλάβει μια ομάδα ανθρώπων, ο πρώτος του στόχος πρέπει να είναι να δημιουργήσει μια κουλτούρα και στη συνέχεια να καθορίσει τα κριτήρια τις ηγεσίας για τη συγκεκριμένη ομάδα.

Είναι σαφές και από όλους παραδεκτό ότι οι διαπολιτισμικές μελέτες έχουν γίνει πιο διαδεδομένες σήμερα (Mooij και Hofstede, 2010), σε περιόδους μέγιστης κινητικότητας πληροφοριών, ανθρωπίνου δυναμικού, κεφαλαίων/πόρων κ.λπ. Για την κατανόηση των πολιτισμών έχουν αναπτυχθεί πολλά και διαφορετικής εστίασης μοντέλα με ομαδικό και ατομικό προσανατολισμό.

Ο Berry (1999) αναφέρθηκε στους ορισμούς των *etic* και *emic* που αρχικά είχαν εισαχθεί στην έρευνα από τον Pike. Ο όρος *etic* αναφέρεται στη μελέτη συμπεριφορών του εξωτερικού ενός συγκεκριμένου συστήματος και ως η ουσιαστική αρχική προσέγγιση σε έναν ξένο σύστημα. Ο όρος *emic* αφορά σε μελέτες συμπεριφορών του εσωτερικού ενός συστήματος. Ο Pike επινόησε τους όρους *etic* και *emic* από τις λέξεις *phonetic* (φωνητική) και *phonemic* (φωνολογική), σύμφωνα με τη συμβατική γλωσσική χρήση των όρων αυτών. Ο Berry επίσης θεωρεί ότι οι δύο όροι πρέπει να προσεγγίζονται με συμβιωτική αντίληψη.

Σε άρθρο τους οι Triandis και άλλοι (1993) αναφερόμενοι στον ατομικισμό και τον κολεκτιβισμό αναφέρουν ότι αν και οι μεταβλητές είναι ισχυρά *etics* η εκδήλωσή τους σε διάφορες χώρες μπορεί να είναι αρκετά διαφορετική γι' αυτό απαιτείται *emic* ανάλυση. Για παράδειγμα η Κίνα του Μάο ήταν μια κολεκτιβιστική κουλτούρα όπου το συλλογικό επηρεάζεται από αισθητικές, κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές, θρησκευτικές και επιστημονικές αποφάσεις, ενώ στους περισσότερους σύγχρονους κολεκτιβιστικούς πολιτισμούς η επίδραση του συλλογικού είναι πολύ πιο περιορισμένη.

Σε άλλη έρευνα (Helfrich, 1999) υποστηρίχθηκε ότι η δυναμική της διαπολιτισμικής ψυχολογίας προέρχεται από το βασικό δίλημμα ανάμεσα στην *etic* και *emic* προσέγγιση. Μετά από μια κριτική των δύο προσεγγίσεων, ο ερευνητής προσπάθησε να επιλύσει την ένταση μεταξύ των δύο προσεγγίσεων με την παρουσίαση ενός εννοιολογικού πλαισίου που ονομάζεται «Triarchic» αρχή συντονισμού. Αυτή η αρχή λαμβάνει ρητά τη δυναμική σχέση μεταξύ του πολιτισμού, του ατόμου και του έργου.

Σε έρευνά τους οι Bala και άλλοι (2012) αναφέρουν ότι τόσο οι οικουμενικές όσο και οι ιθαγενείς απόψεις είναι πολύ σημαντικές στην κατανόηση μιας συγκεκριμένης κουλτούρας και της σύγκρισής της με άλλους πολιτισμούς. Η έρευνα για τον πολιτισμό εστιάζεται κυρίως σε δύο ευρείες κατηγορίες: τη διαπολιτισμική και τη δια-οργανωσιακή. Η διαπολιτισμική ασχολείται γενικά με τη μελέτη του πολιτισμού μεταξύ των εθνών / κοινωνιών, ενώ η δια-οργανωσιακή ασχολείται με την οργανωτική κουλτούρα. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μέλη

των οργανισμών επηρεάζονται σημαντικά από την εθνική κουλτούρα. Είναι, ως εκ τούτου, σημαντικό για κάθε άτομο και κοινωνική οντότητα να κατανοήσουν την τοπική κουλτούρα για να μπορούν να λειτουργούν μέσα σε αυτή.

Οι Schaffer και Riordan (2003) σημείωσαν ότι η διαπολιτισμική έρευνα περιλαμβάνει ιδιαίτερα θέματα όπως α) αν οι ερευνητές λαμβάνουν μια emic ή etic προοπτική, β) εάν αντιμετωπίζουν ή καθορίζουν τον πολιτισμό σωστά για την ανάπτυξη των ερευνητικών ερωτημάτων γ) ένα εξασφαλίζεται ισοδυναμία κατά την επιλογή των δειγμάτων, δ) τη χορήγηση των ερωτηματολογίων, καθώς και ε) τους λειτουργικούς ορισμούς των προς έρευνα μεταβλητών σε διαφορετικές πολιτισμικές ομάδες. Αν οι ερευνητές αγνοούν τα μεθοδολογικά ζητήματα τα οποία είναι συχνά απαντώμενα στη διαπολιτισμική έρευνα, κινδυνεύουν να ερμηνεύσουν ευρήματα τα οποία μπορεί πραγματικά να μην έχουν κανένα νόημα, να είναι ασαφή, ή ακόμη και παραπλανητικά.

Σε μια ακόμη έρευνα (Stening και Zhang, 2007) με παρόμοιο ερευνητικό θέμα σημειώθηκαν τα ιδιαίτερα ζητήματα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν επιχειρούνται διαπολιτισμικά ερευνητικά ερωτήματα, α) ζητήματα δειγματοληψίας, β) δυσκολίες στην ανάπτυξη εγκύρων μέσων έρευνας, γ) προβλήματα που σχετίζονται με τη συλλογή δεδομένων και δ) οι προκλήσεις της ερμηνείας των δεδομένων.

Στην συνέχεια ακολουθεί πιο συγκεκριμένη προσέγγιση της διαπολιτισμικής έρευνας σε σχέση με την οργανωτική συμπεριφορά.

### **1.1 Ο Ρόλος της Διαπολιτισμική Μελέτης στους Οργανισμούς**

Πολλοί ερευνητές επιχειρούν τις τελευταίες δεκαετίες (Hofstede, 1993, Schwartz, 2010, Globe Project, 2004 κ.α.) να ερμηνεύσουν διαφορές και ομοιότητες μεταξύ πολιτισμών με αντικείμενο το εργασιακό περιβάλλον, αναπτύσσοντας εργαλεία, σταθμισμένα για μετρήσεις σε διαφορετικές χώρες. Πιο συγκεκριμένα, τα αντικείμενα των ερευνών αυτών είναι τα συστήματα αξιών και τα στυλ ηγεσίας. Ο Hofstede, ο οποίος έχει δεχθεί κριτικές για τις έρευνες του και έχει κατηγορηθεί για προκατάληψη (για το λόγο του ότι όλα τα δεδομένα του συγκεντρώθηκαν από εργαζομένους σε μια μόνο εταιρία, την IBM) συμπεριέλαβε αρχικά τέσσερις διαστάσεις στο μοντέλο του (Απόσταση Δύναμης, Αποφυγή Αβεβαιότητας, την Ατομικότητα και την Αρρενωπότητα) ενώ αργότερα συμπληρώθηκε από δύο συμπληρωματικές προς αυτές τον Μακροπρόθεσμο Προσανατολισμό, ο οποίος

συμπεριλήφθηκε το 1991 με τη συνεργασία του M. Bond και β) την Επιείκεια vs Συγκράτηση, η οποία προστέθηκε πολύ πρόσφατα το 2010 ως αποτέλεσμα της συνεργασίας του με το M. Minkov (Hofstede, 2011a).

Με τον όρο πολύ-επίπεδη έρευνα αναφερόμαστε στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών σε διαφορετικό επίπεδο, όπως είναι το εθνικό, το οργανωτικό (οργανισμού) και το ατομικό. Αυτά τα επίπεδα πιστεύεται ότι εμπερικλείονται το ένα μέσα στο άλλο. Τα άτομα είναι μέρος ενός οργανισμού και οι οργανισμοί είναι μέρος των χωρών στις οποίες ασκούν τις δραστηριότητες τους. Οι έρευνες αυτές κυρίως διεξάγονται σε κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα και σπανιότερα μεταξύ των επιπέδων (Fischer, et al, 2005).

Σύμφωνα με τους Tsui και άλλοι (2007) οι μοναδικές προκλήσεις της έρευνας στην οργανωτική συμπεριφορά στο διαπολιτισμικό πλαίσιο είναι α) να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της έννοιας του πολιτισμού, β) να συμπεριλάβει και άλλες εθνικές διαφοροποιήσεις για τη βελτίωση της εσωτερικής εγκυρότητας των πορισμάτων και γ) να ενισχύσει το σχεδιασμό της έρευνας με τη αξιοποίηση της γνώσης των συνεργατών στην προς έρευνα χώρα. Κάτι τέτοιο ενισχύει την εξωτερική εγκυρότητα των μελετών.

Σε σχετικά πρόσφατη έρευνα (Tung, 2008) σημειώνονται επίσης, οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν στη διαπολιτισμική μελέτη, κινδύνους τους οποίους ο ερευνητής οφείλει να λαμβάνει υπόψη του σε έρευνα τέτοιου είδους και να εξηγεί πως με το σχεδιασμό του πως θα τους ξεπεράσει. Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος είναι η απατηλή υπόθεση της πολιτιστικής ομοιογένειας των εθνών, που λαμβάνοντας υπόψη την αυξανόμενη ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού στο εσωτερικό της χώρας και τις ενδο-εθνικές διαφορές μπορεί συχνά να είναι τόσο σημαντική όσο οι διακρατικές διαφορές. Το δεύτερο είναι η απατηλή υπόθεση της πολιτιστικής σταθερότητας την πάροδο του χρόνου. Οι πολιτισμοί εξελίσσονται, έστω και αργά και είναι σημαντικό να ληφθούν αυτές οι αλλαγές στην πάροδο του χρόνου υπόψη, και να αναγνωρίζονται τα παράδοξα που ενυπάρχουν στο εσωτερικό κάθε κοινωνίας. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ εθνών και της ενδο-εθνικής ποικιλομορφίας, ώστε να κατανοούμε κάθε φορά πραγματικά τα δια--πολιτιστικά φαινόμενα και να επιτυγχάνουμε με τον τρόπο αυτό την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας της διαπολιτισμικής έρευνας.

Σε κάθε περίπτωση η διαπολιτισμική έρευνα στους οργανισμούς ως μέρος της οργανωτικής συμπεριφοράς κρίνεται απαραίτητη σε ένα τόσο κινητικό και δυναμικό επιχειρηματικό παγκόσμιο περιβάλλον.



## **Κεφάλαιο 2ο: Γνωριμία με τις τέσσερις χώρες**

Στην Εισαγωγή του παρόντος πονήματος πραγματοποιήθηκε σύντομη αναφορά στο σκεπτικό επιλογής των τεσσάρων χωρών, στο σημείο όμως αυτό θα επιθυμούσαμε να αναλύσουμε περαιτέρω τους λόγους που μας οδήγησαν στη συγκεκριμένη διαπολιτισμική μελέτη. Η αρχική ιδέα επιλογής των χωρών έγινε με γνώμονα (το παρελθόν και) την αρχαιότητα των χωρών αυτών (Ελλάδα, Ινδία, Κίνα) σε αντιδιαστολή με το νεοσύστατο σχετικά κράτος των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (Η.Π.Α.). Είναι σαφές πως η Ελλάδα από την αρχαιότητα έως και τις μέρες μας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας της κοινωνίας. Επιπλέον, αντιπροσωπεύει μια Ευρωπαϊκή χώρα και μια χώρα η οποία την τελευταία περίοδο αποτελεί στόχο των διεθνών κέντρων λήψεων αποφάσεων, των ευρωπαϊκών οργάνων καθώς και των διεθνών μέσων ενημέρωσης. Επίσης είναι πέραν αμφισβήτησης το γεγονός ότι η Ινδία και η Κίνα αποτελούν τις δύο πιο αναπτυσσόμενες οικονομίες του κόσμου, με ρυθμούς ανάπτυξης που φτάνουν ετησίως ακόμη και το 7-8%. Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής είναι μια χώρα μόλις περίπου διακοσίων ετών ζωής, η οποία εντούτοις επηρεάζει αποφασιστικά την παγκόσμια οικονομία, πολιτική, και κουλτούρα. Στο πλαίσιο της ανωτέρω ανάλυσης των κριτηρίων επιλογής θεωρούμε ότι οι τέσσερις αυτές χώρες είναι αντιπροσωπευτικές του παρόντος και μελλοντικού εργασιακού περιβάλλοντος και της Ηγεσίας.

Θεωρήσαμε λοιπόν, σκόπιμη στο σημείο αυτό την παρουσίαση των τεσσάρων προς έρευνα χωρών στους τομείς της Οικονομίας και της Κοινωνίας. Για το λόγο αυτό ακλουθεί σύντομη ανάλυση των τομέων αυτών για την κάθε χώρα.

### **2.1 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α)**

Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.) είναι μία από της μεγαλύτερες σε έκταση και πληθυσμό χώρες στον κόσμο. Η έκτασή της φτάνει τα 9.826.630 τετραγωνικά χιλιόμετρα, μόλις στην τέταρτη θέση μετά τη Ρωσία, τον Καναδά και την Κίνα. Έχει περισσότερα από τριακόσια εκατομμύρια πληθυσμό και κατέχει την τρίτη θέση μετά την Κίνα και την Ινδία. Ο πληθυσμός των Η.Π.Α. είναι έντονα φυλετικά και εθνοτικά διαφοροποιημένος, για το λόγο αυτό παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον ιδιαίτερα σε σχέση με τις προσλήψεις του εργασιακού περιβάλλοντος και την ηγεσία. Σύμφωνα με το γνωστό συγγραφέα Johnson

(1998) μιλώντας κάποιος για την Ιστορία της Αμερικής πρέπει να αναφερθεί στις παρακάτω «Δέκα Εντολές»: Γεωγραφία, Θρησκεία, Ελευθερία, Θεσμοί και Δημοκρατία, Νόμος, Επιχειρηματικότητα, Παιδεία, Κομβική Θέση Διαδικασίες Αυτοκριτικής και Αυτό-διόρθωσης της κοινωνίας και των κυβερνήσεων, και τέλος για τους ίδιους τους ανθρώπους. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε σε όλες αυτές τις συνιστώσες μέσω των ενοτήτων της Οικονομίας και Κοινωνίας.

### **2.1.2 Οικονομία**

Η αναφορά στον τομέα της οικονομίας των Η.Π.Α. πραγματοποιείται με βάση την παρουσία στοιχείων που αφορούν σε *παρόντα ισχυρά σημεία, παρούσες προκλήσεις, στις προοπτικές και τους μελλοντικούς κινδύνους* (MarketLine, 2012, Central Intelligence Agency, 2012).

Όσον αφορά στα *παρόντα ισχυρά σημεία* της αμερικανικής οικονομίας: α) έχει μια πολύ καλά αναπτυγμένη οικονομία και β) «reshoring», δηλαδή τον «επαναπατρισμό» επενδυτικών κεφαλαίων στην χώρα προέλευσής τους. Πιο αναλυτικά, α) η Αμερικάνικη οικονομία με ΑΕΠ (GDP) \$11.8tn/τρις για το 2011 είναι η μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο, αφήνοντας πολύ πίσω της οικονομίες χωρών της δυτικής Ευρώπης και της Ιαπωνίας. Βασίζει τη δύναμη της στην ποικιλία και την ηγετική της θέση σε τομείς των κατασκευών και των υπηρεσιών. Είναι πρωτοπόρα/καινοτόμος χώρα σε τομείς της βιομηχανίας, όπως την αυτοκινητοβιομηχανία, την αεροδιαστημική, τις τηλεπικοινωνίες, τα χημικά, την ηλεκτρονική, και την πληροφορική. Οι παραδοσιακές βιομηχανίες της έχουν επίσης ενισχυθεί με την υιοθέτηση της σύγχρονης τεχνολογίας, ενώ οι εταιρείες υπηρεσιών έχουν καταφέρει να παραμείνουν οικονομικά ανταγωνιστικές με μετεγκαταστάσεις (offshoring) σε μια σειρά υπηρεσίες. Β) Έχει παρατηρηθεί ότι λόγω της αποτελεσματικότητας στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain management) και το αυξανόμενο εργατικό κόστος στη Κίνα, επικρατεί η τάση reshoring, της «επανεγκατάστασης» δηλαδή κεφαλαίων στον τομέα παραγωγής (Ford, Mars Inc, κλπ). Το reshoring αναμένεται να ξαναφέρει θέσεις εργασίας στον τομέα των κατασκευών, παράγοντας ο οποίος μπορεί να αποδειχθεί καθοριστικός για την ενίσχυση της αμερικανικής οικονομίας (MarketLine, 2012).

Η δεύτερη διάσταση της οικονομίας αφορά στις *παρούσες προκλήσεις* της οικονομίας των Η.Π.Α., παρατηρείται α) μείωση στις πωλήσεις κατοικιών και β) υψηλά (για την ιστορία της χώρας) επίπεδα ανεργίας. Πιο συγκεκριμένα α) λόγω της οικονομικής κρίσης οι πωλήσεις κατοικιών μειώθηκαν δραστικά το 2008, το λόγο αυτό η κυβέρνηση προέβητο 2009 σε φορολογικές ελαφρύνσεις σε αγοραστές νέων κατοικιών. Η κίνηση αυτή έδωσε μια ώθηση στην αγορά, παρόλα αυτά η μείωση των πωλήσεων καθώς και των τιμών των κατοικιών οι οποίες δεν έχουν ακόμη ανακάμψει, αποτελούν σχετικά σοβαρούς λόγους ανησυχίας. Β) Υψηλά (για τα ιστορικά της χώρας) επίπεδα ανεργίας. Το 2009 το ποσοστό ανεργίας ήταν 9.3%, το 2010 αυξήθηκε στο 9.6% (το υψηλότερο από το 1983). Το 2011 έπεσε στο 9%, ενώ το 2012 στο 7,8% με περίπου 12.2 εκατομμύρια Αμερικανούς χωρίς εργασία. Μολονότι το ποσοστό ανεργίας έχει μειωθεί αρκετά, σχεδόν 12.2 εκατομμύρια αμερικανών είναι χωρίς δουλειά, γεγονός που αποτελεί πρόκληση για την κυβέρνηση.

Η τρίτη διάσταση αφορά στις *προοπτικές* της αμερικανικής οικονομίας, οι οποίες είναι α) η ανάκαμψη από την οικονομική ύφεση, και β) οι ισχυρές καταθέσεις, τα αμοιβαία κεφάλαια, οι άμεσες επενδύσεις σε μετοχές και άμεσες επενδύσεις σε ομόλογα. Πιο συγκεκριμένα, α) Η οικονομία συρρικνώθηκε στο -0.3% και το -3.5% για τα έτη 2008 και 2009 αντίστοιχα. Ο ρυθμός ανάπτυξης αυξήθηκε στο 3.0% το 2012 και στο 1.7% το 2011. Τέλος, το 2012 ο ρυθμός ανάπτυξης αυξήθηκε στο 2.25%. Διαφαίνεται ότι η χώρα αρχίζει να βγαίνει από την οικονομική ύφεση. Β) Η αγορά αναμένεται να ισχυροποιηθεί με θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι το 2012.

Όσον αφορά στην τέταρτη διάσταση των *μελλοντικών ρίσκων* διαφαίνεται, α) μείωση της τάσης για πολιτικές ελεύθερης αγοράς και β) αύξηση του ελλείμματος του προϋπολογισμού. Πιο αναλυτικά, α) ο Πρόεδρος Obama πρότεινε να αφαιρεθούν τα φορολογικά προνόμια σε εταιρείες οι οποίες προχωρούν σε «outsourcing», δηλαδή κάλυψης συγκεκριμένων λειτουργιών της επιχείρησης από το εξωτερικό (άλλες χώρες). Οι πολιτικές του είναι πιθανό να επηρεάσουν το outsourcing, γεγονός που θα οδηγήσει σε αύξηση του λειτουργικού κόστους σε κάθε μία από αυτές τις εταιρείες. Αξίζει να σημειωθεί ότι το Σεπτέμβριο του 2011, αντι-καπιταλιστές διαδηλωτές τάχθηκαν υπέρ του κινήματος Occupy Wall Street σε διάφορες πόλεις των ΗΠΑ, διαμαρτυρόμενοι για τις εταιρικές απληστίες και τις θέσεις εργασίας που έχουν χαθεί. Το δεύτερο (β) σημείο αφορά στη διαφαινόμενη αύξηση του ελλείμματος του προϋπολογισμού. Εάν η αύξηση του ελλείμματος συνεχίσει να αυξάνεται θα οδηγήσει σε αύξηση του δανεισμού, σε υψηλές πληρωμές για τόκους του

χρέους, σε αύξηση των φόρων και του πληθωρισμού. Όλα αυτά με τη σειρά τους θα εμποδίσουν τη διαδικασία της ανάκαμψης (Marketline, 2012).

#### **2.1.4 Κοινωνία**

Η αναφορά στην κοινωνία θα πραγματοποιηθεί και πάλι στις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις: α) *παρόντα ισχυρά σημεία*, β) *παρούσες προκλήσεις*, γ) *στις προοπτικές* και δ) *τους μελλοντικούς κινδύνους*.

Τα παρόντα ισχυρά σημεία των ΗΠΑ αποτελούν α) το πολύ καλά δομημένο εκπαιδευτικό σύστημα, β) η οργανωμένη υγειονομική περίθαλψη και η κοινωνική ασφάλιση και γ) το δίκτυ κοινωνικής ασφαλείας . Πιο συγκεκριμένα: α) οι ΗΠΑ έχουν ένα αποτελεσματικό σύστημα εκπαίδευσης με ένα υψηλό επίπεδο επίτευξης (ιατρικής, τεχνολογίας, μεγίστου αριθμού δημοσιεύσεων, κ.λπ.). Η ποιότητα της εκπαίδευσης στις ΗΠΑ είναι μεταξύ των καλύτερων στον κόσμο, η οποία είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους για την παρουσία ενός μεγάλου αριθμού ξένων φοιτητών στη χώρα, ιδίως στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Β) Το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης των ΗΠΑ έχει εξελιχθεί με την πάροδο των ετών, για να γίνει ένα από τα καλύτερα στον κόσμο. Οι συνολικές δαπάνες για την διακυβέρνηση στην υγεία αυξήθηκαν από \$ 2,443.6 δισ. το 2009 στα \$ 2,836.7 δισ. ευρώ το 2010, το οποίο είναι σχεδόν 19,2% του ΑΕΠ (MarketLine, 2012). Επιπλέον, οι δαπάνες υγειονομικής περίθαλψης στις ΗΠΑ είναι πάνω από το μέσο όρο των δαπανών των ανεπτυγμένων χωρών. Οι ΗΠΑ κατατάσσονται, επίσης, πολύ πιο μπροστά από άλλες χώρες όσον αφορά το σύνολο των δαπανών υγείας ανά κάτοικο, καθώς επίσης διαθέτοντας ένα εκτεταμένο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα, η οποία φροντίζει για τις συντάξεις και τα άτομα με ειδικές ανάγκες και ανέργων. Ο τελευταίος παράγοντας (γ) αποτελεί το δίκτυ ασφαλείας, το Κογκρέσο ενέκρινε παράταση των επιδομάτων για 14 εβδομάδες σε κάθε πολιτεία και 20 εβδομάδες σε πολιτείες με ανεργία άνω του 8,5%. Ως εκ τούτου, οι άνεργοι μπορεί να αξιώσουν αποζημίωση για μέγιστο χρονικό διάστημα 99 εβδομάδων.

Η δεύτερη διάσταση αφορά στις παρούσες προκλήσεις. Οι παράγοντες της διάστασης αυτής είναι οι ακόλουθοι: α) γήρανση του πληθυσμού και β) αύξηση της ανισότητας των εισοδημάτων. Πιο συγκεκριμένα α) όπως και οι περισσότερες αναπτυγμένες οικονομίες, οι

ΗΠΑ αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της γήρανσης του πληθυσμού. Η συνεχιζόμενη τάση της γήρανσης του πληθυσμού συνιστά τεράστια απειλή αφού η αγορά εργασίας, θα βιώσει μια δραματική απώλεια του προσωπικού, όταν οι ηλικιωμένοι αποχωρήσουν από το εργατικό δυναμικό. Ο δεύτερος παράγοντας (β) αφορά στην αύξηση της ανισότητας του εισοδήματος. Η οικονομική πρόοδος των ΗΠΑ έχει επίσης οδηγήσει σε άνιση κατανομή του εισοδήματος, το οποίο αποτελεί κοινωνική ανησυχία. Περίπου 46,2 εκατομμύρια άνθρωποι ζούσαν κάτω από το επίσημο όριο της φτώχειας το 2010, η υψηλότερη τιμή τα τελευταία περίπου 52 χρόνια. Το ποσοστό των ανθρώπων κάτω από το όριο της φτώχειας είναι επίσης υψηλό με ποσοστό 14,9% το 2010. Οι κύριες αιτίες της φτώχειας είναι ο χαμηλός κατώτατος μισθός και οι περιφερειακές ανισότητες στις ευκαιρίες απασχόλησης.

Η τρίτη διάσταση αφορά στις *προοπτικές* και αποτελείται από τους εξής παράγοντες: α) καθολική υγειονομική περίθαλψη και β) αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Πιο αναλυτικά: α) Ο Πρόεδρος Ομπάμα υπέγραψε τον νέο νόμο για την υγειονομική περίθαλψη στις 29 Μαρτίου 2010. Η νομοθεσία είναι η πιο ολοκληρωμένη αλλαγή στην πολιτική των ΗΠΑ εδώ και δεκαετίες και επεκτείνει την ασφαλιστική κάλυψη σε 32 εκατομμύρια ανθρώπους οι οποίοι ήταν ανασφάλιστοι στο παρελθόν. Παρατηρείται α) μια τάση αύξησης της παραγωγικότητας της εργασίας. Οι ΗΠΑ έχουν απολαύσει παραδοσιακά υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας. Πιστεύεται ευρέως ότι η έρευνα και ανάπτυξη (R & D), τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, και οι διαχειριστικές καινοτομίες έχουν συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των ΗΠΑ, ενώ η διάδοση των νέων τεχνολογιών και των εφαρμογών τους σε περισσότερες επιχειρήσεις και κλάδους θα συνεχίσει να δίνει ώθηση στην παραγωγικότητα. Διαφαίνεται ότι οι Η.Π.Α. θα παραμείνουν σε ηγετική θέση όσον αφορά την καινοτομία και την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών διότι η στρατηγική επιλογή της αυξημένης επένδυσης σε έρευνα και ανάπτυξη συνεχίζεται με τους ίδιους ρυθμούς. Επιπλέον, η αυξανόμενη ζήτηση για τέτοιου είδους τεχνολογίες εξηγεί την μέχρι τώρα ανταγωνιστικότητα της χώρας.

Η τέταρτη διάσταση αφορά στους *μελλοντικούς κινδύνους* τα οποία αποτελούνται από τους εξής παράγοντες: α) τα έξοδα της κοινωνικής ασφάλισης θα επηρεάσουν δραματικά τα δημόσια οικονομικά βάρη και β) η διάβρωση (erosion) του πλούτου. Πιο αναλυτικά: α) οι δαπάνες για την κοινωνική ασφάλιση θα θέσουν σημαντική πίεση στα οικονομικά του κράτους. Την ίδια στιγμή, ο αριθμός των ανθρώπων που συμβάλλουν στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης ήταν σταθερά πτωτικός. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, οι

δημόσιες δαπάνες για την υγεία και τη συνταξιοδότηση των προγραμμάτων αναμένεται να ανέλθει στο 20% του ΑΕΠ μέχρι το 2050. Επιπλέον, η κυβέρνηση εκτιμά ότι θα πληρώσει περισσότερο σε παροχές κοινωνικής ασφάλισης από ό, τι συλλέγει σε φόρους μισθωτών υπηρεσιών μέχρι το 2017. Όπως ήδη αναφέρθηκε, τα οικονομικά της κυβέρνησης μειώνονται λόγω των αυξανόμενων αναγκών της γήρανσης του πληθυσμού και της μείωσης του εργατικού δυναμικού. Β) Η αμερικανική μέση οικογένεια δεν έχει περισσότερο πλούτο από ό, τι είχε το 2010 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Το μέσο οικογενειακό εισόδημα μειώθηκε από τις \$126.400 το 2007 στις \$77.300 το 2012 (Central Intelligence Agency, 2012). Οι τιμές των κατοικιών οι οποίες συνετρίβησαν μετά την κρίση του 2007 κατέστρεψαν το 75% του οικογενειακού εισοδήματος.

Η γέννηση του όρου “American Dream” «Αμερικάνικο Όνειρο», το οποίο φαίνεται να δέχεται τριγμούς, χρονολογείται από το 1931 (Meacham, 2012), όταν ο συγγραφέας James Truslow Adams γνωστός ιστορικός, μετά την Οικονομική Κρίση του 1929 μίλησε στο βιβλίο του για το Αμερικάνικο όνειρο «για μια πλουσιότερη και πιο ευτυχισμένη ζωή για όλους τους πολίτες ανεξαρτήτου θέσης, το οποίο είναι η μέγιστη προσφορά μας στον κόσμο».

## **2.2 Ελλάδα**

Η Ελλάδα μια χώρα που προσέφερε τα μέγιστα στο διεθνή τρόπο σκέψης και πολιτισμό βρίσκεται στο μέσο μιας πρωτοφανούς οικονομικής κρίσης χωρίς προηγούμενο η οποία οδηγεί πολλές ελληνικές οικογένειες στην απόγνωση. Είναι μια σύγχρονη ευρωπαϊκή χώρα στην οποία η ανεργία αγγίζει (2013) το 27%. Θα έχουμε την ευκαιρία να αναλύσουμε τις προσλήψεις του μελλοντικού ανθρώπινου δυναμικού για το εργασιακό περιβάλλον, την οικονομία, τα συστήματα αξιών, τις προσδοκίες και τους φόβους. Στη συνέχεια θα γίνει σύντομη αναφορά στην οικονομία και την κοινωνία της Ελλάδας.

### **2.2.1.Οικονομία**

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, η Ελλάδα είχε καταγράψει ισχυρή αύξηση του ΑΕΠ, ξεπερνώντας σημαντικά τους μέσους όρους της ΕΕ. Την περίοδο 1997-99 σημειώθηκε αύξηση του πραγματικού ΑΕΠ κατά μέσο όρο γύρω στο 3,5% ετησίως, ενώ αυξήθηκε σε 4,1% κατά τη δεκαετία που ακολούθησε. Η απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα

και τα χαμηλά επιτόκια ενθάρρυναν την ταχεία επέκταση στην καταναλωτική *πίστη*, η οποία οδήγησε σε έξαρση της καταναλωτικής ζήτησης. Οι μεγάλης κλίμακας επενδύσεις ήταν, επίσης, υπεύθυνες για την ανάπτυξη αυτή. Ωστόσο, η ελληνική οικονομία, όπως και τα υπόλοιπα κράτη της ΕΕ, υπέστη πλήγμα το 2008. Η αύξηση του ΑΕΠ έπεσε στο 1% το 2008, από 4% το 2007. Το πραγματικό ΑΕΠ συρρικνώθηκε κατά 2% το 2009 και η κυβέρνηση άρχισε να υιοθετεί αυστηρά μέτρα λιτότητας για την αναχαίτιση της κρίσης του δημόσιου χρέους. Τον Μάιο του 2010, τα μέλη της ευρωζώνης και το ΔΝΤ ενέκρινε ένα χρηματοδοτικό πακέτο € 110 δισ. (145 δισ. δολαρίων) για την Ελλάδα, σε μια προσπάθεια να αποφευχθεί η ελληνική χρεοκοπία και να ανακοπεί η μετάδοση της κρίσης της χώρας και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ιδίως στην Πορτογαλία, την Ισπανία, την Ιρλανδία και την Ιταλία. Τον Οκτώβριο του 2011, η ΕΕ, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο συμφώνησαν να διαγράψουν το 50% του ελληνικού χρέους, απόφαση που συνδέθηκε με την εφαρμογή των περαιτέρω μέτρων λιτότητας και τη μείωση της συνολικής επιβάρυνσης του χρέους της στο 120% του ΑΕΠ μέχρι το 2020. Το 2012 παρατηρήθηκε περαιτέρω οικονομική ύφεση της τάξεως του 6% (Marketline, 2012).

Η αναφορά στου τομέα της οικονομία της Ελλάδας θα πραγματοποιηθεί με βάση την παρουσία στοιχείων που αφορούν σε *παρόντα ισχυρά σημεία, παρούσες προκλήσεις, στις προοπτικές και τους μελλοντικούς κινδύνους* στους τομείς αυτούς (MarketLine, 2012, Central Intelligence Agency, 2012).

Όσον αφορά στα παρόντα ισχυρά σημεία της ελληνικής οικονομίας έχουμε α) αύξηση των επενδύσεων σε έργα υποδομών μεγάλης κλίμακας και β) ισχυρό τομέα Τουρισμού. Πιο αναλυτικά: υπάρχει απελευθέρωση στους τομείς της ενέργειας και των μεταφορών η οποία οδηγεί σε ανάπτυξη και των δύο. Επίσης έχουν προγραμματιστεί μεγάλα έργα υποδομής. Ο ελληνικός τομέας υπηρεσιών κατά κύριο λόγο εξαρτάται από τον τουρισμό. Οι επενδύσεις κατευθύνονται προς διαφοροποιημένα τουριστικά προϊόντα, πτώση των τιμών κάνοντας τη χώρα πιο ανταγωνιστική, επενδύσεις στη δημιουργία μαρίνων και περαιτέρω εκμετάλλευση των λιμανιών.

Οι παρούσες προκλήσεις της χώρας αφορούν α) στην επιδείνωση των οικονομικών συνθηκών, β) τα φτωχά δημόσια οικονομικά και γ) τον πολύ αδύναμο τομέα των εξαγωγών. Πιο συγκεκριμένα: α) μετά από μια δεκαετία ανάπτυξης η οικονομία της χώρας έφτασε σε σημείο το 2012 η ύφεση να σημειώνει ποσοστό 6%. Οι δηλώσεις του υπουργού

οικονομικών (αρχές 2013) μιλούν για τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης στο δεύτερο εξάμηνο του 2013. Β) Το ελληνικό χρέος ξεπερνά το 160% του ΑΕΠ, καθιστώντας την Ελλάδα υπερχρεωμένη. Ο αγώνας που δίνει συνεχώς η χώρα είναι να μην καταστεί το χρέος μη βιώσιμο και να αποφευχθεί η χρεοκοπία. Γ) Ο τομέας των εξαγωγών έχει πληγεί σοβαρά. Η αύξηση του κόστους παραγωγής, αν συνυπολογιστεί και σε συνεργασία με το εργατικό κόστος κάνει τα ελληνικά προϊόντα μη ανταγωνιστικά στις χώρες της Ευρώπης και ιδιαίτερα στις γειτονικές χώρες.

Οι προοπτικές της Ελλάδας αφορούν α) στα πακέτα στήριξης της ΕΕ και του ΔΝΤ για την καταπολέμηση της κρίσης του χρέους και β) στην αύξηση των επενδύσεων που οδηγεί στην αναμόρφωση των δημόσιων φορέων. Σχετικά με το α) η Ελλάδα έλαβε το 2010 το ποσό των 110 δισεκατομμυρίων ευρώ και το 2012 επιπλέον 165 δισεκατομμύρια ευρώ σε μια προσπάθεια να αποφευχθεί η εξάπλωση της κρίσης σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, κυρίως την Πορτογαλία, την Ισπανία, την Ιρλανδία και την Ιταλία. Τον Οκτωβρίου 2011, η ΕΕ και το ΔΝΤ συμφώνησαν να διαγράψουν το 50% του χρέους στην Ελλάδα και ανακοινώθηκε ένα πακέτο διάσωσης € 130 δισεκατομμύρια ευρώ. Επιπλέον, το πρόγραμμα δημοσιονομικής εξυγίανσης είναι εμπροσθοβαρές, έτσι ώστε η τροχιά του χρέους να αντιστραφεί σε συντομότερο χρονικό διάστημα. Β) Η κυβέρνηση έχει λάβει μέτρα για την αύξηση των επενδύσεων σε έργα υποδομής. Έχει καταφύγει στο δημόσιο-ιδιωτικό μοντέλο συμμετοχής για την παροχή νέων λεωφόρων επένδυσης για την ιδιωτική συμμετοχή. Υπάρχει ανάγκη απλοποίησης του γραφειοκρατικού συστήματος, για το λόγο αυτό πρέπει να αναμορφωθούν οι δημόσιοι φορείς για να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί. Πιο συγκεκριμένα πρέπει να ληφθούν μέτρα για την αύξηση της διαφάνειας και την απλοποίηση στις διαδικασίες των δημοσίων συμβάσεων, με κύριο στόχο τη διευκόλυνση της συμμετοχής σε διαγωνισμούς και την αύξηση του ανταγωνισμού της χώρας.

Σχετικά με τους μελλοντικούς κινδύνους σημειώνονται τα εξής α) δυσκαμψίες της αγοράς εργασίας και το σενάριο της ανεργίας και β) η βιωσιμότητα της ΕΕ και οι επιπτώσεις. Είναι γεγονός πως α) η ελληνική αγορά εργασίας παραμένει σχετικά άκαμπτη και οι δυσκαμψίες της αγοράς εργασίας σε συνδυασμό με τη μεγάλης κλίμακας συρρίκνωση του δημόσιου τομέα είχε σαν αποτέλεσμα την εκτόξευση της ανεργίας, η κατάσταση αναμένεται να επιδεινωθεί περαιτέρω λόγω της συνεχιζόμενης αναδιάρθρωσης και μείωση των μισθών και δώρων. Η κυβέρνηση φαίνεται να αντιμετωπίσει τα ζητήματα αυτά με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τη μείωση του κόστους εργασίας, ενώ παράλληλα πρέπει να



παράσχει περισσότερα κίνητρα για απασχόληση. Β) Η ελληνική κρίση έφερε στο προσκήνιο τις εγγενείς αδυναμίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εκτός από την Ελλάδα, χώρες όπως η Ισπανία, Ιρλανδία, Πορτογαλία, Ιταλία βρίσκονται στην ίδια, αν όχι σε χειρότερη κατάσταση από την Ελλάδα. Η δημιουργία του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας παρουσιάζεται ως μια ένδειξη ότι η ΕΕ προτίθεται να προστατεύσει τις χώρες και το μέλλον του κοινού νομίσματος.

## **Κοινωνία**

Τα κοινωνικά ζητήματα που αφορούν την Ελλάδα είναι παρόμοια με εκείνα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες. Αντιμετωπίζει τις βασικές προκλήσεις της γήρανσης του πληθυσμού και υψηλά ποσοστά ανεργίας. Ο πληθυσμός της χώρας θα αρχίσει να μειώνεται σημαντικά από το 2020 και μετά. Με αυτή την αλλαγή στη δημογραφική δομή, η ζήτηση για τις δημόσιες δαπάνες για συντάξεις και υγειονομική περίθαλψη θα αυξηθεί περαιτέρω.

Η αναφορά στην κοινωνία θα πραγματοποιηθεί και πάλι στις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις: τα παρόντα ισχυρά σημεία, τις παρούσες προκλήσεις, τις προοπτικές και δ) οι μελλοντικοί κίνδυνοι (MarketLine, 2011)

Τα παρόντα ισχυρά σημεία της Ελλάδας στον τομέα της κοινωνίας είναι α) η βελτίωση των προτύπων υγείας και β) ταχεία αστικοποίηση. Είναι γεγονός πως α) η απόδοση των υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα σημειώνει με συνεχή βελτίωση. Οι συνολικές δαπάνες της υγειονομικής περίθαλψης αντιπροσώπευαν το 10% του ΑΕΠ το 2009. Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ, υπάρχουν περισσότεροι γιατροί ανά κάτοικο στην Ελλάδα από ό, τι σε οποιαδήποτε άλλη χώρα του ΟΟΣΑ. Επιπλέον, κατά την τελευταία δεκαετία, ο αριθμός των γιατρών ανά κάτοικο αυξήθηκε ταχύτατα φθάνοντας τα 6,1 ιατροί ανά 1.000 ανθρώπους το 2009, πολύ πάνω από τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ κατά 3,2. Παρόλα αυτά σε ένα κυβερνητικό περιβάλλον το οποίο φαίνεται ασταθές (ανασηματισμοί, αποφάσεις για συγχωνεύσεις/καταργήσεις νοσοκομείων, κ.λπ.) τα στοιχεία αυτά είναι πιθανό να ανατραπούν οποιαδήποτε στιγμή. Όσον αφορά β) την ταχεία αστικοποίηση, η Ελλάδα ήταν κυρίως μια αγροτική χώρα πριν από την αύξηση της αστικοποίησης. Η ανάπτυξη της χώρας πρέπει να βασιστεί σε μια καθοριστική στρατηγική κατασκευής και λειτουργίας βιομηχανιών, που βασίζονται σε αστικές περιοχές για την τόνωση της οικονομίας μέσω της αύξησης των θέσεων εργασίας (αναπτυξιακά προγράμματα όπως η κατασκευή των πάρκων εμπορίου).

Σχετικά με τις παρούσες προκλήσεις σημειώνεται α) γήρανση του πληθυσμού και β) χαμηλή συμμετοχή του εργατικού δυναμικού. Πιο αναλυτικά α) η Ελληνική κοινωνία βρίσκεται αντιμέτωπη με την πρόκληση της αύξησης του αριθμού των ηλικιωμένων που οφείλονται στην αύξηση του προσδόκιμου ζωής, χωρίς ανάλογη αύξηση του ποσοστού των γεννήσεων. Ο πληθυσμός ηλικίας άνω των 64 θα διπλασιαστεί κατά 31% μέχρι το 2050,. Μέχρι το 2050, μόνο ένα στα δύο άτομα θα είναι σε ηλικία εργασίας (Marketline, 2012). Β) Η Ελλάδα έχει ένα συνολικό εργατικό δυναμικό των 5 εκατομμυρίων ατόμων περίπου. Οι άντρες αντιπροσωπεύουν περίπου το 60% του εργατικού δυναμικού. Οι διαρθρωτικές δυσκαμψίες στην αγορά εργασίας και η χαμηλή κινητικότητα του εργατικού δυναμικού σε όλους τους τύπους των επιχειρήσεων είναι οι κύριοι παράγοντες για τα αποτελέσματα αυτά..

Όσον αφορά τις προοπτικές του τομέα της κοινωνίας θα μπορούσε να σημειώσει κανείς το λιγότερο κατακερματισμένο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης. Το ελληνικό σύστημα κοινωνικής πρόνοιας είναι στα πρόθυρα μιας σημαντικής αναθεώρησης. Το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης γίνεται ενιαίο. Επιπλέον, τα συνταξιοδοτικά ταμεία βρίσκονται στο στάδιο της αναδιάρθρωσης. Τα μέτρα αυτά, εκτός από τη μείωση των κρατικών δαπανών, έχουν ως στόχο να καταστήσουν το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης πιο διαφανές και λιγότερο κατακερματισμένο. Ωστόσο ένα δεν υπάρξει μείωση της ανεργίας οι ασφαλιστικές εισφορές θα είναι επικίνδυνα ανεπαρκείς.

Οι μελλοντικοί κίνδυνοι στον τομέα της ελληνικής κοινωνίας είναι α) η εκτεταμένη φτώχεια και β) αύξηση της διαφοράς ανισοτήτων αγροτικών και αστικών περιοχών. Πιο συγκεκριμένα α) σημειώνεται εκτεταμένη φτώχεια στην ελληνική κοινωνία, με ένα ποσοστό της φτώχειας, που είναι από τα υψηλότερα στην Ευρώπη. Το όριο της φτώχειας στην Ελλάδα είναι σημαντικά χαμηλότερο από εκείνες των άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην Ελλάδα, ένα μονομελές νοικοκυριό θεωρείται ότι βρίσκεται σε κίνδυνο φτώχειας όταν το ετήσιο εισόδημα δεν υπερβαίνει τα € 6,897.30, σε σύγκριση με € 11.278 στη Γερμανία.. Η συνεχής περικοπή των εισοδημάτων των μισθωτών και συνταξιούχων αναμένεται να επιδεινώσει περαιτέρω την κατάσταση με άμεσο κίνδυνο την πρόκληση κοινωνικής αναταραχής. Β) Πάνω από το 40% του ελληνικού πληθυσμού ζει σε χωριά. Οι ευκαιρίες απασχόλησης περιορίζονται στις μητροπολιτικές περιοχές, η μετανάστευση των αγροτών σε αστικές περιοχές είχε αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Η τάση αυτή, όπως και στις περισσότερες χώρες, οδηγεί σε μεγαλύτερη επιβάρυνση των υποδομών στις πόλεις και τη μείωση των αγροτικών περιοχών. Το αυξανόμενο χάσμα μεταξύ αστικών και αγροτικών

περιοχών θα οδηγήσει σε πόλωση, η οποία μπορεί να αποδειχθεί ότι είναι μια απειλή για την ταχεία αστικοποίηση ιδιαίτερα μετά το τέλος της οικονομικής κρίσης και της αρχής της οικονομικής ανάπτυξης.

## **2.3 Ινδία**

Η τρίτη χώρα την οποία συμπεριλάβαμε στην έρευνά μας είναι η Ινδία, μια χώρα με μια από τις πιο ταχέως αναπτυσσόμενες οικονομίες στον κόσμο και πόλος έλξης πολλών επενδυτικών κεφαλαίων. Αναμφισβήτητα η Ινδία είναι μια χώρα με πολυμορφία στη γεωλογία, την κουλτούρα, τη θρησκεία και τη γλώσσα. Στη συνέχεια πραγματοποιείται α) μια συνοπτική αναφορά στους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας της Ινδίας.

### **2.3.1 Οικονομία**

Η αναφορά στην οικονομία, την πολιτική αλλά και την κοινωνία της Ινδίας θα πραγματοποιηθεί με βάση την παρουσία στοιχείων που αφορούν στις εξής παραμέτρους α) *παρόντα ισχυρά σημεία*, β) *παρούσες προκλήσεις*, γ) *τις προοπτικές* και δ) *τους μελλοντικούς κινδύνους* στους τομείς αυτούς (MarketLine, 2012, Central Intelligence Agency, 2013).

Ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης κατά τη διάρκεια του 2005-11 κυμάνθηκε στο 8,41%, η οποία είναι μια πολύ καλύτερη απόδοση σε σύγκριση με άλλες παρόμοιες οικονομίες. Ωστόσο, αυτό οφείλεται κυρίως στην ισχυρή εγχώρια κατανάλωση και τις επενδύσεις. Η οικονομία της χώρας επηρεάστηκε από την παγκόσμια οικονομική κρίση και ο ρυθμός ανάπτυξης έπεσε στο 5,94% το 2008. Η οικονομία ανέκαμψε στο 9,28% το 2010, αλλά βυθίστηκε σε ένα πιο αργό ρυθμό από 7,16% το 2011, λόγω της έλλειψης των μεταρρυθμίσεων από την κυβέρνηση και την παγκόσμια οικονομική αβεβαιότητα γύρω από το ευρώ. Το 2012 ο ρυθμός ανάπτυξης συρρικνώθηκε στο 5.5% του ΑΕΠ (Marketline, 2012).

Όσον αφορά στα *παρόντα ισχυρά* σημεία της ινδικής οικονομίας αυτά είναι α) η έμφυτη δύναμη της οικονομίας, β) είναι η δεύτερη μεγαλύτερη δεξαμενή πληθυσμού σε ηλικία εργασίας στον κόσμο και γ) είναι ιδιαίτερα αγαπημένος προορισμός άμεσων ξένων επενδύσεων.

Πιο συγκεκριμένα, α) η Ινδία είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες στον κόσμο, με μέσο όρο ανάπτυξης πάνω από 7,5% κατά τη διάρκεια του 2001-11 και Ινδία αναμένεται να γίνει η τρίτη μεγαλύτερη οικονομία του κόσμου κατά την περίοδο 2035-50, δεδομένου ότι η ισχυρή οικονομική ανάπτυξη της Ινδίας τροφοδοτείται από τη μεγάλη μεσαία τάξη, η οποία μπορεί να υπερηφανεύεται για ένα αυξανόμενο διαθέσιμο εισόδημα και την ικανότητα κατανάλωσης. Ένας από τους λόγους για ισχυρή ανάκαμψη της χώρας μετά την παγκόσμια ύφεση είναι η υψηλή εγχώρια κατανάλωση και ζήτηση. Β) Η Ινδία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη δεξαμενή πληθυσμού σε ηλικία εργασίας στον κόσμο και αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά κατά τις επόμενες τέσσερις δεκαετίες. Το γεγονός αυτό παρέχει στην Ινδία ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Επιπλέον, ο ενεργός πληθυσμός της Ινδίας είναι κυρίως αγγλόφωνος, καθιστώντας τον ένα αγαπημένο προορισμό για επενδύσεις στον τομέα των υπηρεσιών. Σύμφωνα με την έκθεση της Επιτροπής Σχεδιασμού για το 2012, το εργατικό δυναμικό στην Ινδία αναμένεται να διογκωθεί κατά 32% κατά τη διάρκεια των επόμενων 20 ετών, σε σύγκριση με πτώση 4% στις βιομηχανικές χώρες και κατά περίπου 5% στην Κίνα. Η ισχυρή αύξηση του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας αναμένεται να παρέχει σημαντική και παρατεταμένη ώθηση στην οικονομική ανάπτυξη της Ινδίας. Γ) Η Ινδία είναι ιδιαίτερα αγαπημένος προορισμός άμεσων ξένων επενδύσεων. Για παράδειγμα, οι εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων στη χώρα κατά το 2011 ανήλθαν σε περίπου \$ 31.55 δισεκατομμύρια. Σύμφωνα με την 10η ετήσια ευρωπαϊκή έρευνα Ελκυστικότητας που διεξήχθη τον Ιούλιο του 2012 από την Ernst & Young, η Ινδία κατατάσσεται στην τρίτη θέση μεταξύ των πλέον προτιμώμενων παγκόσμιων προορισμών για τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Αυτό οφείλεται κυρίως στην δύναμη της Ινδίας ως ενός κράτους με χαμηλό κόστος των επιχειρήσεων που ακολουθούν τη διαδικασία του outsourcing.

Σχετικά με τις *παρούσες προκλήσεις*, σημειώνονται τα εξής: α) ανεργία, β) περιορισμοί στην ενέργεια και υπερβολική εξάρτηση από τις εισαγωγές πετρελαίου, γ) γεωργική παραγωγή που εξαρτάται από τους μουσώνες, δ) ανισορροπία στην περιφερειακή ανάπτυξη και διεύρυνση των οικονομικών ανισοτήτων και τέλος, ε) υψηλός πληθωρισμός.

Πιο αναλυτικά: α) Ο αριθμός των ανέργων παραμένει σχετικά υψηλός, με ένα μέσο ποσοστό ανεργίας της τάξεως του 9,33% για το 2005-11, παρά την αύξηση του ΑΕΠ κατά μέσο όρο 8,41% κατά την ίδια περίοδο. Το ποσοστό ανεργίας ανήλθε σε 10,02% το 2010, αυξάνοντας οριακά από 9,40% το 2009. Αυτό αποδεικνύει ότι η επιβράδυνση του ρυθμού

αύξησης του ΑΕΠ βλάπτει τις προοπτικές απασχόλησης στη χώρα. Το σημερινό δημογραφικό προφίλ της Ινδίας έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του εργατικού δυναμικού με ρυθμό της τάξης του 2,5% ετησίως, ωστόσο, τα άτομα αυτά απαιτούν επικερδή απασχόληση. Επί του παρόντος, υπάρχουν περίπου 46,87 εκατομμύρια άνεργοι στην Ινδία. Η ανεργία είναι υψηλότερη μεταξύ των γυναικών, τόσο στις αγροτικές όσο και τις αστικές περιοχές. Η Επιτροπή Σχεδιασμού της Ινδίας τονίζει την ανάγκη να αυξηθεί το ποσοστό της τακτικής απασχόλησης και να μειωθεί το ποσοστό της περιστασιακής. Σχεδόν το 60% του απασχολούμενου πληθυσμού εργάζεται στον αγροτικό χώρο με υποαπασχόληση, για το λόγο αυτό η κυβέρνηση πρέπει να δημιουργήσει ευκαιρίες απασχόλησης για τα άτομα αυτά. Β) Σημειώνονται περιορισμοί στην ενέργεια και υπερβολική εξάρτηση από τις εισαγωγές πετρελαίου. Η Ινδία απαιτεί μία μεγάλη ποσότητα ενέργειας για τη διατήρηση της ταχέως αναπτυσσόμενης οικονομίας της. Η χώρα ευθύνεται σήμερα για το 3% της παγκόσμιας ζήτησης πετρελαίου. Αυτό αναμένεται να εκτοξευθεί στο 10% μέχρι το 2030. Η Ινδία άργησε να ξεκινήσει την εξερεύνηση φυσικών πόρων στα εδάφη της. Ως αποτέλεσμα, υπήρξε η υπερβολική εξάρτηση από τις εισαγωγές πετρελαίου και φυσικού αερίου. Η Ινδία εισάγει το 70% του πετρελαίου της και η αύξηση των διεθνών τιμών αντιπροσωπεύουν μια πρόκληση, ιδίως όσον αφορά τη δημοσιονομική ανισορροπία και τον πληθωρισμό. Μέχρι το 2012, οι εισαγωγές πετρελαίου αναμένεται να αυξηθούν στο 85% των συνολικών αναγκών της χώρας σε πετρέλαιο. Υπολογίζεται ότι τα τελευταία δύο χρόνια, οι επιδοτήσεις - σε συνδυασμό με τα ομόλογα των τροφίμων, οι επιδοτήσεις του λιπάσματος και τα παρόμοια - έχουν προσθέσει περίπου 2% στο δημοσιονομικό έλλειμμα. Η κυβέρνηση σχεδιάζει να μειώσει τις επιδοτήσεις στα καύσιμα σε φάσεις ως μακροπρόθεσμο μέτρο για τη μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος. Γ) Η γεωργική παραγωγή εξαρτάται από τους μουσώνες. Ο τομέας της γεωργίας είναι ιδιαίτερα ευάλωτος από τους μουσώνες. Η γεωργική παραγωγή κυμαίνεται κάθε χρόνο ανάλογα με το επίπεδο των μουσώνων στη συγκεκριμένη περίοδο. Το 2009 και το 2012, επιβεβαιώθηκε η ξηρασία σε πολλές πολιτείες της Ινδίας. Παρά το γεγονός ότι η γεωργία συμβάλλει αρκετά χαμηλά ως ποσοστό στην αύξηση του ΑΕΠ, η χαμηλή παραγωγή έχει αρνητικές επιπτώσεις στον πληθωρισμό τροφίμων και την πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού το οποίο εξαρτάται από το γεωργικό εισόδημα και που επηρεάζει την αγροτική κατανάλωση. Η κακή απόδοση επηρεάζει, επίσης, την καταβολή των αγροτικών δανείων. Για τους παραπάνω λόγους, οι κυμαινόμενοι μουσώνες εξακολουθούν να αποτελούν πρόκληση για την οικονομία. Δ) Ανισορροπία περιφερειακής ανάπτυξη και διεύρυνση των οικονομικών ανισοτήτων. Ένας σημαντικός αριθμός των πολιτειών της

Ινδίας, έχει μείνει πίσω όσον αφορά την ανάπτυξη. Η συνεχιζόμενη εγκατάλειψη των περιοχών αυτών έχει οδηγήσει σε κοινωνική και οικονομική αναταραχή, η οποία έχει τροφοδοτήσει μαχητικότητα. Η ινδική κυβέρνηση θεωρεί ότι έχει εγκλωβιστεί σε έναν φαύλο κύκλο. Οι ανισότητες αυξήθηκαν μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών, μεταξύ των οικονομικά ισχυρών και των οικονομικά αδύναμων κρατών καθώς και μεταξύ ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργαζομένων. Η φτώχεια εξακολουθεί να επηρεάζει τις μεγάλες ομάδες του πληθυσμού. Οι οικονομικές ανισότητες είναι πρόδρομα αίτια για την κοινωνική αναταραχή, η οποία θα μπορούσε να έχει ανεπιθύμητες μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στην Ινδία. Ε) Υψηλός πληθωρισμός. Η κατάσταση του πληθωρισμού στην Ινδία εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση για την οικονομία. Το 2010 ο πληθωρισμός διαμορφώθηκε στο 11,99%, αυξημένος κατά περισσότερο από μία ποσοστιαία μονάδα από το 2009 που ήταν 10,88%. Ο πληθωρισμός έπεσε στο 8,76%, αλλά εξακολουθεί να είναι αρκετά υψηλός. Κατά τα τελευταία τρία χρόνια, ο μέσος πληθωρισμός ήταν περίπου 10,54%. Ωστόσο, τα υψηλά επιτόκια έχουν μετριάσει τις επενδύσεις και την ευαίσθητη σε επιτόκια ιδιωτική κατανάλωση, γεγονός που πληγώνει καταυτόν τον τρόπο τις προοπτικές ανάπτυξης της Ινδίας.

Σε σχέση με τις *προοπτικές* σημειώνονται τα εξής α) η Ινδία είναι βιομηχανικό κέντρο και β) η επέκταση της εγχώρια αγοράς. Πιο αναλυτικά: α) η Ινδία είναι έτοιμη να γίνει το επόμενο κέντρο παραγωγής. Σύμφωνα με το γραφείο των ΗΠΑ, Στατιστική Εργασίας (Labor Statistics), το 2010 το κόστος εργασίας ήταν μόλις κάτω από \$ 1 ανά ώρα, συμπεριλαμβανομένων των φόρων και της κοινωνικής ασφάλισης. Επιπλέον, η μελέτη αναφέρει ότι το κόστος εργασίας ήταν συγκρίσιμο με αυτό της Κίνας και αντιπροσώπευε μόλις το 3% των μισθών των ΗΠΑ. Επιπλέον, το ινδικό νόμισμα υποτιμήθηκε κάνοντας το κόστος εργασίας φθηνότερο από το έτος 2012. Η κυβέρνηση παρουσίασε μια νέα στρατηγική παραγωγής το Νοέμβριο του 2011, η οποία έχει ως στόχο να αυξηθεί το ποσοστό της βιομηχανικής παραγωγής στο 25% του ΑΕΠ μέσα στην επόμενη δεκαετία και τη δημιουργία 100 εκατομμυρίων νέων θέσεων εργασίας στον κλάδο. Η κυβέρνηση έχει θέσει ως στόχο 12-14% ανάπτυξη για τον τομέα της μεταποίησης μεσοπρόθεσμα. Οι αυξημένες δυνατότητες σε παραγωγή υψηλής τεχνολογίας αντανακλούν την αύξηση των επενδύσεων από τις μεγαλύτερες παγκόσμιες εταιρίες παραγωγής αυτοκινήτων και τη δημιουργία εγκαταστάσεων στην Ινδία ως μια στρατηγική κίνηση για να κάνει τη χώρα ένα κέντρο εξαγωγών αυτοκινήτων. Οι χαμηλοί μισθοί και τα μέτρα της κυβέρνησης είναι πιθανό να

δώσουν μια ώθηση στο μεταποιητικό τομέα στην Ινδία. Β) η εγχώρια αγορά αναμένεται να επεκταθεί σημαντικά μέσα στα επόμενα 20 χρόνια για τους εξής λόγους: i) Το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 10,54% κατά τη διάρκεια του 2001-11. Με μέση αύξηση του ΑΕΠ κατά 6,81% η οποία αναμένεται κατά τη διάρκεια του 2012-15, το διαθέσιμο εισόδημα εκτιμάται να διατηρήσει το ρυθμό της ανάπτυξης, ii) οι καταναλωτικές δαπάνες ανά νοικοκυριό αυξήθηκαν σε ποσοστό 11,90% το 2011. Με μέσο όρο ηλικίας τα 26,5 το 2012, η Ινδία έχει ένα από τα νεότερα τμήματα των καταναλωτών στον κόσμο, η οποία παρουσιάζει σημαντικές ευκαιρίες για τις εταιρίες καταναλωτικών αγαθών, iii) εκτός από το διαθέσιμο εισόδημα, άλλοι λόγοι για την ανάπτυξη των καταναλωτικών δαπανών περιλαμβάνουν την αστικοποίηση, την εύκολη διαθεσιμότητα των πιστώσεων, όπως προσωπικά δάνεια και πιστωτικές κάρτες, τη μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, τις αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών σχετικά με την κατανάλωση, την αυξημένη παιδεία και τη διαθεσιμότητα του διαθέσιμου εισοδήματος μεταξύ των νεότερων καταναλωτών.

Συνοψίζοντας, η Ινδία έχει ένα σημαντικά μεγαλύτερο ανεκμετάλλευτο δυναμικό της αγοράς σε σύγκριση με άλλες αναπτυσσόμενες οικονομίες, όπως η Κίνα. Η ανάπτυξη της εγχώριας αγοράς και η αύξηση διεξόδου (ως αποτέλεσμα της αξιοποίηση νέων αγορών) θα ωθήσει την οικονομία σε μια κατάσταση αυτοτροφοδοτούμενης ανάπτυξης μέσω της τροφοδότησης της μεταποίησης και των υπηρεσιών.

Όσον αφορά στους *μελλοντικούς κινδύνους* αναμένονται τα εξής: i) κακή υποδομή, ii) υψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα και δημόσιο χρέος, iii) αυξημένο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών και iv) κίνδυνοι επιρροής από τις προηγμένες οικονομίες. Πιο αναλυτικά: i) Η Ινδία έχει πολύ κακή υποδομή σε λιμάνια, δρόμους και σιδηροδρομικά δίκτυα τα οποία χρειάζονται μαζικές επενδύσεις κεφαλαίων. Υπάρχουν δυσχέρειες για την εκκαθάριση των εμπορευμάτων από τα τελωνεία. Ο χρόνος που απαιτείται για να εκτελωνίσουν εμπορεύματα στην Ινδία είναι διπλάσιος από αυτό των χωρών όπως η Νότια Κορέα και την Ταϊλάνδη. Η Ινδία εξακολουθεί να αντιμετωπίζει ελλείψεις ενέργειας και ως εκ τούτου οι εταιρείες απαιτούν εφεδρικές παροχές ηλεκτρικού ρεύματος, οι οποίες αυξάνουν τις δαπάνες (λειτουργικό κόστος). Μελέτες έχουν δείξει ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της Ινδίας θα ήταν 2% υψηλότερος εάν η υποδομή της χώρας ήταν σε υψηλότερο επίπεδο. Η γενικά κακή κατάσταση της συνολικής υποδομής είναι πιθανό να εμποδίζει τις επενδύσεις και την ανάπτυξη της χώρας, ii) ένα υψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα σε συνδυασμό με την

αντίστοιχη μείωση της οικονομικής ανάπτυξης αποτελεί ένα σημαντικό κίνδυνο για την Ινδία. Ένα μεγάλο μέρος του χρέους της Ινδίας δαπανάται σε επιδοτήσεις, πληρωμές τόκων, και μισθών των δημοσίων, το οποίο επηρεάζεται περισσότερο από τις πολιτικές πιέσεις παρά από την οικονομική ανάπτυξη. Η κυβέρνηση έχει να επιδείξει δέσμευση που περιέχει το δημοσιονομικό έλλειμμα στο 5,06% του ΑΕΠ για την περίοδο 2012-13 με συντονισμένα μέτρα, όπως η περικοπή των επιδοτήσεων των καυσίμων και το πρόγραμμα της δημόσιας από-επένδυσης της εταιρείας. Ένα υψηλό δημοσιονομικό έλλειμμα και το δημόσιο χρέος δημιουργούν σοβαρούς κινδύνους για την οικονομία μεσοπρόθεσμα. Όσον αφορά στο iii) αυξημένα έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών, διαμορφώθηκε σε 3,6% του ΑΕΠ κατά τη διάρκεια του 2010-11, από 2,7% το 2010-11, λόγω της αύξησης των τιμών των βασικών εμπορευμάτων και το νόμισμα υποτιμήθηκε. Το έλλειμμα οφείλεται κυρίως στις εισαγωγές πετρελαίου και του χρυσού. Το επίμονο έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών έχει επηρεάσει την ινδική νόμισμα άσχημα και το ρούπι υποτιμήθηκε κατά περισσότερο από 25% κατά τη διάρκεια του 2011-12, με αποτέλεσμα να είναι η χειρότερη επίδοση μεταξύ των νομισμάτων στην Ασία. Το έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών είναι διαχειρίσιμο, καθώς χρηματοδοτείται από συνεπή εισροή ξένου κεφαλαίου, ωστόσο, η οικονομία παραμένει ευάλωτη αν υπάρξει ξαφνική εκροή κεφαλαίων λόγω της επιδείνωσης της ευρωπαϊκής κρίσης χρέους στο μέλλον. Σχετικά με iv) τον κίνδυνο επιρροής από τις προηγμένες οικονομίες, η Ινδία αντιμετωπίζει ολοένα και αυξανόμενους κινδύνους που μπορούν να αποτελέσουν τις δευτερογενείς επιδράσεις της συνεχιζόμενης κρίσης χρέους. Η έκθεση του ΔΝΤ που δημοσιεύθηκε τον Απρίλιο του 2012 έδειξε ότι από το 2003 η ανάπτυξη του παγίου κεφαλαίου της Ινδία (επενδύσεις) συσχετίζεται έντονα με το παγκόσμιο ποσοστό αύξησης του ΑΕΠ. Οι τράπεζες της ευρωζώνης απαιτήσεις ύψους 3,2% του ΑΕΠ για την ινδική οικονομία, ενώ η Βρετανία και οι τράπεζες των ΗΠΑ έχουν 4,2% και 3,6% αντίστοιχα.

### **2.3.2 Κοινωνία**

Η Ινδία είναι η δεύτερη πιο πυκνοκατοικημένη χώρα στον κόσμο, με 1,2 δισεκατομμύρια ανθρώπους. Ο πληθυσμός της είναι νέος, με μέση ηλικία των 26,5 χρόνων, άτομα πάνω από την ηλικία των 65 ετών αποτελούσαν μόλις το 5,45% του πληθυσμού το 2011. Η αναλογία φύλου στην Ινδία ήταν πάντα ευνοϊκή για τους άνδρες. Η Ινδία έχει διαμορφώσει μια πολιτική που καθιστά τις διατάξεις για τον έλεγχο της αύξησης του



πληθυσμού της. Η Ινδία έχει ένα πολυπολιτισμικό- εθνικό φάσμα, διατηρεί ομοιομορφία στις κοσμικές ιδέες (με την έννοια της κοινής αντίληψης των Ινδών για την αντίληψη των κοσμικών θεωριών) και ταυτόχρονα παρέχει την ελευθερία ο καθένας να ακολουθεί οποιαδήποτε θρησκεία.

Η Ινδία κατετάγη στην 134η θέση από 187 χώρες από την άποψη της ανθρώπινης ανάπτυξης. Η οικονομική ανάπτυξη της Ινδίας δεν μπόρεσε να βελτιώσει τη θέση της, και η χαμηλή κατάταξη της αποδόθηκε κυρίως στην κακή υγειονομική περίθαλψη και τις εκπαιδευτικές υποδομές. Σχεδόν το 47% των ινδικών παιδιών είναι ελλιποβαρή και 45% έχουν καχεκτική ανάπτυξη. Αυτό έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις άλλες ταχέως αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ασίας, όπως της Κίνας (με την οποία η Ινδία είναι συχνά σε σύγκριση), όπου τα ποσοστά είναι 10% και 14% αντίστοιχα (Marketline, 2012).

Η αναφορά στην κοινωνία της Ινδίας θα πραγματοποιηθεί και πάλι στις τέσσερις ακόλουθες διαστάσεις: α) τα *παρόντα ισχυρά σημεία*, β) τις *παρούσες προκλήσεις*, γ) τις *προοπτικές* και δ) τους *μελλοντικούς κινδύνους*.

Όσον αφορά στα *παρόντα ισχυρά στοιχεία* σημειώνονται: α) η αυξανόμενη αναλογία των νέων και β) η ταχεία αστικοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, α) η μέση ηλικία στην Ινδία είναι 26,5 χρόνια το 2012, σε σύγκριση με 35,9 χρόνια στην Κίνα, σύμφωνα με το CIA World Factbook. Εκτιμάται ότι περισσότερο από το ένα τρίτο του πληθυσμού της Ινδίας είναι μικρότερο από 15 ετών, το οποίο δίνει στην Ινδία ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες αναπτυσσόμενες και ανεπτυγμένες χώρες. Το δεύτερο στοιχείο αποτελεί η ταχεία αστικοποίηση. Οι αστικές περιοχές της Ινδίας συμβάλλουν σημαντικά στην οικονομία της χώρας. Παρά το γεγονός ότι λιγότερο από το ένα τρίτο των ανθρώπων της Ινδίας ζουν σε πόλεις και κωμοπόλεις, οι περιοχές αυτές παράγουν πάνω από τα δύο τρίτα του ΑΕΠ και είναι υπεύθυνες για το 90% των εσόδων της κυβέρνησης. Οι αστικές περιοχές έχουν αυξηθεί ραγδαία, με μια ισχυρή εισροή από τον αγροτικό πληθυσμό. Η ταχεία αστικοποίηση έχει θέσει σε υπερβολική πίεση την πολεοδομία και τις υποδομές, με αποτέλεσμα πόλεις όπως η Βομβάη και Μπανγκαλόρ να καθίστανται εξαιρετικά υπερπλήρεις/πυκνοκατοικημένες. Η κυβέρνηση πρέπει να αναλάβει δράση όσον αφορά την ανάπτυξη των συστημάτων μαζικής μεταφοράς για να μειωθεί η πίεση για ανεπαρκή υποδομή του οδικού δικτύου στα μεγάλα αστικά κέντρα. Επιπλέον, η οικονομικά προσιτή στέγαση είναι ένα μεγάλο θέμα στη χώρα. Πολλαπλασιαζόμενες παραγκουπόλεις σε μεγάλες πόλεις όπως στη Βομβάη, τη

Χαϊντεραμπάντ και την Μπανγκαλόρ δείχνουν ότι η κυβέρνηση πρέπει να λάβει μέτρα για την ενθάρρυνση της οικονομικά προσιτής στέγασης.

Σχετικά με τις παρούσες προκλήσεις παρατηρούνται τα ακόλουθα: α) η υγειονομική περίθαλψη εξακολουθεί να αποτελεί σημαντική ανησυχία, β) το ασθενές σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, γ) το μεγάλο ποσοστό αναλφαβητισμού και δ) ο χαμηλός βαθμός του HDI (Human Development Index). Πιο αναλυτικά : α) Παρά τα αναρίθμητα προγράμματα, η Ινδία εξακολουθεί να αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα στον τομέα της υγείας. Οι υποδομές της υγείας της Ινδίας κρίνονται σήμερα ανεπαρκείς όταν αφορούν στην κάλυψη των αναγκών ενός τόσο αυξανόμενου πληθυσμού. Μόνο το 42% των παιδιών μεταξύ των ηλικιών 12 και 24 μηνών έχουν ολοκληρώσει το πρόγραμμα εμβολιασμού τους. Μόνο το 31% του αγροτικού πληθυσμού έχει πρόσβαση σε πόσιμο νερό και μόνο το 0,5% ζει με τις βασικές εγκαταστάσεις υγιεινής. Οι παροχές της υγείας διαμορφώνονται στο 3,31% ως ποσοστού του ΑΕΠ γεγονός που δείχνει την ανισότητα της πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη. Β) Η Ινδία έχει ένα αδύναμο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης. Δεν υπάρχει υποχρεωτική ασφάλιση υγείας που καλύπτει το σύνολο του πληθυσμού. Το Ταμείο Πρόνοιας των Υπαλλήλων (EPF) και το Σύστημα Ασφάλισης Μισθωτών (EPS) παρέχει συνταξιοδοτική κάλυψη των εργαζομένων στο πλαίσιο του οργανωμένου τομέα, που αποτελούν μόλις το 8% του εργατικού δυναμικού. Γ) Οι συνολικές δαπάνες για την παιδεία παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα, ιδίως αν ληφθούν υπόψη τα υψηλά ποσοστά αναλφαβητισμού στη χώρα. Το συνολικό ποσοστό αναλφαβητισμού διαμορφώθηκε σε 61% το 2011: 73,4% για τους άνδρες και 47,8% για τις γυναίκες. Η Ινδία υπολείπεται κατά πολύ τα άλλα έθνη που την ανταγωνίζονται, όπως η Κίνα, όπου το ποσοστό αλφαβητισμού είναι περισσότερο από 90%. Η χώρα πρέπει να επενδύσει σημαντικά στη βελτίωση των ποσοστών αναλφαβητισμού, ιδίως μεταξύ των γυναικών. Δ) Η Ινδία βρίσκεται στην 134η θέση από 187 χώρες από την άποψη της ανθρώπινης ανάπτυξης, η οποία ήταν χαμηλότερη από ό,τι πολλές φτωχές χώρες της Αφρικής, τη Βραζιλία, τη Ρωσία και την Κίνα. Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται κυρίως στην κακή ανάπτυξη της Ινδίας σε κοινωνικές υποδομές στους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στις προοπτικές σημειώνονται τα εξής: α) τα σύστημα εγγύησης της απασχόλησης και β) η αύξηση του προσδόκιμου ζωής. Συγκεκριμένα, α) Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ανεργίας στις αγροτικές περιοχές, η κυβέρνηση ξεκίνησε το Μαχάτμα Γκάντι Εθνικό Αγροτικό Σύστημα Εγγύησης Απασχόλησης (MGNREGS) το

Φεβρουάριο του 2006. Μόνο 200 περιοχές καλύφθηκαν κατά την πρώτη φάση. Σε δεύτερη φάση, που ξεκίνησε το 2007 περιλαμβάνονται περισσότερες από 130 περιοχές. Από το 2011, έχουν καλυφθεί 625 περιοχές. Β) Το προσδόκιμο ζωής στην Ινδία αυξήθηκε από 59,1 χρόνια το 1991 σε περίπου 66,8 χρόνια το 2011. Το ποσοστό βρεφικής θνησιμότητας μειώθηκε από 79,9 το 1991 σε περίπου 47,6 το 2011. Η κυβέρνηση έχει θεσπίσει σημαντικές πρωτοβουλίες σε αγροτικές περιοχές, όπως η δημιουργία μια μεγάλης κλίμακας αγροτικών υποδομών υγείας που υποστηρίζεται από περισσότερους από 0,5 εκατομμύρια εκπαιδευμένους μαζί με εθελοντές της κοινότητας. Παρά το γεγονός ότι το προσδόκιμο ζωής έχει διπλασιαστεί από την ανεξαρτησία, περισσότερη δουλειά πρέπει να γίνει σε αυτό το μέτωπο, καθώς τα στοιχεία δεν συγκρίνονται με άλλα αναπτυσσόμενα έθνη όπως η Κίνα.

Σχετικά με τους μελλοντικούς κινδύνους σημειώνονται: α) αμφισβήτηση της Αρχής της κυβέρνησης και β) αδυναμία ελέγχου των γεννήσεων και των ποσοστών γονιμότητας. Πιο αναλυτικά: α) Η λέξη Naxal αναφέρεται σε μαχητικές κομμουνιστικές ομάδες οι πήραν το όνομά τους από μια μικρή πόλη της Δυτικής Βεγγάλης που ονομάζεται Ναξαλμπάρι, από την οποία προέρχεται η κίνηση. Η κομμουνιστική εξέγερση ξεκίνησε στην Ναξαλμπάρι και τώρα έχει εξαπλωθεί στην Ανατολική και την Κεντρική Ινδία. Οι Naxalites παραδοσιακά έχουν βάλει στο στόχαστρο την αστυνομία και τις εγκαταστάσεις της κυβέρνησης. Κατά τη διάρκεια του 2005-10, βίαιες δραστηριότητες του κινήματος Naxalites περιελάμβανε το σαμποτάζ των εγκαταστάσεων της κυβέρνησης, όπως σχολεία, πύργους τηλεπικοινωνιών, και σιδηροδρομικών γραμμών, καθώς και επιθέσεις κατά της αστυνομίας. Περιπτώσεις συνεχιζόμενης βίας και μαζικής κινητοποίησης έχουν οδηγήσει τον πρωθυπουργό να δηλώσει τη Naxalism ως τη μεγαλύτερη εσωτερική απειλή για την ασφάλεια της χώρας. Β) Η Ινδία ήταν η πρώτη χώρα η οποία είχε μια δημογραφική πολιτική. Η δημογραφική πολιτική της Ινδίας καθοδηγείται από την αντίληψη ότι ένας αυξανόμενος πληθυσμός αποτελεί σοβαρό εμπόδιο στις προσπάθειες ανάπτυξης. Η ανησυχία αυτή χρονολογείται από την ανεξαρτησία της Ινδίας το 1947. Η κυβέρνηση σχεδιάζει να συνεργαστεί με τον ιδιωτικό τομέα και με εθελοντικές οργανώσεις για τη δημιουργία υποδομής για την υγεία για να παράσχει ένα πακέτο αντισύλληψης καθώς και υπηρεσίες υγείας για τη μητέρα και το παιδί. Αυτή η προσέγγιση έχει ως στόχο να επιτευχθεί η σταθεροποίηση του πληθυσμού.

## 2.4 Κίνα

Η τέταρτη χώρα στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα είναι η Κίνα. Η τρίτη οικονομία στην κόσμο μετά τις Η.Π.Α. και την Ευρώπη. Ο ρυθμός ανάπτυξης της Κινεζικής για το 2012 ήταν 7. 8%. Η Κίνα έχει ένα σταθερό ρυθμό ανάπτυξης από τα τέλη της δεκαετίας του 1970. Παρά την αξιοσημείωτη ανάπτυξη ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού το οποίο ασχολείται με τη γεωργία παραμένει φτωχό.

### 2.4.1 Οικονομία

Η αναφορά στην οικονομία, την πολιτική αλλά και την κοινωνία της Κίνας θα πραγματοποιηθεί με βάση την παρουσία στοιχείων που αφορούν στις εξής παραμέτρους α) *παρόντα ισχυρά σημεία*, β) *παρούσες προκλήσεις*, γ) *τις προοπτικές* και δ) *τους μελλοντικούς κινδύνους* στους τομείς αυτούς (MarketLine, 2012, Central Intelligence Agency, 2013). Η αύξηση του ΑΕΠ της Κίνας κατά μέσο όρο περίπου 12,55% κατά τη διάρκεια του 2004-11, η οποία ήταν σημαντικά υψηλότερη από ό, τι οι ρυθμοί ανάπτυξης που επιτεύχθηκαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 και του 1990. Η αύξηση του πραγματικού ΑΕΠ μειώθηκε από 10,3% το 2010 σε 9,1% το 2011, ως αποτέλεσμα της πτώσης των εξαγωγών και της παρατεταμένης κρίσης της ευρωζώνης. Τα δύο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα είναι α) η κυριαρχία της οικονομίας από κρατικές επιχειρήσεις και β) η αύξηση της ανεργίας. Ωστόσο, η μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος είναι μια σημαντική θετική εξέλιξη για την κινεζική οικονομία, όπως η χώρα κατάφερε να διατηρήσει το έλλειμμα της εντός του στόχου του 3% του ΑΕΠ για το 2010 και το 2011 περίπου στο 1,5% του ΑΕΠ το 2012. Ένας σημαντικός κίνδυνος που αντιμετωπίζει η οικονομία είναι το χαμηλό επίπεδο της ιδιωτικής κατανάλωσης και η απότομη πτώση της κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας.

Σχετικά με τα *ισχυρά παρόντα στοιχεία* της οικονομίας της Κίνας είναι τα ακόλουθα: α) τα ισχυρά οικονομικά μεγέθη και β) η υψηλή εισροή ξένων επενδύσεων. Πιο αναλυτικά, α) τα βασικά οικονομικά μεγέθη της Κίνας είναι αρκετά ισχυρά. Η χώρα κατάφερε να διατηρήσει ισχυρή οικονομική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, με μέση αύξηση του ΑΕΠ από 12,55% κατά τη διάρκεια του 2004-11. Η χώρα είχε ένα μικρό δημοσιονομικό έλλειμμα 1,65% του ΑΕΠ το 2010. Επιπλέον, η Κίνα είχε ένα χαμηλό δημόσιο χρέος της τάξεως του

17,18% από το 2010. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, η χώρα είχε πλεόνασμα τρεχουσών συναλλαγών 2,75% του ΑΕΠ από το 2011. Το ποσοστό ανεργίας το 2012 ήταν 4%. Η δύναμη της οικονομίας έγκειται στην ανταγωνιστικότητα της παραγωγής λόγω της μεγάλης δεξαμενής του φθηνού εργατικού δυναμικού και των οικονομιών κλίμακας. Η Κίνα έχει κερδίσει τη θέση του σε παγκόσμιο κόμβο παραγωγής καθώς παράγει ένα σημαντικό κομμάτι της μεταποιητικής παραγωγής στον κόσμο. Η Κίνα είναι ο μεγαλύτερος εξαγωγέας στον κόσμο και η δεύτερη μεγαλύτερη οικονομία στον κόσμο. Β) Οι ξένες επενδύσεις ήταν η κινητήρια δύναμη για την ταχεία οικονομική ανάπτυξη της Κίνας. Η χώρα ενθαρρύνει τις ξένες εταιρείες να επενδύσουν στην προηγμένη παραγωγή, την εξοικονόμηση ενέργειας, την προστασία του περιβάλλοντος, καθώς και τις σύγχρονες υπηρεσίες. Η Κίνα, η οποία μετατόπισε την πολιτική της για την ανάπτυξη των ξένων κεφαλαίων από την "ποσότητα" σε "ποιότητα", προσπαθεί να δημιουργήσει νέους τρόπους για τη χρήση ξένων κεφαλαίων και τη βελτιστοποίηση της χρήσης της υπάρχουσας δομής. Η κινεζική κυβέρνηση αναμένεται να λάβει μέτρα για να διασφαλίσει ότι η χώρα θα παραμείνει ένας ευνοϊκός προορισμός για άμεσες ξένες επενδύσεις.

Όσον αφορά τις παρούσες προκλήσεις σημειώνονται τα ακόλουθα: α) μονόπλευρη ανάπτυξη και β) άνιση οικονομική ανάπτυξη. Πιο αναλυτικά: α) η μεγαλύτερη συνιστώσα της οικονομίας της Κίνας είναι οι ακαθάριστες επενδύσεις παγίου κεφαλαίου, οι οποίες αντιπροσώπευαν περίπου 48% του ΑΕΠ το 2010. Η ιδιωτική κατανάλωση ανήλθε σε ένα εξαιρετικά χαμηλό 35,5% από το 2011, το οποίο είναι από τα χαμηλότερα ανάμεσα σε όλες τις μεγάλες οικονομίες. Επιπλέον, το υποτιμημένο γιεν υπήρξε ο λόγος πίσω από την σταθερή αύξηση των συναλλαγματικών αποθεμάτων της. Το δεύτερο στοιχείο που αφορά στην β) άνιση οικονομική ανάπτυξη μεταξύ της αστικής και της αγροτικής τάξης αποτελεί αιτία για ανησυχία. Υπήρξε ένα τεράστιο χάσμα όσον αφορά στο εισόδημα, την οικονομική ανάπτυξη και το βιοτικό επίπεδο μεταξύ των αστικών ελίτ και των φτωχών αγροτών. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία, τα εισοδήματα στις αγροτικές περιοχές είναι σχεδόν το ένα τρίτο των ατόμων σε αστικές περιοχές. Η Ανατολική και Νοτιοανατολική Κίνα είναι πολύ πιο ανεπτυγμένες από ότι η φτωχή Βόρεια και Δυτική Κίνα. Η χώρα είναι ιδιαίτερα βιομηχανοποιημένη στην ανατολική ακτή και αυτό αντιπροσωπεύει μια έντονη αντίθεση σε σχέση με την εξαθλιωμένη ενδοχώρα των δυτικών επαρχιών και των περιφερειών. Η άνιση ανάπτυξη αποτελεί μια τεράστια πρόκληση για τη χώρα μεσοπρόθεσμα.

Σχετικά με τη *προοπτικές* σημειώνουμε α) τη μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος και β) την επανεξισορρόπηση της οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα α) η Κίνα κατέγραψε δημοσιονομικό έλλειμμα των \$ 95.93 δισεκατομμυρίων το 2010, τα οποία αποτελούν περίπου το 1,65% του ΑΕΠ της. Η χώρα είχε ως στόχο για να κρατήσει το δημοσιονομικό της έλλειμμα στο 3% του ΑΕΠ για το 2010. Επιπλέον, η κυβέρνηση αποφάσισε να μειώσει περαιτέρω το εθνικό έλλειμμα του προϋπολογισμού της κατά τη διάρκεια του 2012-13 κατά 127 δισεκατομμύρια δολάρια, μια κίνηση που θεωρείται ως αντίδοτο στον πληθωρισμό. Τα μέτρα για τη μείωση του ελλείμματος είναι μια ρεαλιστική κίνηση από την κυβέρνηση. Β) Το πενταετές σχέδιο της Κίνας (2011 - 15), προβλέπει μέση ετήσια αύξηση του ΑΕΠ με στόχο το 7,0% και κάτω από το 7,5%. Το νέο σχέδιο προβλέπει επίσης την αύξηση των κοινωνικών μεταρρυθμίσεων, εκτός από το γεγονός ότι εστιάζει περισσότερο στην αειφόρο ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος, την επιστημονική ανάπτυξη και την ενεργειακή απόδοση. Η χώρα επιθυμεί να αυξήσει την εγχώρια κατανάλωση και την αντιμετώπιση του προβλήματος της αύξησης της ανισότητας, για το σκοπό αυτό η αύξηση των κοινωνικών δαπανών και της υγειονομικής περίθαλψης αναμένεται να βελτιώσει το κοινωνικό τοπίο. Η κυβέρνηση δίνει προτεραιότητα σε επτά βιομηχανίες, οι οποίες θα λάβουν κίνητρα προκειμένου να δοθεί ώθηση στην παραγωγικότητα. Το σχέδιο (2011-2015) μετατοπίζει τη στρατηγική, από την προσανατολισμένη στις εξαγωγές ανάπτυξη σε μια πιο εσωτερικά προσανατολισμένη, με μια ηγεσία να κατευθύνεται σε μια ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Αυτή η μετατόπιση της πολιτικής εστιάζει σε ένα διαφορετικό μοντέλο ανάπτυξης και αυτή η μετάβαση θα βοηθήσει την Κίνα στην ανάπτυξη της ευρύτερης οικονομίας.

Όσον αφορά στους *μελλοντικούς κινδύνους* τους σχετικούς με την οικονομία της Κίνας θα μπορούσαμε να σημειώσουμε τα εξής: α) την αύξηση της αθέτησης κάλυψης χρέους από την τοπική κυβέρνηση, β) τη στεγαστική φούσκα και γ) τους κινδύνους από την ευρωπαϊκή κρίση χρέους. Πιο αναλυτικά: α) αυξάνονται οι φόβοι σχετικά με τη δυνατότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης για την κάλυψη των χρεών της. Οι τράπεζες έχουν ζητήσει την αποπληρωμή του χρέους και είναι πιθανό ο ισολογισμός του τραπεζικού συστήματος να υποστεί ένα χτύπημα χωρίς κυβερνητική παρέμβαση. Β) Η Κίνα έχει βιώσει μια τεράστια φούσκα στα ακίνητα τα τελευταία χρόνια. Ο δείκτης τιμών κατοικιών αυξήθηκαν 70% σε 2011 από στοιχεία του 2000, το οποίο δείχνει μια πιθανή φούσκα. Η φούσκα των ακινήτων είναι παρόμοια με εκεί που συνέβη στη Ιαπωνία τη δεκαετία του 1980 και στις ΗΠΑ στη

δεκαετία του 2000. Οι τράπεζες μπορεί να υποστούν ένα χτύπημα μέχρι 40% της πτώσης στις τιμές των ακινήτων. Η απότομη διόρθωση στις τιμές των κατοικιών θα έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στους ισολογισμούς των τραπεζών, τον τομέα των κατασκευών, τη βιομηχανία σιδήρου και χάλυβα, καθώς και στα στοιχεία για την απασχόληση. Η φούσκα της αγοράς στέγης αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό κίνδυνο για την κινεζική οικονομία, εάν οι τιμές των ακινήτων αρχίσουν να καταρακυλούν απότομα. Γ) Αν υπάρχει εκτεταμένη κρίση στην ΕΕ, τότε η μεγάλη κινεζική εξαγωγή θα μπορούσε να χτυπηθεί. Γεγονός που θα μπορούσε να αυξήσει την ανεργία και να οδηγήσει σε μείωση των τιμών των κατοικιών.

#### **2.4.2 Κοινωνία**

Ένα από τα μακροχρόνια προβλήματα της Κίνας είναι η αύξηση του πληθυσμού της. Η υιοθέτηση της πολιτικής του ενός παιδιού είχε ως αποτέλεσμα την δραστική μείωση του ρυθμού αύξησης του πληθυσμού αλλά από την άλλη πλευρά η Κίνα έχει γίνει μια χώρα με όλο και πιο γερασμένο πληθυσμό.

Ακολουθεί η αναφορά στις τέσσερις παραμέτρους: α) *παρόντα ισχυρά σημεία*, β) *παρούσες προκλήσεις*, γ) *τις προοπτικές* και δ) *τους μελλοντικούς κινδύνους* στους τομείς αυτούς.

Σχετικά με τα *παρόντα ισχυρά σημεία* της κοινωνίας της Κίνας σημειώνονται α) η σταθεροποίηση του πληθυσμού από την η πολιτική του ενός παιδιού, β) η αύξηση του προσδόκιμου ζωής και η μείωση της παιδικής θνησιμότητας και γ) η μείωση της φτώχειας. Πιο συγκεκριμένα: α) οι μακροπρόθεσμες προσπάθειες της Κίνας για τη σταθεροποίηση του επιπέδου του πληθυσμού έχουν πλέον αποδώσει καρπούς. Το 1979, η Κίνα ενέκρινε την πολιτική του ενός παιδιού για κάθε ζευγάρι για τη μείωση στο εκρηκτικό επίπεδο του πληθυσμού της. Στο πλαίσιο αυτής της πολιτικής, η οποία είχε διαφορετικές κατευθύνσεις για τις εθνικές μειονότητες, τα παντρεμένα ζευγάρια επίσημα επιτρέπεται να έχουν μόνο ένα παιδί. Ως αποτέλεσμα, ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, ο οποίος ήταν περίπου 3% στη δεκαετία του 1970, έπεσε σε λιγότερο από 0,49% το 2011. Αυτές οι πολιτικές στην πραγματικότητα έχουν βοηθήσει να αποτρέψουν επιπλέον 400 εκατομμύρια γεννήσεις, οι οποίες θα έθεταν υπό τεράστια πίεση τους πόρους της χώρας. Β) Ο μέσος όρος ζωής της Κίνας αυξήθηκε 32 χρόνια κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950 σε 74,84 χρόνια το

2011, ενώ η παιδική θνησιμότητα μειώθηκε από 32 θανάτους ανά 1.000 γεννήσεις σε 15,62 θανάτους ανά 1.000 γεννήσεις κατά την ίδια περίοδο. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 άλλαξαν ριζικά τις μεθόδους της υγειονομικής περίθαλψης που χρησιμοποιούνται, καθώς και η συλλογική ιατρική ως σύστημα περίθαλψης έχει σταδιακά αντικατασταθεί από μια πιο εξατομικευμένη προσέγγιση. Γ) Δεδομένου ότι η οικονομική μεταρρύθμιση ξεκίνησε το 1978, η Κίνα έχει δει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, η οποία έχει μειώσει τα επίπεδα φτώχειας στην χώρα με την αύξηση του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Το ποσοστό του πληθυσμού κάτω από το όριο της φτώχειας μειώθηκε από περίπου 64% πριν από τις μεταρρυθμίσεις σε περίπου 13,4% το 2011. Αυτό σημαίνει ότι περίπου 500 εκατομμύρια άνθρωποι ξέφυγαν από τη φτώχεια.

Όσον αφορά στις παρούσες προκλήσεις έχουμε α) ανισορροπία των φύλων, β) αστυφιλία και γ) έλλειψη των υπηρεσιών υγείας στις αγροτικές περιοχές. Πιο αναλυτικά: α) η ανισορροπία των φύλων είναι ένα σοβαρό πρόβλημα που επηρεάζει το κοινωνικό σύστημα στην Κίνα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής του 2010, υπάρχουν 118,08 αγόρια που γεννήθηκαν στη χώρα για κάθε 100 κορίτσια, σε κάποιες περιοχές μάλιστα η διαφορά αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη αγόρια : κορίτσια 130:100. Υπάρχουν ανησυχίες ότι αυτό θα οδηγήσει σε αύξηση της σεξουαλικής βίας, εμπορίας ανθρώπων (trafficking) και το έγκλημα, το οποίο τελικά θα κάνουν την κοινωνία ασταθή. Εκτιμάται ότι αριθμός των ανδρών ηλικίας 20 έως 45 χρόνων θα υπερβεί τον αριθμό των γυναικών της ίδιας ηλικίας κατά 30 εκατομμύρια έως το 2020, γεγονός το οποίο θα μπορούσε να αποσταθεροποιήσει την κοινωνία. Η δεύτερη (β) παράμετρος των παρουσών προκλήσεων αφορά στην αστυφιλία. Μετά τη μεταρρύθμιση και λόγω της ταχείας εκβιομηχάνισης, η εξάρτηση της Κίνας από τη γεωργία μειώνεται σταθερά. Το αγροτικό εργατικό δυναμικό έχει μετατοπιστεί προς τις αστικές περιοχές σε αναζήτηση καλύτερων ευκαιριών απασχόλησης. Ως αποτέλεσμα, πολλές πόλεις της Κίνας είναι από τις πιο πυκνοκατοικημένες του κόσμου, με μεγάλο αριθμό των ανέργων πολιτών. Η τρίτη (γ) παράμετρος αφορά στην έλλειψη υγειονομικής περίθαλψης στις απομακρυσμένες (γεωργικές) περιοχές. Οι κακώς εξοπλισμένες κλινικές στην ύπαιθρο και η έλλειψη ιατρικού προσωπικού έχουν περιορίσει τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των ιατρικών εγκαταστάσεων για τον αγροτικό πληθυσμό. Σημειώνεται μια έντονη ανισότητα στις υγειονομικές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες σε αγροτικούς και αστικούς πληθυσμούς. Η κυβέρνηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει το πρόβλημα, ανεπιτυχώς όμως.



Όσον αφορά στις *προοπτικές* θα σημειώναμε α) τις δυνητικές μεταρρυθμίσεις της υγειονομικής περίθαλψης και β) την επέκταση του δικτύου κοινωνικής ασφάλισης. Πιο αναλυτικά: α) από το 2009, η Κίνα έχει ξεκινήσει την αναδιάρθρωση στον τομέα του συστήματος της υγείας. Μεταξύ 2009 και 2011 η κυβέρνηση δαπάνησε 125 δις δολάρια για την αναμόρφωση της δομής του συστήματος . Οι μεταρρυθμίσεις πέτυχαν μια σειρά από στόχους, όπως είναι η παροχή ασφαλιστικής κάλυψης και τη δημιουργία ενός συστήματος βασικών φαρμάκων για το 95% του πληθυσμού. Μέσω του προγράμματος η κυβέρνηση προσδοκά να επιτύχει μια ολοκληρωτική αναμόρφωση του συστήματος της υγείας. Η δεύτερη (β) παράμετρος αφορά στην επέκταση της κοινωνικής ασφάλισης. Η κυβέρνηση μέσω προγραμμάτων αποσκοπεί στην επέκταση του δικτύου κοινωνικής προστασίας με την αύξηση των πληρωμών κοινωνικής πρόνοιας, την αύξηση των μισθών και τη βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης. Ο στόχος είναι να αυξηθούν οι μισθοί κατά τουλάχιστον 40% μέχρι το 2015. Αναμένεται ότι η κυβέρνηση θα διαθέσει ένα μεγάλο ποσό των δημοσίων πόρων σε οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης. Η κυβέρνηση επίσης, έχει ήδη αυξήσει τις πληρωμές σε βασικές συντάξεις, στα επιδόματα ανεργίας και τις κοινωνικές παροχές.

Σχετικά με τους *μελλοντικούς κινδύνους* σημειώνονται α) γήρανση του πληθυσμού και β) έλλειμμα των συντάξεων. Η πρώτη (α) παράμετρος των μελλοντικών κινδύνων αφορά στη γήρανση του πληθυσμού. Λόγω της αυστηρής πολιτικής ελέγχου του πληθυσμού, όχι μόνο έχει δημιουργηθεί μια ανισορροπία μεταξύ των φύλων στην Κίνα, αλλά σημειώνεται μια αύξηση του πληθυσμού μεταξύ των ηλικιωμένων, χωρίς αντίστοιχη αύξηση του ποσοστού των γεννήσεων. Η γήρανση του πληθυσμού θα ασκήσει πίεση για την κοινωνική ασφάλιση και την υγειονομική περίθαλψη. Υπολογίζεται ότι μέχρι το 2050 το ένα τρίτο (περίπου 450 εκατ.) του συνολικού πληθυσμού της Κίνας θα είναι άνω των 60 ετών. Η γήρανση του πληθυσμού θα οδηγήσει σε μείωση του δυναμικού παραγωγής στο μέλλον, γεγονός το οποίο θα αποτελέσει σοβαρό πρόβλημα, δεδομένου ότι η κινεζική οικονομία στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό σε μια μεγάλη δεξαμενή νέων χαμηλόμισθων εργαζομένων. Η δεύτερη (β) παράμετρος αφορά στο έλλειμμα των συντάξεων. Το έλλειμμα μπορεί να ανέλθει στο 20% των φορολογικών δαπανών το 2050 και αποτελεί ένα σημαντικό κίνδυνο για τα δημόσια οικονομικά. Η γρήγορη γήρανση του πληθυσμού θα μπορούσε να χρεοκοπήσει το σύστημα.

## Κεφάλαιο 3ο: Εννοιολογικός προσδιορισμός και βασικές θεωρητικές έννοιες της έρευνας

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύουμε τις θεωρητικές εκείνες έννοιες στις οποίες βασίστηκε η παρούσα διατριβή. Οι έννοιες αυτές αφορούν α) στα συστήματα αξιών, β) την εργασιακή έδρα ελέγχου, γ) την κλίμακα αξιών, δ) τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, ε) την ηγεσία, στ) τους τύπους ισχύος στην ηγεσία, καθώς και ζ) σε βασικές έννοιες του οικονομικού κλίματος.

### 3.1 Έννοια του συστήματος αξιών

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1960 ο ορισμός της αξίας αποτελούσε σημαντικό παράγοντα σχεδόν σε όλες τις κοινωνικές επιστήμες, με την πιθανή εξαίρεση της οικονομικής επιστήμης (Hechter κ.α.,1993). Υπήρξαν σημαντικές προσπάθειες του ορισμού της αξίας και σύμφωνα με μια από αυτές «Η αξία είναι μια σύλληψη, ρητή ή σιωπηρή, διακριτικό χαρακτηριστικό ενός ατόμου ή μιας ομάδας, του επιθυμητού, το οποίο επηρεάζει την επιλογή από τα διαθέσιμα μέσα, τρόπους, και τους σκοπούς της δράσης» (Kluckhohn, 1951, σ. 395) . Οι αξίες θεωρούνται κατά κύριο λόγο σταθερές (Feather, 1971, Rokeach, 1973, Schwartz, 1997).

Οι αξίες θεωρούνται μια από τις καθοριστικές έννοιες για τη διαφοροποίηση μιας πολιτισμικής ομάδας από την άλλη (Rokeach, 1973, Smith και Schwartz, 1997). Όταν αναφερόμαστε στις αξίες πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη ότι υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις έννοιες με τις οποίες οι αξίες συγγέονται: α) οι συμπεριφορές, β) τα χαρακτηριστικά, γ) τα πρότυπα και δ) οι ανάγκες. Σχεδόν όλοι οι ορισμοί που αναφέρονται στις αξίες συμπεριλαμβάνουν τα εξής πέντε στοιχεία: Η αξία είναι μια α) πίστη β) η οποία αφορά στο επιθυμητό αποτέλεσμα ή τρόπο συμπεριφοράς, η οποία γ) ξεπερνά ειδικές καταστάσεις, δ) οδηγεί την επιλογή ή την αξιολόγηση συμπεριφοράς, ανθρώπων και γεγονότων και ε) διατάσσεται βάσει της σημαντικότητας των άλλων αξιών για το σχηματισμό προτεραιοτήτων αξιών (value priorities) (Schwartz, 1992, Schwartz & Bilsky, 1987, 1990). Αυτά είναι τα τυπικά στοιχεία τα οποία διακρίνουν τις αξίες από τις έννοιες που σχετίζονται με τις ανάγκες και τις συμπεριφορές. Οι αξίες επίσης είναι πιο αφαιρετικές/αφηρημένες σε σχέση με τις στάσεις (Rokeach 1973).

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (traits) θεωρούνται ως σταθερές πτυχές της προσωπικότητας. Τα γνωρίσματα με βάση τη συμπεριφορά πολλές φορές συγχέονται με τα γνωρίσματα με βάση τις αξίες, ωστόσο, η διάκριση μεταξύ των δύο είναι σημαντική επειδή οι συμπεριφορές με βάση μια αξία υποδηλώνουν ένα περισσότερο γνωστικό έλεγχο των πράξεων κάποιου (Roccas, κ.α. 2002).

Οι νόρμες είναι βασισμένες σε καταστάσεις, ενώ οι αξίες είναι πέραν καταστάσεων. Οι αξίες, όπως και οι νόρμες είναι ομαδικού επιπέδου φαινόμενο το οποίο απαιτεί κοινή συμφωνία. Ωστόσο, οι αξίες τυπικά μετρώνται ως μια μεταβλητή ατομικού επιπέδου. Οι νόρμες εμπερικλείουν μια αίσθηση του «πρέπει», ενώ οι αξίες από την άλλη εμπερικλείουν ένα προσωπικό ή πολιτιστικό ιδεώδες. Οι άνθρωποι που ενεργούν σύμφωνα με τις αξίες δεν αισθάνονται σαν να τους «έσπρωξε» κάποιος όπως όταν ενεργούν υπό κανονιστική πίεση (Hiltin και Piliavin, 2004). Οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τη σημασία με την οποία διακατέχονται από τις αξίες. Ως εκ τούτου, οποιαδήποτε αξία μπορεί να είναι σημαντική για ένα άτομο και να μην είναι σημαντική για κάποιο άλλο. Οι άνθρωποι διαφέρουν επίσης στις προσωπικές ιεραρχίες των αξιών τους, δηλαδή, της σχετικής σημασίας την οποία αποδίδουν σε κάθε αξία (Bardi, κ.α., 2009).

Θεωρητικοί έθεσαν στο παρελθόν ένα σημαντικό ερώτημα, πώς οι αξίες είναι δομημένες στις διάφορες κοινωνίες, έτσι ώστε να μπορούν λογικά να περιγραφούν οι πολιτισμοί και σε σύγκριση ο ένας με τον άλλο (Vauclair κ.α., 2011). Δομημένη απάντηση με σειρά ερευνών έδωσε ο Schwartz στο ερώτημα αυτό (βλ. ανάλυση στο σχετικό υποκεφάλαιο).

Οι αξίες θεωρούνται κατά κύριο λόγο σταθερές, ωστόσο, η δομή της ενδο-ατομικής μεταβολής της αξίας αντανάκλα την circumplexlike δομή των αξιών, έτσι ώστε αντικρουόμενες/αντιφατικές αξίες αλλάζουν σε αντίθετες κατευθύνσεις και συμβατές αξίες αλλάζουν προς την ίδια κατεύθυνση. Όσο μεγαλύτερη είναι η έκταση των γεγονότων που προκαλούν αλλαγές στη ζωή, τόσο αντίστοιχα μεγαλύτερη είναι και η μεταβολή της αξίας (Bardi, κ.α., 2009).

### 3.1.2 Ο ρόλος του συστήματος αξιών στο εργασιακό περιβάλλον (Στρατηγική Ηγεσία)

Οι αξίες της εργασίας θεωρούνται ένα υποσύνολο των προσωπικών αξιών (Elizur, κ.α., 1991) και υπάρχει αλληλένδετη σχέση μεταξύ των δύο (Leuty, 2012). Σύμφωνα με τους Carter και Greer (2013), οι αξίες εξυπηρετούν στο να φιλτράρονται οι πληροφορίες και οδηγούν τους ηγέτες σε συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές.

Οι οργανωτικές αξίες ενσωματώνουν τις γενικές αξίες που καθοδηγούν τα μέλη ενός οργανισμού στην επιλογή ή αξιολόγηση της συμπεριφοράς τους. Αντιπροσωπεύουν μια μορφή συναίνεσης σχετικά με τις αξίες τις οποίες μια κοινωνική ομάδα ή οργάνωση θεωρεί σημαντικές για τους στόχους και τη συλλογική ευημερία. Η σημασία των οργανωτικών αξιών υπογραμμίζεται από την κεντρική θέση τους σε πολλά οργανωσιακά φαινόμενα συμπεριλαμβανομένων της ταυτότητας, του πολιτισμού, του ταιριάσματος ενός προσώπου με ένα οργανισμό καθώς και την κοινωνικοποίηση (Bourne, 2013). Οι οργανωτικές αξίες επίσης καθορίζουν α) την ηθική στάση ενός οργανισμού λόγω της αντίληψης των εργαζομένων για τις αξίες της εταιρείας, καθώς και την αντίληψή τους για τις αξίες που διέπουν τον κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού. Όπως είναι αναμενόμενο όσο πιο παρόμοιες είναι οι αξίες ενός εργαζομένου με του οργανισμού τόσο πιο ευνοϊκή είναι η αξιολόγηση του κώδικα (Finegan & Theriault, 1997), β) τη δέσμευση των εργαζομένων προς τον οργανισμό (Ostroff, Shin & Kinicki, 2005). Εμφανίζονται, τέλος να επηρεάζουν την γ) ερμηνεία των στρατηγικών ζητημάτων (Bansal, 2003), τη στρατηγική επιλογή (Pant & Lachman, 1998), την αλλαγή στρατηγικής (Carlisle & Baden-Fuller, 2004) και τη διαχείριση της λήψης αποφάσεων (Liedtka, 1989).

Οι ομαδικές και οργανωτικές αξίες έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που κάνουν το επίπεδο της ανάλυσης δύσκολο να απομονωθεί. Για παράδειγμα οι αξίες μιας ομάδας ή ενός οργανισμού μπορεί να αναφέρονται τόσο σε εκείνες που σήμερα κατέχονται από κοινού, καθώς και σε εκείνες οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν στο μέλλον (Williams, 1960). Οι οργανωτικές αξίες συνδέονται στενά με άλλα οργανωτικά φαινόμενα, ιδίως, τον πολιτισμό. Σημειώνεται διάκριση μεταξύ πρωτοβάθμιων χαρακτηριστικών του πολιτισμού, τις βασικές παραδοχές και τις αξίες της κουλτούρας, και δευτερευόντων χαρακτηριστικών, τα οποία περιλαμβάνουν αντικείμενα και σύμβολα (Gagliardi, 1986).

Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές μορφές οργανωτικών αξιών οι «υιοθετημένες» (οι αξίες τις οποίες κορυφαία στελέχη κυρώνουν μέσω λεκτικών ή γραπτών δηλώσεων

θεωρούνται ότι αντιπροσωπεύουν τις οργανωτικές αξίες), οι «αποδιδόμενες» (είναι αυτές που τα μέλη γενικά θεωρούν ως αντιπροσωπευτικές του οργανισμού), οι «κοινές» (ως συνάθροιση των επιμέρους αξιών των μελών του οργανισμού), και οι «φιλόδοξες» (εκείνες τις οποίες τα μελή θεωρούν ότι πρέπει να είναι οι αξίες του οργανισμού (Bourne, 2013)

Σύμφωνα με τον Finkelstein κ.α. (2009), όταν χρησιμοποιούμε τον όρο Στρατηγική Ηγεσία αναφερόμαστε σε στελέχη τα οποία έχουν τη συνολική ευθύνη για τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα μας ενδιαφέρουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των στελεχών αυτών, οι αρμοδιότητες και οι τρόποι με τους οποίους ασκούνται αυτές από τα στελέχη και γενικότερα, πως όλες αυτές οι μεταβλητές επηρεάζουν την εν γένει απόδοση του οργανισμού.

Δύο από τους σημαντικότερους παράγοντες στους οποίους στοχεύουν οι διοικητές ανθρωπίνων πόρων είναι το ταίριασμα του εργαζομένου τόσο με τη θέση εργασίας όσο και με τον ίδιο τον οργανισμό. Το πώς ένα πρόσωπο ταιριάζει με ένα οργανισμό πολλές φορές μετράται με το βαθμό συμφωνίας των αξιών του ατόμου και εκείνων που αποδίδει στον οργανισμό (Borg, κ.α., 2011).

Επίσης, σε άλλες έρευνες (Brown & Trevino, 2009) σημειώθηκε ότι ηγέτες οι οποίοι συμπεριφέρονται σύμφωνα με σημαντικές αξίες των υφισταμένων τους προκαλούν αντιδράσεις, όπως θετικά συναισθήματα και σκέψεις, και υποστηρικτικές συμπεριφορές και συμπεριφορές κινήτρων όπως την καινοτομία, την ανταλλαγή γνώσεων και γενικά υψηλότερα επίπεδα της προσπάθειας. Από την άλλη, οι ηγέτες των οποίων οι συμπεριφορές είναι σε σύγκρουση με σημαντικές αξίες των υφισταμένων τους προκαλούν αρνητικά συναισθήματα, σκέψεις και συμπεριφορές, όπως προθέσεις εγκατάλειψης του οργανισμού, καθώς και συμπεριφορές όπως αντίσταση, σαμποτάζ, τις ανεπιθύμητες παραιτήσεις, και γενικά χαμηλό επίπεδο προσπάθειας (Gooty κ.α., 2010). Τέτοια ευρήματα αποτελούν ισχυρό λόγο για την υιοθέτηση ενός στυλ ηγεσίας το οποίο βασίζεται στις αξίες των υφισταμένων.

Η εθνική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τα στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Moustafa και Lines (2012) αυτό μπορεί να παρατηρηθεί σε τρία επίπεδα: α) σε μικρό-επίπεδο, σύμφωνα με το οποίο οι προσωπικές αξίες των ηγετών, οι οποίες είναι πολιτιστικά διαμορφωμένες, παράγουν αντιστοιχία μεταξύ των στυλ ηγεσίας τους και τις πολιτιστικές αξίες, β) σε μέσο-επίπεδο, οι υφιστάμενοι ίδιου πολιτιστικού φόντου δημιουργούν κοινότητες αξιών και παρουσιάζουν παρόμοιες αντιδράσεις σε διαφορετικές συμπεριφορές

ηγεσίας. Οι ηγέτες μπορούν να διερευνήσουν τις πολιτιστικές αξίες των υφισταμένων τους, μετατρέποντας τις εμπειρίες τους από τις αντιδράσεις των υφισταμένων, χρησιμοποιώντας αυτή τη γνώση ως βάση για την έκθεση πολιτισμικά προσαρμοσμένων συμπεριφορών και γ) σε μακρό-επίπεδο, οι κοινωνικές αξίες έχουν ορισμένες νομιμοποιημένες επιπτώσεις στους οργανισμούς ενός συγκεκριμένου έθνους, οι οποίες επηρεάζουν τα φαινόμενα στους οργανισμούς θέτοντας όρια στις συμπεριφορές των ηγετών.

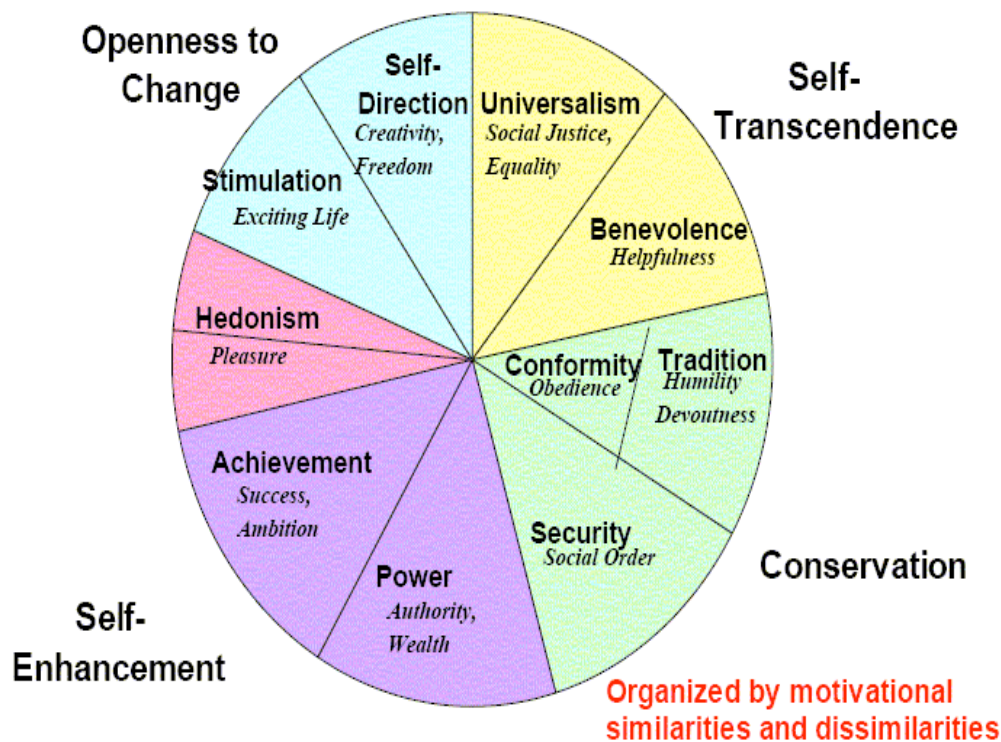
### **3.1.3 Προσδιορισμός του συστήματος αξιών σύμφωνα με τον Schwartz**

Ο Schwartz είχε αρχίσει την ερευνά και την προσπάθειά του μαζί με συναδέλφους του για τον ορισμό του περιεχομένου και της δομής των αξιών, θεωρώντας ότι μέσα από την κοινωνικοποίηση και τη γνωστική ανάπτυξη, τα άτομα μαθαίνουν να αντιπροσωπεύουν τις απαιτήσεις ως συνειδητούς στόχους και αξίες και να χρησιμοποιούν κοινούς πολιτισμικά όρους για να επικοινωνούν τους στόχους και τις αξίες αυτές αποδίδοντάς τους διαφόρους βαθμούς σπουδαιότητας (Schwartz & Bilski, 1987, Bilski & Schwartz, 1990). Σύμφωνα με τους Bilsky και Schwartz (1994) ο διαχωρισμός μεταξύ προσωπικότητας και αξίας αφορά στα εξής: α) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας εμφανίζονται συνήθως ως περιγραφές των παρατηρούμενων προτύπων συμπεριφοράς, ενώ οι αξίες είναι κριτήρια τα οποία τα άτομα χρησιμοποιούν για να κρίνουν το πόσο επιθυμητές είναι συμπεριφορές, οι άνθρωποι και τα γεγονότα, β) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ποικίλουν από την άποψη του πόσο ένα χαρακτηριστικό υπάρχει στα άτομα, ενώ οι αξίες ποικίλουν ως προς τη σημασία που αποδίδουν τα άτομα σε συγκεκριμένους στόχους και γ) τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας περιγράφουν δράσεις που τεκμαίρεται ότι ρέουν από το "ποια πρόσωπα είναι σαν", ανεξάρτητα από τις προθέσεις τους, ενώ οι αξίες αναφέρονται σε εκ προθέσεως στόχους του ατόμου οι οποίοι είναι διαθέσιμοι στη συνείδηση.

Ο Schwartz προχώρησε στην ανάπτυξη ενός μοντέλου (Σχήμα 1), το οποίο περιλαμβάνει 10 βασικές αξίες οι οποίες είναι οι ακόλουθες: α) η αυτο-στόχευση (self-direction), β) η διέγερση (stimulation), γ) ο ηδονισμός (hedonism), δ) η επίτευξη (achievement), ε) η δύναμη (power), στ) η ασφάλεια (security), ζ) η συμμόρφωση (conformity), η) η παράδοση (tradition), θ) η καλή προαίρεση (benevolence) και ι) ο οικουμενισμός (universalism).

Η κυκλική δομή στο Σχήμα 1 απεικονίζει το συνολικό σχέδιο (pattern) των σχέσεων, των συγκρούσεων και τη συνάφεια μεταξύ των αξιών που ορίζεται από τη θεωρία (Βλ. Επίσης Πίνακα 1, Παράρτημα ΙΙΙ). Η κυκλική διάταξη των τιμών αποτελεί μια κινητήρια συνέχεια. Υπάρχει στενότερη σχέση μεταξύ δύο κοντινών τιμών σε οποιαδήποτε κατεύθυνση γύρω από τον κύκλο, με παρόμοια κίνητρα και ανταγωνιστική μεταξύ των μη κοντινών. Όσο εγγύτερα βρίσκονται δύο αξίες οποιασδήποτε κατεύθυνσης μέσα στον κύκλο, τόσο περισσότερο παρόμοια είναι τα υποκείμενα κίνητρά τους. Όσο απομακρυσμένες βρίσκονται δύο αξίες, τόσο περισσότερο αντίθετα είναι τα υποκείμενα κίνητρά τους.

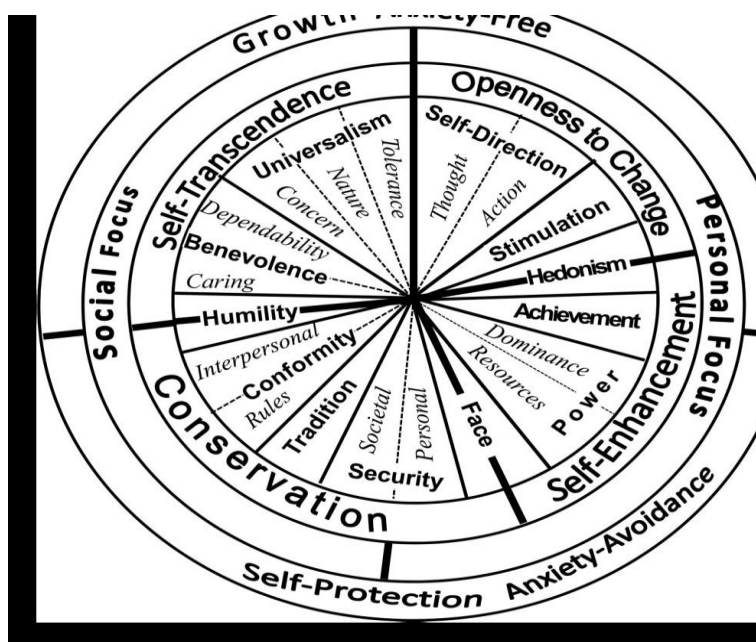
Οι συγκρούσεις και οι συνάφειες μεταξύ όλων των δέκα βασικών αξιών δημιουργούν μια ενσωματωμένη δομή των αξιών. Η δομή αυτή μπορεί να συνοψιστεί με δύο ορθογώνιες διαστάσεις. Η *αυτό-εξύψωση έναντι της αυθυπέρβασης*: Σε αυτή τη διάσταση, οι αξίες της δύναμης και της επίτευξης αντιτίθενται στις αξίες του οικουμενισμού και της καλής προαίρεσης. Οι δύο πρώτες δίνουν έμφαση στην επιδίωξη των προσωπικών ενδιαφερόντων, σε αντίθεση με τις δύο τελευταίες οι οποίες αφορούν στις ανησυχίες για την ευημερία και τα προσωπικά ενδιαφέροντα των άλλων (τρίτων). Η δεύτερη διάσταση αφορά στη *δεκτικότητα στην αλλαγή έναντι του συντηρητισμού*. Σε αυτή τη διάσταση, η αξία της αυτο-στόχευσης και της διέγερσης αντιτίθενται στις αξίες της ασφάλειας, της συμμόρφωσης και της παράδοσης. Οι δύο πρώτες αξίες αυτής της διάστασης δίνουν έμφαση στην ανεξάρτητη δράση, τη σκέψη, τα συναισθήματα και την ετοιμότητα για νέες εμπειρίες, ενώ οι τελευταίες δίνουν έμφαση στον αυτο-περιορισμό, την τάξη και την αντίσταση στην αλλαγή. Η αξία του ηδονισμού μοιράζεται στοιχεία από τις αξίες της δεκτικότητας στην αλλαγή και της αυτο-ενίσχυσης.



**Σχήμα 1:** Θεωρητικό μοντέλο των σχέσεων μεταξύ των δέκα κινητήριους τύπους αξιών

Αξίζει, ωστόσο να σημειωθεί ότι σε πρόσφατες δημοσιεύσεις (Schwartz & α., 2012 και Cieciuch & Schwartz, 2012) προστέθηκαν ακόμη εννέα αξίες, ανεβάζοντας τον αριθμό των αξιών του μοντέλου σε δεκαεννέα. Αυτές είναι: α) η αυτο-στόχευση, η οποία διαιρείται σε δύο υπο-τύπους (subtypes), την *αυτο-στόχευση της σκέψης* (self-direction-thought) και την *αυτο-στόχευση της πράξης* (self-direction-action), β) η διέγερση (stimulation), γ) ο ηδονισμός ως μία ενιαία αξία (hedonism), δ) η επίτευξη (achievement), ε) η δύναμη (power) διαιρείται σε τρεις υπο-τύπους (subtypes), τη *δύναμη-υπεροχής* (power-dominance), τη *δύναμη των πόρων* (power-resources), και το *πρόσωπο* (face), στ) η ασφάλεια διαιρείται σε δύο υπο-τύπους (subtypes), την *προσωπική ασφάλεια* (security-personal) και την *κοινωνική ασφάλεια* (security-social), ζ) η παράδοση, η) η συμμόρφωση (conformity) διαιρείται επίσης σε δύο υπο-τύπους (subtypes), τη *συμμόρφωση στους κανόνες* (conformity-rules) και τη *διαπροσωπική συμμόρφωση* (conformity-interpersonal), η) την παράδοση (tradition), θ) η καλή προαίρεση (benevolence) διαιρείται σε δύο υπο-τύπους, την *καλή προαίρεση-αξιοπιστία* (benevolence-dependability) και την *καλή προαίρεση-φροντίδα* (benevolence-caring), τέλος ι) ο *οικουμενισμός* διαιρείται σε τρεις υπο-τύπους, τον *οικουμενισμό-μέριμνα/φροντίδα* (universalism-concern), τον *οικουμενισμό της φύσης* (universalism-nature) και τον *οικουμενισμό-ανεκτικότητα* (universalism-tolerance). (Βλ. Επίσης Πίνακα 2, παράρτημα ΙΙΙ)





Σχήμα 2: Προτεινόμενο Μοντέλο Schwartz 19 Αξιών.

Σύμφωνα με το Schwartz (1992) α) οι αξίες είναι πεποιθήσεις, αλλά είναι πεποιθήσεις άρρηκτα δεμένες με το συναίσθημα και όχι αντικειμενικές, κρύες ιδέες, β) οι αξίες είναι μια κινητήρια έννοια και αναφέρονται στους επιθυμητούς στόχους τους οποίους οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν, γ) οι αξίες υπερβαίνουν συγκεκριμένες ενέργειες και καταστάσεις, είναι αφηρημένοι στόχοι. Η αφηρημένη φύση των αξιών τις διακρίνει από έννοιες όπως νόρμες και συμπεριφορές, οι οποίες συνήθως αναφέρονται σε συγκεκριμένες δράσεις, αντικείμενα ή καταστάσεις, δ) οι αξίες καθοδηγούν την επιλογή ή την αξιολόγηση των δράσεων, πολιτικών (policies), των ανθρώπων και των συμβάντων. Για το λόγο αυτό οι αξίες χρησιμεύουν ως πρότυπα ή κριτήρια, ε) οι αξίες ταξινομούνται βάσει σημαντικότητας σε σχέση η μία με την άλλη. Οι αξίες των ανθρώπων αποτελούν ένα οργανωμένο σύστημα προτεραιοτήτων των αξιών οι οποίες τους χαρακτηρίζουν ως άτομα. Αυτό το ιεραρχικό χαρακτηριστικό των αξιών τις διακρίνει, επίσης, από τις νόρμες και τις συμπεριφορές. Σε άλλη σχετική έρευνα (Bardi & Schwartz, 2003), θεωρήθηκε ότι οι αξίες της διέγερσης και της παράδοσης σχετίζονται έντονα με τις συμπεριφορές που τις εκφράζουν. Με τις αξίες του ηδονισμού, της δύναμης, του οικουμενισμού, και τη αυτο-στόχευσης σχετίζονται μετρίως, ενώ με τις αξίες της ασφάλειας, της συμμόρφωσης, της επίτευξης και της καλής προαίρεσης

σημειώνεται μόνο οριακή συσχέτιση. Επιπλέον ευρήματα δείχνουν ότι οι διαφορές αυτές μεταξύ αξίας-συμπεριφοράς μπορεί να προέρχονται από κανονιστικές πιέσεις για την εκτέλεση συγκεκριμένων συμπεριφορών. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι αξίες παρακινούν τις συμπεριφορές, αλλά η σχέση μεταξύ των αξιών-συμπεριφορών επισκιάζεται εν μέρει από κανόνες/νόρμες. Οι σχέσεις μεταξύ των συμπεριφορών, μεταξύ των αξιών και από κοινού μεταξύ των αξιών και της συμπεριφοράς παρουσιάζουν μια παρόμοια δομή. Η θεωρία των αξιών υποθέτει ότι οι κινητήριες διαμάχες και οι συγκρούσεις μπορεί να ευθύνονται για αυτή την κοινή δομή.

Σε ερευνά (σχετική με τη σχέση της προτεραιότητας των αξιών και της κοινωνικά επιθυμητής απάντησης (Socially Desirable responding-SD), υποστηρίζεται ότι η SD μπορεί να οφείλεται σε μια υφολογική προκατάληψη (stylistic bias) που στρεβλώνει τις αυτό-αναφερόμενες αξιολογήσεις των αξιών ή σε μια ουσιαστική σχέση μεταξύ αξιακών στόχων και αναγκών. Ως υφολογική προκατάληψη, η SD αυξάνει (α) την σημασία την οποία οι άνθρωποι αποδίδουν στη σημασία των αξιών και σε γενικές γραμμές και (β) οδηγεί τους ανθρώπους να ταιριάζουν τις δικές τους αξιολογήσεις/ιεραρχήσεις των αξιών με εκείνες που έχουν σημασία στο κοινωνικό τους περιβάλλον. Ως ουσιαστική μεταβλητή, η SD συσχετίζεται θετικά με τους τύπους εκείνους των αξιών οι οποίοι δίνουν έμφαση στην κοινωνική αρμονία (τη συμμόρφωση, την ασφάλεια, την καλή προαίρεση, την παράδοση) και αρνητικά με τους τύπους των αξιών οι οποίοι διαταράσσουν την ισορροπία των κοινωνικών συμβάσεων και της αρμονίας (ο ηδονισμός, η διέγερση, η αυτό-στόχευση, η επίτευξη και η δύναμη).

Σε άλλη έρευνα (Roccas κ.α., 2002) έγινε συσχέτιση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ψυχομετρικού εργαλείου «Big Five» με τις βασικές αξίες. Προέκυψε ότι η προσήνεια συσχετίζεται πιο θετικά με τις αξίες της καλής προαίρεσης και της παράδοσης. Η δεκτικότητα/openness συσχετίζεται με τις αξίες της αυτό-στόχευσης και του οικουμενισμού. Η εξωστρέφεια συσχετίζεται θετικά με τις αξίες της επίτευξης και της διέγερσης και η ευσυνειδησία με τις αξίες της επίτευξης και της συμμόρφωσης. Οι συσχετίσεις μεταξύ των αξιών με τις πτυχές των πέντε παραγόντων αποκαλύπτουν τις αποχρώσεις των όψεων και αποσαφηνίζουν τις αμφισημίες στις σημασίες των παραγόντων. Τα ευρήματα υποστηρίζουν την ιδέα ότι η επίδραση των αξιών στη συμπεριφορά εξαρτάται περισσότερο από το γνωστική έλεγχο παρά από ότι η επιρροή των χαρακτηριστικών.

Υποστηρίχθηκε (Schwartz, 1997) ότι άτομα που μεγάλωσαν στην ίδια κοινωνία, μοιράζονται τον ίδιο πνευματικό προγραμματισμό (mental programming). Οι αξίες αποτελούν ευρύτερες αντιλήψεις του επιθυμητού και είναι κεντρικό χαρακτηριστικό του πνευματικού προγραμματισμού. Σύμφωνα με τους Schwartz και Bardi (2001) η πιο σημαντική κοινωνική λειτουργία των αξιών είναι η προώθηση και διατήρηση της συνεργασίας και των υποστηρικτικών σχέσεων μεταξύ των μελών των πρωτογενών ομάδων. Το γεγονός αυτό είναι καθοριστικό για τη διατήρηση και τη ανάπτυξη των ομάδων. Στην ίδια έρευνα επίσης σημειώνεται ότι υπάρχει μια παν-πολιτισμική ιεραρχία (pan-cultural hierarchy) των αξιών. Με τις αξίες της καλής προαίρεσης, της αυτό-στόχευσης και του οικουμενισμού να είναι σταθερές στα έθνη ως οι πιο σημαντικές. Οι αξίες της δύναμης, της παράδοσης και της διέγερσης να είναι οι λιγότερο σημαντικές. Τέλος, οι αξίες της ασφάλειας, της συμμόρφωσης, της επίτευξης και του ηδονισμού να βρίσκονται ιεραρχικά κάπου στο μεταξύ.

Σε άλλες έρευνες (Prince-Gibson & Schwartz, 1998, Struch κ.α, 2002) διαφάνηκε ότι η ηλικία, η εκπαίδευση και η εθνικότητα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην προτεραιότητα που αποδίδουν στις αξίες. Η έρευνα αυτή αποτελεί ένα επιπρόσθετο στοιχείο για την ασφαλή χρήση του εργαλείου και στα δύο φύλα. Η αξιοπιστία του εργαλείου επιβεβαιώθηκε και σε άλλη έρευνα (Schwartz κ.α, 2001) που αφορούσε τις προβλεπόμενες σχέσεις της προτεραιότητας των αξιών με ένα σύνολο μεταβλητών που αφορούσαν στην προσωπικότητα, τις στάσεις και τη συμπεριφορά. Στην ουσία υποστηρίχτηκε το μοντέλο και με μια επιπρόσθετη, εναλλακτική μέθοδο μέτρησης.

Θεωρητικοί (Schwartz & Boehnke, 2004, Schwartz, Sagiv & Boehnke, 2000) ερεύνησαν τις σχέσεις μεταξύ των προτεραιοτήτων των βασικών αξιών των ατόμων και των ανησυχιών τους. Η έρευνα τους υποστηρίζει ότι η προτεραιότητα που αποδίδουν τα άτομα στις βασικές αξίες επηρεάζουν τις ανησυχίες με το να αυξάνουν την προσοχή και την αντίληψη των απειλών για την εκτίμηση των στόχων. Σημειώνονται δύο τύποι ανησυχιών α) οι micro (για τον εαυτό του και τις επεκτάσεις) και οι macro (για την κοινωνία και τον κόσμο), οι οποίοι συσχετίζονται με τους δέκα τύπους αξιών. Η προτεραιότητα στην αξίες της αυθυπέμβασης (οικουμενισμού και καλής προαίρεσης) συνδέεται με χαμηλή micro και υψηλή macro ανησυχία. Αντιθέτως, η προτεραιότητα στις αξίες της αυτο-ενίσχυσης (δύναμης, ηδονισμού, και-σε μικρότερο βαθμό-της επίτευξης) συνδέεται με υψηλή micro και χαμηλή macro ανησυχία.

Σε άλλη έρευνά τους οι Savig και Schwartz (2000) τόνισαν ότι οι αξίες της επίτευξης, της αυτό-στόχευσης, της παράδοσης, της συμμόρφωσης, και της ασφάλειας συσχετίζονται με την ευημερία.

Ερευνητές (Devos, Spini, & Schwartz, 2008) επίσης κατέληξαν στο ότι το επίπεδο εμπιστοσύνης στους θεσμούς (θεσμικά όργανα) συσχετίζεται θετικά με αξίες όπως (stress) σταθερότητα, προστασία και διαφύλαξη των παραδοσιακών πρακτικών. Ενώ αρνητική συσχέτιση βρέθηκε με τις αξίες που δίνουν έμφαση στην ανεξάρτητη σκέψη και πράξη καθώς και σε αυτές που ευνοούν (favor) την αλλαγή. Ένα ακόμη εύρημα αφορούσε στο ότι θρησκευόμενα άτομα και υποστηρικτές της «δεξιάς» εξέφραζαν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους οργανισμούς από ότι μη θρησκευόμενα άτομα και άτομα με «αριστερές» πεποιθήσεις.

Απόδειξη για αυτή τη θεωρητική δομή έχει βρεθεί σε διαπολιτισμικά δείγματα (Schwartz, 1992, Schwartz 1994, Schwartz & Savig, 1995, Schwartz 2005b). Επιβεβαίωση για τις αρχικές υποθέσεις του Schwartz πραγματοποιήθηκε και σε άλλη έρευνα (Savig & Schwartz, 1995), κατά την οποία εξετάστηκαν οι σχέσεις των προτεραιοτήτων των αξιών των ατόμων με την ετοιμότητά τους για την εκτός ομάδας κοινωνικής επαφής. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν την υπόθεση ότι *η ετοιμότητα συσχετίζεται θετικά με τις αξίες του οικουμενισμού και της αυτο-στόχευσης και αρνητικά με τις αξίες της παράδοσης, της ασφάλειας και της συμμόρφωσης*. Οι Fischer και Schwartz (2011) αποκάλυψαν σε έρευνά τους ότι υπάρχει περισσότερη συναίνεση από ότι διαφωνία σχετικά με τις προτεραιότητες των αξιών σε όλες τις χώρες, αντικρούοντας ισχυρές αξιώσεις ότι ο πολιτισμός καθορίζει τις αξίες. Αξίες που σχετίζονται με την αυτονομία, της συνάφειας και την ικανότητα δείχνουν μια παγκόσμια μορφή υψηλής σημασίας και συναίνεσης. Επίσης οι αναλύσεις των Bilsky, Janik και Schwartz (2011), υποστηρίζουν την κυκλική δομή των βασικών αξιών σε όλες τις χώρες καθώς και στις χώρες μέσα στη διάρκεια του χρόνου και ότι οι αποκλίσεις από τη δομή είναι λιγότερες και η αντίθεση μεταξύ των αξιών της προστασίας και της ανάπτυξης είναι εντονότερη στις πιο ανεπτυγμένες κοινωνίες

Άλλη έρευνα (Steinmetz κ.α, 2009) απέδειξε την απόδοση μεγαλύτερης σημασίας στις συντηρητικές αξίες της ασφάλειας (security), της παράδοσης (tradition) και της συμμόρφωσης (conformity), από λιγότερο μορφωμένους ανθρώπους. Οι Davidiv, Schmidt και Schwartz (2008) σε έρευνά τους αποφάνθηκαν ότι παρά τις πολιτισμικές διαφορές, οι άνθρωποι στην Ευρώπη φαίνεται να κατανοούν την έννοια που αποδίδεται στις αξίες με

παρόμοιο τρόπο. Μια ακόμη έρευνα (Schwartz, Caprara and Vecchione, 2012) έδειξε ότι η αποδοχή των μεταναστών αντανακλά χαμηλές τιμές άγχους, φόβου της αβεβαιότητας και μια αντίληψη της αλλαγής και της διαφορετικότητας (diversity) ως πιθανές πηγές οφέλους ανάπτυξης, και αυτο-επέκτασης (self-expansion) και ότι αυτό συνεπάγεται ανησυχία για την ευημερία των άλλων, ακόμη και αυτών που είναι αρκετά διαφορετικοί από εκείνους. Οι μετανάστες (άρρητα, άνθρωποι που έχουν διαφορετικά στυλ ζωής και η μη προβλέψιμη συμπεριφορά τους μπορεί να εισάγει αλλαγή) είναι πηγή πλεονεκτήματος παρά απειλή για την κοινωνία. Σχετική έρευνα είχε πραγματοποιηθεί και νωρίτερα χρονικά (Schwartz, 2007), σύμφωνα με την οποία σε κουλτούρες/πολιτισμούς στους οποίους καθορίζεται το ηθικό σύμπαν ως συμπεριλαμβανομένων εκείνων των ανθρώπων από διαφορετικές φυλετικές, εθνοτικές, θρησκευτικές, και άλλες ομάδες, οι τάξεις του οικουμενισμού ισχύουν και για τους ξένους. Σε τέτοιους πολιτισμούς, η τρέχουσα έρευνα έχει δείξει, ότι η απόδοση σημασία στις αξίες του οικουμενισμού συνεπάγεται την αποδοχή των μεταναστών και την αντίληψη της επιρροής τους στην κοινωνία ως θετική, καθώς επίσης (συνεπάγεται) και την ανθρωπιστική και οικολογική συμπεριφορά. Όταν ο πολιτισμός καθορίζει το ηθικό σύμπαν με στενή έννοια, οι αξίες του οικουμενισμού ισχύουν κυρίως για την ενδό-ομάδα. Με τον τρόπο αυτό, οι άνθρωποι που ασπάζονται αυτές τις αξίες είναι πιθανό να αγνοήσουν ή να είναι σκληροί σχετικά με την ευημερία των μελών της έξω-ομάδας. Το γεγονός ότι κάποιος εξαιρεί άλλους από το ηθικό του σύμπαν, δικαιολογεί και το να αγνοεί τις ανάγκες τους (των εξαιρουμένων. Κρίνοντάς τους ως απειλή, δικαιολογεί τον απανθρωπισμό και της απόρριψή τους (από τον ίδιο). Γεγονός που είναι ιδιαίτερα σημαντικό εάν λάβει κανείς υπόψη του άτομα που είναι ανάγκη να εργαστούν σε πολύ-πολιτισμικά εργασιακά περιβάλλοντα.

Έχει επίσης αποδειχθεί (Schwartz, 2010) ότι υπάρχουν επιπτώσεις τόσο για την κοινωνικοποίηση και την εκπαίδευση όσο και για την πολιτική και την οικονομική πρακτική. Με την αύξηση της σημασίας των αξιών που προάγουν θετικές κοινωνικές συμπεριφορές και τη μείωση τη σημασία των αξιών οι οποίες αντιτίθενται, εξαρτάται η παροχή ευκαιριών στους ανθρώπους για να ελέγχουν το περιβάλλον τους και να ωφελούν τους άλλους. Επίσης, σύμφωνα με το Schwartz (2009), η απόσταση μεταξύ των χωρών όσον αφορά στις κατευθύνσεις των πολιτισμικό αξιών επηρεάζει τη ροή των επενδύσεων ανά τον κόσμο.

Οι Kasser κ.α (2007) εξέτασαν το υποτιθέμενο ψυχολογικό κόστος του αμερικανικού εταιρικού καπιταλισμού (American Corporate Capitalism, ACC), υποστηρίζοντας ότι τα θεσμικά όργανα και οι ιδεολογίες του ACC προωθούν ένα σύνολο αξιών που βασίζονται

στην ιδιοτέλεια-οικονομική επιτυχία, κατανάλωση, και ανταγωνισμό. Σε ανάλυση του συγκεκριμένου άρθρου ο Schwartz (2007) υποστηρίζει τα συμπεράσματα της έρευνας του Kasser και περαιτέρω σημειώνει ότι η κουλτούρα σε κοινωνίες με γνώμονα την αγορά (market-driven societies) ενθαρρύνει τα άτομα να ακολουθήσουν λιγότερο τις δικές τους ιδέες και τις πνευματικές τους κατευθύνσεις με ανεξαρτησία, αλλά περισσότερο (τους ωθεί) να βρουν νόημα μέσω της συμμετοχής στον τρόπο ζωής των ομάδων στις οποίες είναι ενσωματωμένα μέλη. Τα άτομα σε αυτές οι κοινωνίες αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία στις αξίες της επίτευξης (achievement), της συμμόρφωσης (conformity) και της δύναμης (power) και λιγότερο στις αξίες του οικουμενισμού (universalism) και της αυτό-στόχευσης από ότι τα άτομα που ανήκουν σε κοινωνίες με πιο συνεργατικές οικονομίες. Σε όλο το δείγμα των 76 χωρών, οι αξίες της καλής προαίρεσης (benevolence), της αυτό-στόχευσης (self-direction) και του οικουμενισμού (universalism) κατατάσσονται ως 1<sup>η</sup>, 2<sup>η</sup> και 3<sup>η</sup> πιο σημαντικές αξίες (μεταξύ των δέκα) αντίστοιχα. Ενώ από την άλλη οι αξίες της συμμόρφωσης (conformity), της επίτευξης (achievement) και της δύναμης, κατατάσσονται στην 5<sup>η</sup>, 6<sup>η</sup> και 10<sup>η</sup> σε σημαντικότητα θέση, αντίστοιχα. Στο τελικό του συμπέρασμα ο Schwartz συνοψίζει ότι σε πιο ανταγωνιστικές, με γνώμονα την αγορά οικονομίες μπορεί να αυξηθεί η σημαντικότητα των αξιών που κατεξοχήν θεωρούνται λιγότερο ηθικές, ενώ την ίδια στιγμή να μειωθεί η σημαντικότητα σε δύο από τις τρεις αξίες οι οποίες θεωρούνται περισσότερο ηθικά επιθυμητές, γεγονός που τελικά ενδεχομένως να κοστίζει στο αμερικανικό εταιρικό καπιταλισμό.

Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου αξιών χρησιμοποιήθηκε για τη συσχέτιση και τον καθορισμό των αξιών της εργασίας (work-value) (Ros, Schwartz & Surkiss, 1999). Οι στόχοι ή αξίες της εργασίας, θεωρούνται ως εκφράσεις των δέκα βασικών αξιών στο περιβάλλον εργασίας. Οι βασικές αξίες συνεπάγονται τέσσερις τύπους αξιών της εργασίας: α) εγγενείς, β) εξωγενείς, γ) κοινωνικές και δ) κύρους. Στην παρούσα έρευνα καθορίστηκε το νόημα που άνθρωποι αποδίδουν στην εργασία ως μέσου για την επίτευξη στόχων. Οι ενώσεις μεταξύ της εργασίας με ολόκληρο το εύρος των βασικών αξιών αποκάλυψε την κινητήρια σημαντικότητά του. Σε άλλη έρευνά του ο Schwartz (1999), χρησιμοποιεί τις εθνικές διαφορές στις πολιτιστικές αξίες για τη μελέτη των εθνικών διαφορών σε μεταβλητές σχετικές με την εργασία. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να αξιοποιηθεί/χρησιμοποιηθεί πρακτικά στο εργασιακό περιβάλλον, όπως για παράδειγμα, για να προβλέψει και να ερμηνεύσει τις εθνικές διαφορές σε τομείς όπως α) στην ανάληψη ρίσκου αυτών που

επιλέγουν καινοτομίες, β) στις συμπεριφορές των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζομένους, γ) στο στυλ λήψης αποφάσεων το οποίο εξαρτάται σε προσωπική κρίση, δ) στην ανάπτυξη και την εφαρμογή των κανόνων, ε) σε διαβουλεύσεις με τους ανωτέρους ή υφισταμένους, κλπ.

Η σύνδεση των αξιών με την καθοδήγηση που επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι στις ομάδες τους ήταν το αντικείμενο μιας ακόμη έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε σε 47 έθνη (Smith, Peterson, Schwart, κ.α, 2002). Σύμφωνα με την οποία, η ανάπτυξη των προφίλ των πηγών καθοδήγησης είναι καθοριστικά γιατί έχουν πιθανή εφαρμογή στο σχεδιασμό και τη διεξαγωγή των διεθνών κοινοπραξιών και των πολυπολιτισμικών ομάδων. Οι κοινοπραξίες περιλαμβάνουν πολλά άτομα, και ο καθορισμός/προβολή του προφίλ τους είναι ως εκ τούτου πιο σημαντική από ότι στην περίπτωση ομάδων με τη συμμετοχή μικρού αριθμού ατόμων. Το συγκεκριμένο άρθρο προτείνει ότι οι επικρατούσες αξίες οδηγούν τα μέλη του κάθε πολιτισμού σε οργανισμούς οι οποίοι βασίζονται σε συγκεκριμένες πηγές καθοδήγησης για την κατανόηση του τι συμβαίνει γύρω τους. Οι πηγές της καθοδήγησης είναι πιο πλαισιωμένες από ότι οι αξίες, αλλά είναι λιγότερο πλαισιωμένες από συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Όπως αναφέρει ο Schwartz (2011) και οι Fischer κ.α. (2010), τα τελευταία χρόνια η ενασχόληση της έρευνας αφορά σε δύο κυρίως θέματα: το πρώτο αφορά στις βασικές ανθρώπινες αξίες πάνω στις οποίες μεμονωμένα άτομα διαφέρουν, σε όλες τις κοινωνίες (π.χ., ασφάλεια, επίτευγμα, ηδονισμό, ενδιαφέρον για τους άλλους), καθώς οι βασικές μεμονωμένες αξίες είναι μια πτυχή της προσωπικότητας, και το δεύτερο στη σχετική θεωρία με τους προσανατολισμούς των κανονιστικών αξιών στους οποίους διαφέρουν οι πολιτισμοί/κουλτούρες (π.χ., ιεραρχία, ισότητα (egalitarianism), αρμονία). Οι κατευθύνσεις αυτές αποτελούν τη βάση και δικαιολογούν τη λειτουργία των κοινωνικών θεσμών. Η δομή των αξιών αναφέρεται σε αυτές τις σχέσεις της σύγκρουσης (αντιπαράθεσης) και της συμβατότητας (συνάφειας). Ανάλογες δομές των αξιών υπάρχουν ανάμεσα σε πολιτισμικά διαφορετικές ομάδες, γεγονός που υποδηλώνει ότι υπάρχει μια παγκόσμια οργάνωση των ανθρώπινων κινήτρων. Τα είδη των ανθρώπινων κινήτρων τα οποία οι αξίες εκφράζουν είναι παγκόσμια, ωστόσο τα άτομα και οι ομάδες διαφέρουν σημαντικά όσον αφορά στην σημασία που αποδίδουν σε συγκεκριμένες αξίες. Γι' αυτό το λόγο οι προτεραιότητες των αξιών ή οι ιεραρχίες διαφέρουν ( Schwartz, 2010). Ενσωματώνοντας αντιλήψεις από την άποψη της κοινωνικής ταυτότητας με εκείνες από την έρευνα σχετικά με τον ατομικισμό-

κολεκτιβισμό, τον εθνικισμό-πατριωτισμό, και την ταύτιση με τους οργανισμούς, ο Roccas κ.α. (2008) πρότειναν τέσσερις εννοιολογικά διαφορετικούς τρόπους ταύτισης με την ομάδα: α) τη αποδιδόμενη σημασία (importance - πόσο μπορώ να δω την ομάδα ως μέρος του ποιος είμαι), β) τη δέσμευση (commitment - πόσο θέλω να ωφελησω την ομάδα), γ) την υπεροχή (superiority - πόσο μπορώ να δω την ομάδα μου ως ανώτερη από άλλες ομάδες), και δ) το σεβασμό (πόσο τιμώ, θαυμάζω, και υποτάσσομαι στα πρότυπα, τα σύμβολα και τους ηγέτες της ομάδας).

Τέλος, σε μια ακόμη έρευνα (Boer, 2013) σχετικά με τις αξίες, βρέθηκε ότι η αξία της αυθυπέμβασης (έναντι αυτό-βελτίωσης) σχετίζεται θετικά με τη δικαιοσύνη/pro-environmental και φροντίδα / prosocial στάσεις, και ότι η αξία του συντηρητισμού (έναντι του ανοίγματος στην αλλαγή) αφορούν την αγνότητα/θρησκευτική και την αρχή / πολιτικές στάσεις, ενώ in group / ταυτότητα στάσεις δεν σχετίζεται σταθερά με τις διαστάσεις των αξιών.

### **3.1.4 Διαπολιτισμικές Διαφορές του Συστήματος Αξιών**

Τα αποτελέσματα έρευνας του οι Davidon και άλλοι (2008) κατά τα οποία παρουσίασε ενοποιημένες αξίες έδειξαν ότι η Ελλάδα σημείωσε τις υψηλότερες τιμές α) στη δύναμη-επίτευξη, β) στη συμμόρφωση-παράδοση, γ) στον οικουμενισμό-καλή προαίρεση, δ) στον ηδονισμό-διέγερση και ε) στη διέγερση-αυτο-στόχευση. Σε άλλη έρευνα (Schwartz, 2007), πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση σε σχέση με τον Αμερικανικό Εταιρικό Καπιταλισμό (American Corporate Capitalism-ACC) σε σχέση με τις αξίες. Τα ευρήματα έδειξαν τα άτομα των χωρών οι οποίες καθοδηγούνται από την αγορά (όπως οι Η.Π.Α.) σημειώνουν μεγαλύτερες τιμές στις αξίες της επίτευξης, της συμμόρφωσης και της δύναμης και μικρότερες στον οικουμενισμό και την αυτό-στόχευση. Σε μια ακόμη διαπολιτισμική μελέτη των Lee και άλλων (2011) μεταξύ Η.Π.Α. και Κίνας, οι Η.Π.Α. σημείωσαν τις μεγαλύτερες τιμές στις αξίες της επίτευξης, της δύναμης και της διέγερσης ενώ η Κίνα στις αξίες της δύναμης της επίτευξης και του ηδονισμού. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ινδία (Bisvas, 2009), τα ευρήματα έδειξαν αυξημένες τιμές στις αξίες του ηδονισμού και της δύναμης.



### 3.2 Εργασιακή Έδρα Ελέγχου

Ο όρος έδρα ελέγχου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι πιστεύουν ότι μπορούν να ελέγχου τη ζωή τους γενικά. Άτομα με ένα εσωτερικό προσανατολισμό (εσωτερικά) πιστεύουν ότι εκείνα που συμβαίνουν είναι αποτέλεσμα της δικής τους συμπεριφοράς, ενώ οι άνθρωποι με ένα εξωτερικό προσανατολισμό (εξωτερικά) πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα οφείλονται σε παράγοντες έξω από τον έλεγχο τους (Rotter, 1990). Η έδρα ελέγχου μπορεί να θεωρηθεί είτε ως μονοδιάστατη είτε ως πολυδιάστατη θεωρητική κατασκευή. Η μονοδιάστατη (unidimensional) αναφέρεται σε μια παγκόσμια πεποίθηση του ελέγχου, ενώ η πολυδιάστατη (multidimensional) υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν στις πεποιθήσεις τις σχετικές με την έδρα ελέγχου τους όσον αφορά διάφορους τομείς της ζωής (Muhonen και Torkelson, 2004).

Το υπόβαθρο της θεωρητικής κατασκευής της έδρας προέρχεται από τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης (Rotter, 1966). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία μια ενίσχυση ενδυναμώνει την προσδοκία ότι μια ιδιαίτερη συμπεριφορά ή εκδήλωση θα συνδέεται με την εν λόγω ενίσχυση. Ο Rotter (1966) θεώρησε ότι αυτού του είδους οι προσδοκίες ή οι πεποιθήσεις θα μπορούσαν να γενικευθούν σε διαφορετικές καταστάσεις και ως εκ τούτου να επηρεάζουν τις επιλογές της συμπεριφοράς ενός ατόμου. Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρητική βάση της κοινωνικής μάθησης, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η εργασιακή έδρα ελέγχου μπορεί επίσης να αλλάξει ως αποτέλεσμα νέων εμπειριών μάθησης.

Πιο συγκεκριμένα, σε ένα εργασιακό περιβάλλον η έδρα ελέγχου σχετίζεται με τα κίνητρα, την προσπάθεια, την απόδοση, την ικανοποίηση, τις αντιλήψεις για την εργασία, τη συμφωνία (compliance) με την εξουσία και το στυλ του ηγέτη (Spector, 1982). Σε μια προσπάθεια να παραχθεί ένα συγκεκριμένη κλίμακα σχετική με την εργασία, ο Spector (1988) ανέπτυξε την εργασιακή έδρα ελέγχου (WLCS). Τα δέκα έξι στοιχεία της κλίμακας φιλοδοξούσαν να μετρήσουν τις γενικευμένες πεποιθήσεις ελέγχου μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, με 8 στοιχεία να αφορούν στον εσωτερικό έλεγχο και 8 στον εξωτερικό έλεγχο. Η κλίμακα της έδρα ελέγχου της εργασίας δεν είναι μονοδιάστατη (unidimensional) (Oliver, κ.α., 2006). Στην ίδια έρευνα μετά από επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση προέκυψαν τρεις παράγοντες όσον αφορά το WLCS, α) εξωτερική, β) εσωτερική 1 και γ) εσωτερική 2. Αναδείχθηκε δηλαδή ένας διαχωρισμός στην εσωτερική έδρα ελέγχου. Αν και τα ευρήματα χρήζουν περαιτέρω ανάλυσης, φαίνεται ότι τα στοιχεία του παράγοντα «εσωτερική 1» αφορούν στη δημιουργία στόχων στην

εργασία και επίτευξής τους από τον εργαζόμενο, στην ανεύρεση της επιθυμητής θέσης εργασίας από τον εργαζόμενο καθώς, στην πεποίθηση ότι η προσπάθεια οδηγεί σε αποτελέσματα καθώς και στην αντίδραση από τον εργαζόμενο απέναντι σε κάτι που δε λειτουργεί. Από την άλλη πλευρά, τα στοιχεία του παράγοντα «εσωτερική 2» αφορούν με την ανταμοιβή και τις προαγωγές στην εργασία, καθώς και την επιρροή την οποία θεωρεί ο εργαζόμενος ότι ασκεί στο προϊστάμενο.

Για τους παραπάνω λόγους είναι σημαντικό να εξεταστεί η έδρα ελέγχου η οποία σχετίζεται με τις οργανωτικές (οργανισμού) συμπεριφορές. Η εργασιακή έδρα ελέγχου (Work Locus of Control) αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο τομέα της έδρας ελέγχου, με ιδιαίτερη έμφαση στις πεποιθήσεις ελέγχου σχετικές με τον τομέα της εργασίας (με τα αποτελέσματα μέσα στην περιοχή εργασίας (π.χ., προαγωγές, αύξηση των αποδοχών, κλπ) (Spector, 1988, Wang κ.α., 2010). Για παράδειγμα, σύμφωνα με έρευνες (Sprung και Zex, 2012, Cullen & Sackett, 2003), η εργασιακή έδρα ελέγχου έχει τόσο καθοριστικά και διαδραστικά αποτελέσματα σε σχέση με την αντιπαραγωγική συμπεριφορά στην εργασία, ώστε οι οργανισμοί θα πρέπει να εφαρμόζουν παρεμβάσεις με στόχο την αύξηση/ενίσχυση των αντιλήψεων ελέγχου των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν περισσότερο έλεγχο στον περιβάλλον εργασίας τους, είναι πιθανό ότι θα συμμετάσχουν σε πιο εποικοδομητικές ενέργειες όταν έρχονται αντιμέτωποι με πιέσεις της εργασίας.

Άλλη έρευνα (Spector, κ.α. 2001, Sprector, κ.α, 2002) έδειξε ότι η προσωπική αυτονομία και ο έλεγχος στην εργασία είναι τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον ατομικισμό και όχι με τον κολεκτιβισμό. Επακόλουθα, τα έθνη τα οποία τείνουν να είναι κολεκτιβιστικά έχουν ανθρώπους που ενδιαφέρονται για την αρμονία της ομάδας, και συνήθως τα άτομα αυτά υποτάσσουν το δικό τους έλεγχο στην ομαδική εργασία ή στον προϊστάμενό τους. Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι πιστεύουν ότι έχουν λιγότερο άμεσο έλεγχο στη σταδιοδρομία και την εργασία τους, επειδή έχουν πολύ λιγότερο άμεσο έλεγχο ή τουλάχιστον είναι λιγότερο πιθανό να ασκηθεί έλεγχος από αυτά (τα άτομα). Στην ίδια έρευνα σημειώνεται μεγαλύτερη συσχέτιση των ατόμων εκείνων που κατηγοριοποιούνται ως εξωτερικά (στην εργασιακή έδρα ελέγχου) με την ευημερία, σε σχέση με τα εξωτερικά άτομα (μικρότερη συσχέτιση των κατηγοριοποιημένων ως εξωτερικών με την ευημερία). Γεγονός το οποίο είναι λογικό, εάν σκεφτεί κανείς ότι τα άτομα τα οποία μπορούν να ελέγχουν τον το εργασιακό τους περιβάλλον θα πρέπει να μπορούν να ελέγχουν την ευημερία τους καλύτερα.

Αναμένεται λοιπόν τα άτομα αυτά να αναλάβουν πιο δυναμική δράση για να αλλάξουν το χώρο εργασία τους σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, ή στο να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα μπορούσε να επηρεάσει δυσμενώς την ευημερία τους. Επίσης, η αυτό-αποφασιστικότητα (self-determination) διευκολύνεται από θετικές προσδοκίες αποτελεσματικότητας και από ένα προσανατολισμό προς την εσωτερική έδρα ελέγχου (Breeding, 2008).

Σε άρθρο τους οι Muhonen και Torkelson (2004) συνοψίζουν τις αποκαλύψεις ερευνών σύμφωνα με τις οποίες α) η εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου συνδέεται θετικά με διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας, όπως τα κίνητρα, την εργασιακή απόδοση, ικανοποίηση από την εργασία, τις αντιλήψεις τις σχετικές με το εργασιακό κλίμα, καθώς και την δέσμευση (του εργαζομένου) με τον οργανισμό και β) το οργανωτικό επίπεδο, δηλ. η κατοχή μιας διευθυντικής θέσης, θα μπορούσε να είναι ένας από τους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν της πεποιθήσεις τις σχετικές με την εργασιακή έδρα ελέγχου. Εκείνοι που έχουν διευθυντικές θέσεις θα μπορούσαν να αναπτύξουν περισσότερο εσωτερικές πεποιθήσεις της εργασιακή έδρα ελέγχου.

### **3.2.1 Διαπολιτισμικές Διαφορές της Εργασιακής Έδρας Ελέγχου**

Σύμφωνα με τους (Blakely κ.α, 2005) οι εργαζόμενοι στις ΗΠΑ είναι πιθανό να έχουν υψηλότερες τιμές εσωτερικής εργασιακής έδρας ελέγχου σε σύγκριση με υπαλλήλους στην Κίνα. Σε άλλες έρευνες (Spector κ.α ,2002, Spector κ.α. 2004) στις οποίες έγιναν μεταξύ δυτικών και ανατολικών κοινωνιών, βρέθηκε για μια ακόμη φορά ότι το δείγμα των ΗΠΑ είχε πολύ πιο εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου σε σχέση με αυτό της Κίνας. Οι έρευνες των Siu και άλλοι (2002) βρέθηκε επιπλέον ότι όσον αφορά στην Κίνα η εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου των εργαζομένων σχετίστηκε αρνητικά με την ικανοποίηση τους από την εργασία και την ψυχική ευεξία/ευημερία τους. Σε μια ακόμη έρευνα (Narayanan, 1996, Narayanan κ.α, 1999) βρέθηκε ότι Ινδοί χαρακτηρίζονταν από εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου, ενώ οι Αμερικανοί από εσωτερική, προσθέτοντας μια ακόμη έρευνα η οποία είναι συνεπής με παρόμοιες έρευνες μεταξύ Δυτικών και Ανατολικών κοινωνιών όσον αφορά στην εργασιακή έδρα ελέγχου. Όσον αφορά σε άλλη διαπολιτισμική μελέτη (Thakur κ.α, 1997) που αφορούσε την εστία ελέγχου βρέθηκαν υψηλές τιμές της εσωτερικής εστία τόσο στο δείγμα της Ελλάδας όσο και των Η.Π.Α, με τη μεγαλύτερη τιμή να σημειώνεται στις Η.Π.Α. Τέλος, μια ακόμη μεγάλη σε μέγεθος διαπολιτισμική έρευνα

(Smith κ.α, 1995) σε σχέση με την έδρα ελέγχου σε σαράντα τρεις χώρες συμπεριλαμβανομένων και των τεσσάρων χωρών της παρούσας έρευνας επέδειξε παρόμοια αποτελέσματα.

### 3.3 Κλίμακα Αξιοκρατίας

Στη συνέχεια ακολουθεί το θεωρητικό υπόβαθρο όσον αφορά στην Κλίμακα της Αξιοκρατίας-PMP (Davey, κ.α, 1999). Η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελεί ένα εργαλείο για την εκτίμηση προτίμησης των ανθρώπων για την κατανομή των αποτελεσμάτων με βάση την αρχή της αξιοκρατίας ως μορφής διανεμητικής δικαιοσύνης. Πρωταρχικός σκοπός της κλίμακας είναι η χρήση της στην έρευνα για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν τη στάση έναντι κοινωνικών πολιτικών. Η PMP είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την ερμηνεία της αντίστασης των ατόμων σε κοινωνικές πολιτικές πεποιθήσεις όπου η δικαιοσύνη ως πιστεύω θα μπορούσε είναι μια πραγματική αιτία της ανακοπής ή απλώς του εξορθολογισμού άλλων κινήτρων όπως η προκατάληψη. Είναι μια σχετικά νέα (χρονικά) κλίμακα στη διεθνή βιβλιογραφία με περιορισμένα σχετικά άρθρα, ωστόσο η έννοια της αξιοκρατίας (meritocracy) είναι εκείνη η οποία απαντάται περισσότερο στη διεθνή βιβλιογραφία.

Ο ακριβής όρος "αξιοκρατία" χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1958 από το κοινωνιολόγο Young, ο Young τότε όρισε την έννοια ως άθροισμα της νοημοσύνης και της προσπάθειας. Είναι το αντίθετο με την απόδοση του τίτλου της αριστοκρατίας από γέννηση και της πλουτοκρατίας του πλούτου. Ο ερευνητής περιέγραψε την αξιοκρατία σε μια ανταγωνιστική κοινωνία η οποία δε δέχεται τις άδικες διαφορές στο εισόδημα, τον πλούτο και της κοινωνικής θέσης και λαμβάνει υπόψη τα talέντα, τα προσόντα, τις ικανότητες, τα κίνητρα και την προσπάθεια (Young, 2008). Από την καθιέρωση της έννοιας, η διεθνής βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί σε διάφορα θέματα, όπως α) το βαθμό στον οποίο η κοινωνία είναι αξιοκρατική (Krause και Slomezynski, 1985), β) την αξιοκρατία στην εκπαίδευση (Klitgard, 1986, McNamee και Miller, 2004) και γ) την αξιοκρατία και την οικονομική ανισότητα (Arrow, Bowles, και Durlauf, 2000). Ωστόσο, οι περισσότερες από τις μελέτες επικεντρώθηκαν στις δυτικές κοινωνίες.

### 3.3.1 Διαπολιτισμικές Διαφορές της Κλίμακας Αξιοκρατίας

Σε έρευνα (Brodish, κ.α, 2008) που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α, οι τιμές που σημείωσαν οι Αμερικανοί ήταν ιδιαίτερα υψηλές στην αξιοκρατία.

Σε τελευταία έρευνα (Poocharoen & Brillantes, 2013) που έλαβε χώρα σε Ανατολικές κοινωνίες (συμπεριλαμβανομένων της Κίνας και της Ινδίας) και στις Η.Π.Α. πραγματοποιήθηκαν συγκριτικές αναλύσεις της αξιοκρατίας. Πολλές ασιατικές χώρες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της διαφθοράς και του νεποτισμού, των πελατειακών προβλημάτων στις προσλήψεις και τις προαγωγές. Πολλοί είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι που δεν βλέπουν τα δικά τους συστήματα ως αξιοκρατικά. Πολλές χώρες της Ασίας έχουν μια μακρά ιστορία της αγοράς και πώλησης των δημοσίων θέσεων. Οι πολιτικοί συνεχίζουν να έχουν μεγάλο έλεγχο των δημοσίων υπαλλήλων, ιδίως σε χώρες με κυρίαρχο κομματικό σύστημα. Η πολιτική παρέμβαση σε προσλήψεις και προαγωγές είναι ήδη παρούσα ή τουλάχιστον γίνεται αποδεκτή πρακτική σε πολλές χώρες της Ασίας. Σύμφωνα, με τους συγγραφείς του άρθρου σημειώνονται τρία ζητήματα σχετικά με την έννοια της αξιοκρατίας που μπορεί να διαφοροποιήσει τις χώρες της Ασίας και τις Ηνωμένες Πολιτείες: Α) Από τη μια πλευρά, η αξιοκρατία της Ασίας έχει να κάνει πολύ λιγότερο με δημοκρατικές αξίες και δείχνει λιγότερο ενδιαφέρον για την κοινωνική ανισότητα σε σχέση με το με τις Η.Π.Α. Είναι περισσότερο για το ενδιαφέρον οικοδόμησης μια κατηγορίας ικανών γραφειοκρατών που μπορούν να επαρκώς και αποτελεσματικά να λειτουργούν παράλληλα με εκλεγμένους ηγέτες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες από την άλλη, οι δημοκρατικές αρχές αποτελούν τα θεμέλια ενός αξιοκρατικού συστήματος. Ακόμη, αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ασία η ιδέα της αξίας εισήχθη πολύ νωρίτερα από την από την έννοια της δημοκρατίας. Β) Το δεύτερο στοιχείο και σε συνδυασμό με το στόχο της οικοδόμησης ισχυρών συστημάτων γραφειοκρατίας, θέλει τα συστήματα αξιοκρατίας της Ασίας να ανησυχούν λιγότερο για τους πολιτικούς δεσμούς και τις πολιτικές προτιμήσεις και να ανησυχούν περισσότερο για την οικογένεια, τις φατρίες, και τη διαφθορά στον διορισμό δημοσίων υπαλλήλων χωρίς προσόντα. Γ) Η αξιοκρατία στην Ασία επικεντρώνεται στην παροχή ίσων ευκαιριών εκείνων που θα εισέλθουν στο δημόσιο τομέα όταν την ίδια στιγμή, παραδόξως, ορίζουν συγκεκριμένες μόνο αξίες (π.χ., εκπαίδευση προσόντα) για την εισαγωγή στις δημόσιες υπηρεσίες.

### 3.4 Άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής

Με τον όρο άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής αναφερόμαστε στις θεωρίες του κοινού νου για τη φύση και τη λειτουργία των διαδικασιών που εμπλέκονται σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία η οποία δύναται να επηρεάσει τη στάση του κοινωνικού υποκειμένου μετασχηματίζοντάς την. Ο όρος κοινωνική επιρροή αναφέρεται στις διαδικασίες/διεργασίες μέσω των οποίων οι άνθρωποι επηρεάζουν, έμμεσα ή άμεσα, τις σκέψεις, τα συναισθήματα και τις πράξεις των άλλων ανθρώπων. Για τους παραπάνω λόγους η κοινωνική επιρροή συνδέεται άρρηκτα με την ηγεσία. Η κοινωνική επιρροή είναι η διαδικασία αλλαγής κατά την οποία κάποιου/ας η συμπεριφορά (ότι κάποιος λέει ή κάνει) ή οι νοήσεις (στάσεις, γνώμες και συναισθήματα), ή και τα δύο αλλάζουν από τις προσλαμβανόμενες νοήσεις και συμπεριφορές των άλλων (Hogg, 2010). Ο ίδιος ερευνητής προβάλλει τη διαφορά μεταξύ συμμόρφωσης και υποταγής και του ρόλου της δύναμης του καταναγκασμού. Πιο συγκεκριμένα, η υποταγή είναι μια εξωτερική αλλαγή στη συμπεριφορά και τις εκφραζόμενες στάσεις, συχνά ως αποτέλεσμα δύναμης καταναγκασμού, ενώ η συμμόρφωση αντικατοπτρίζει εσωτερική αλλαγή και αποτελεί μια διαδικασία μετατροπής η οποία παράγει προσωπική αποδοχή και εσωτερίκευση. Όπως επίσης και τη διαφορά μεταξύ δύο ακόμη σημαντικών εννοιών οι οποίες εμπλέκονται με την κοινωνική επιρροή τις νόρμες και τα στερεότυπα. Οι νόρμες μελετώνται από την άποψη της κοινωνικής επιρροής (πως δηλαδή οι νόρμες αναδύονται, αλλάζουν και επηρεάζουν τους ανθρώπους), ενώ τα στερεότυπα μελετώνται από την άποψη της κοινωνικής νόησης (πως ο κάθε δέκτης διαμορφώνει μια γενική εικόνα για μια ομάδα και πως αυτή η γενική εικόνα επηρεάζει τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά του ατόμου αυτού).

Πολλοί θεωρητικοί μελέτησαν το ρόλο της πειθούς σε σχέση με τη συμμόρφωση, τις πολιτισμικές αξίες, τις μορφές ισχύος κ.α. Στη συνέχεια προβαίνουμε σε μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας για να καταλήξουμε με την ανάπτυξη των αρρήτων θεωριών κοινωνικής επιρροής, οι οποίες βέβαια σχετίζονται άμεσα με μέρος της έρευνας του παρόντος πονήματος διότι μέρος του ερευνητικού εργαλείου που χορηγήθηκε στο δείγμα μας αποτελούνταν από την κλίμακα των αρρήτων θεωριών κοινωνικής επιρροής.

Σε μελέτη του ο Roskos-Ewoldsen (1997) διερευνά κατά πόσο τα άτομα έχουν άδηλες θεωρίες πειθούς. Η μελέτη προσπάθησε α) να κατανοήσει πώς οι πειστικές στρατηγικές εκπροσωπούνται γνωστικά (διακρίνοντας τα είδη των τακτικών που χρησιμοποιούνται για να επιφέρουν την αλλαγή στάσης), β) να διαφοροποιήσει την

κοινωνική αποδοχή από τις πειστικές στρατηγικές (τη φύση των άρρητες θεωριών της πειθούς) . Τα ευρήματα έδειξαν ότι, α) οι άρρητες θεωρίες της πειθούς ανταποκρίνονται στην επίτευξη των στόχων που δραστηριοποιούνται στην κατάσταση και ότι τα άτομα αναμένεται να είναι ευαίσθητα στην λειτουργία πολλαπλών στόχων σε μια κατάσταση και θα επιδιώξουν την επίτευξη των διαφόρων στόχων, β) τα χαρακτηριστικά του κοινού και του δέκτη επίσης επηρεάζουν τις άρρητες θεωρίες της πειθούς των υποκειμένων και γ) η χρήση της στρατηγικής αντανάκλωση την εξοικείωση του κοινού με το θέμα.

Οι Friestad και Wright (1999) για τη γνώση της πειθούς και τους πολιτισμούς, υπογράμμισαν ότι είναι ένα από τα πιο σημαντικά πεδία της γνώσης της καθημερινής ζωής. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό ερμηνευτικό σύστημα πεποιθήσεων επειδή εξηγεί στα άτομα τις περιπτώσεις όπου ένας έξυπνος εξωτερικός παράγοντας έντεχνα προσπαθεί να αλλάξει τον βαθύτερο εαυτό τους (τις πεποιθήσεις τους, τα συναισθήματά τους, τις συμπεριφορές τους, τις αποφάσεις τους, τις διαδικασίες της σκέψης τους) και ουσιαστικά να αλλάξει με τον τρόπο αυτό την πορεία της ζωής τους. Πολλά από εκείνα που πιστεύουν οι απλοί/λαϊκοί άνθρωποι ενός πολιτισμού για την πειθώ κατά τη διάρκεια οποιασδήποτε χρονικής περιόδου αντικατοπτρίζει την πολιτιστική λαϊκή γνώση. Η λαϊκή αυτή γνώση σχετικά με την πειθώ αποτελείται από ένα βασικό πυρήνα ευρέως διαδεδομένων πεποιθήσεων σχετικά με τις θεμελιώδεις πτυχές της διαδικασίας της πειθούς, όπως συμβαίνει σε όλα τα περιβάλλοντα πειθούς που είναι εμφανείς στη ζωή των μελών ενός πολιτισμού. Τέλος, σύμφωνα με τους ερευνητές αυτούς, μια πλήρης θεωρητική ανάλυση του ρόλου της γνώσης της σχετικής με την πειθώ θα πρέπει να ασχολείται με το στόχο της πειθούς, την πειστική πηγή, τη διαδικασία με την οποία η πειστική πηγή και οι στόχοι της πειθούς παίζουν καθημερινά παιχνίδια πειθούς και τέλος, με τον τρόπο με τον οποίο ένα μεμονωμένο άτομο αναπτύσσει και χρησιμοποιεί την γνώση της πειθούς στη μετακίνηση μεταξύ των ρόλων του στόχου και της πειστικής πηγής.

Σε έρευνά τους οι Elder και άλλοι (2006) για την επίδραση της κοινωνικής απόστασης αναφέρθηκαν στην έννοια της επίδρασης του τρίτου προσώπου (third-person effect), που είναι η τάση για τα άτομα να υποθέτουν ότι η πειστική επικοινωνία έχει ισχυρότερη επίδραση στους άλλους ανθρώπους από ό, τι στους ίδιους. Με τη σειρά του το αποτέλεσμα της κοινωνικής απόστασης (social distance effect) που είναι η τάση της επίδρασης του τρίτου προσώπου να αυξάνεται με την ψυχολογική απόσταση μεταξύ του εαυτού και του ατόμου προς σύγκριση.

Σε μια ακόμη έρευνα (Cavazza & Mucchi-Faina, 2008), σημειώθηκε ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τους άλλους ως πιο ευάλωτους από ότι τους εαυτούς τους στα μέσα επικοινωνίας και την πολιτική τους έξω-ομάδα από ότι στη δική τους πολιτική ομάδα. Επίσης, τα ευρήματα τους υποστήριξαν ότι οι δεξιοί εκφράζονται με μεγαλύτερη αμφιθυμία προς τη συμμόρφωση και την προβάλλουν λιγότερο αρνητικά από ό, τι αριστεροί. Ο πολιτικός προσανατολισμός δεν είχε καμία επίδραση στην απόκλιση μεταξύ του εαυτού και των άλλων, ωστόσο φαίνεται να μετριάζει την απόκλιση μεταξύ έξω-ομάδας και ενδο-ομάδας.

Οι Pietro και άλλοι (2012) πραγματοποίησαν μελέτες για την έννοια της χρήσης και της αποτελεσματικότητας της τακτικής επιρροή που ξεκινά από διαφορετικές βάσεις κοινωνικής ισχύος και εξαρτάται από την επιρροή που δέχεται ο δέκτης (επιρροής) και από την ανάγκη της πειστικής πηγής για γνωστικό κλείσιμο. Πιο συγκεκριμένα, α) ο προσωπικός και απρόσωπος καταναγκασμός και η ανταμοιβή, η νομιμότητα της θέσης, της ισότητας και της αμοιβαιότητας φαίνεται να ανήκουν στις «σκληρές» τακτικές συμμόρφωσης όπου η συμμόρφωση βασίζεται σε κανόνες (ή πρότυπα) που υποστηρίζονται από απειλές ή υποσχέσεις των κατάλληλων (αρνητικών ή θετικών) επιπτώσεων. Αντίθετα, η ισχύς της πραγματογνωμοσύνης, της αναφοράς, της πληροφορίας και της νομιμότητας κατατάσσονται στην «ήπια» κατηγορία τακτικών, όπου δεν υπάρχουν απρόβλεπτοι κανόνες οι οποίοι υπαγορεύουν την απονομή των ανταμοιβών και των τιμωριών και τα άτομα αισθάνονται ελεύθερα να αποφασίσουν εάν πρέπει ή όχι να αποδεχθούν τα αιτήματα της πειστικής πηγής. Η ανάγκη για το κλείσιμο ορίστηκε ως «η επιθυμία των ατόμων για την σταθερή απάντηση σε μια ερώτηση σε σύγκριση με τη σύγχυση ή την αμφισημία. Τα ευρήματά τους υποστηρίζουν ότι τα άτομα εκείνα με υψηλή (έναντι χαμηλής) ανάγκη γνωστικού κλεισίματος θα παρουσιάζουν μια σχετική προτίμηση για την εφαρμογή των "σκληρών" τακτικών επιρροής. Είναι σαφές πως η προτίμηση αυτή έχει συνέπειες στην αποτελεσματικότητα των ισχύων επιρροής από τους προϊστάμενους όπως αυτή αντανάκλαται στην προσπάθεια των υφισταμένων και την απόδοση. Οι διαστάσεις αυτές έχουν συνεισφέρει στη θεωρία των κινήτρων και την συνολική εργασιακή αποτελεσματικότητα.

Οι Παπαστάμου και Προδρομίτης (2012) παρουσίασαν το εργαλείο που κατασκεύασαν για τη μελέτη των αρρήτων θεωριών κοινωνικής επιρροής. Το εργαλείο αποτελείται από τρεις παράγοντες: α) πλειονοκεντρισμός (αναδεικνύει την ταύτιση με τις απόψεις της πλειοψηφίας), β) μειονοκεντρισμός (αντιτίθεται στις απόψεις της πλειοψηφίας και γ) ταυτοτικοί αναγωγισμοί (οι άνθρωποι συμφωνούν με εκείνους που μοιράζονται τα ίδια



ψυχολογικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά) . Περαιτέρω, ευρήματα σχετικά με έρευνες τους χρησιμοποιώντας τους τρεις παράγοντες ως εξαρτημένες μεταβλητές και τον πολιτικό προσανατολισμό των τόμων ως ανεξάρτητη, αποκάλυψαν ότι η διάσταση του *πλειονοκεντρισμού* χαρακτηρίζει κυρίως τα άτομα με *δεξιά πολιτική* κατεύθυνση ενώ ο *μειονοκεντρισμός* χαρακτηρίζει κυρίως τα άτομα με *αριστερή* πολιτική κατεύθυνση. Όσο για τη διάσταση των *ταυτοτικών αναγωγισμών*, φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη την πολιτικό-ιδεολογική διαφοροποίηση του κοινωνικού αντικειμένου, πιθανώς λόγω της αμφισημίας που το χαρακτηρίζει (συνένωση των δύο ιδεολογικά αντίθετων αναγωγισμών).

Η επιρροή της πλειοψηφίας είναι σε συνάφεια με ένα συντηρητικό στυλ της σκέψης, έτοιμη να δικαιολογήσει το status quo, την εσωτερίκευση των κοινωνικών ανισοτήτων, ακόμη και σε το βάρος της αυτο-εικόνα του κοινωνικού υποκειμένου, ενώ, σε μια προσπάθεια να μειωθούν οι συγκρούσεις και να διασφαλιστεί η κοινωνική συναίνεση, φαίνεται ότι εκείνοι που τείνουν προς την πλειοψηφική επιρροή είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν τις ανισότητες και την ιεραρχία μεταξύ των ομάδων. Στο βαθμό που το κοινωνικό υποκείμενο είναι πρόθυμο να δεχθεί την δυνατότητα της ύπαρξης της επιρροής των μειονοτήτων, θα είναι λιγότερο πιθανόν να εξασφαλιστεί η κοινωνική συναίνεση.

### **3.4.1 Διαπολιτισμικές Διαφορές των Άρρητων Θεωριών Κοινωνικής Επιρροής**

Στη συνέχεια παραθέτουμε ορισμένες διαπολιτισμικές μελέτες όσον αφορά στην πειθώ, τη συμμόρφωση κ.α., έννοιες που συνδέονται με την προβληματική των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής.

Φαίνεται ότι πολιτισμοί (χώρες) οι οποίες σκοράρουν υψηλά στον ατομικισμό (Hofstede, 1980), συμμορφώνονται λιγότερο από εκείνες οι οποίες σκοράρουν χαμηλά (Bond και Smith, 1996).

Σε άλλη έρευνα (Raven κ.α, 1998) τα υποκείμενα (αμερικανοί φοιτητές, που ήταν η μια από τις δύο εθνικότητες του δείγματος και σχετική με το παρόν πόνημα) σημείωσαν τις 4 πρώτες υψηλότερες τιμές ιεραρχικά στους ακόλουθους τύπους ισχύος: α) ως προϊστάμενοι, προέκριναν ιεραρχικά την ισχύ της πληροφορίας, της πραγματογνωμοσύνης, τη νόμιμη ισχύ της θέσης και τη νόμιμη ισχύ της εξάρτησης (περαιτέρω διάκριση της νόμιμης ισχύος) ενώ β) ως υφιστάμενοι, προέκριναν ιεραρχικά την νόμιμη ισχύ της θέσης, την ισχύ της πληροφορίας, την νόμιμη ισχύ της εξάρτησης και την ισχύ της πραγματογνωμοσύνης.

Σε μια ακόμη διαπολιτισμική μελέτη (Qiadan, κ.α., 2011) που διερεύνησε τις διαφορές μεταξύ Εβραίων και Αράβων εργαζομένων έναντι της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των διαφόρων τακτικών επιρροής και εξέτασε κατά πόσο οι διαφορές αυτές προκαλούνται από τις πολιτιστικές διαφορές, βρέθηκε ότι η ορθολογική πειθώς ήταν η μόνο τακτική επιρροής που αξιολογήθηκε ως πιο αποτελεσματική από Εβραίους εργαζόμενους, σε σύγκριση με τους Άραβες εργαζόμενους. Αντίθετα, η απόκτηση της εύνοιας, η πίεση και ο συνασπισμός αξιολογήθηκαν ως πιο αποτελεσματικές τακτικές από τους Άραβες υπαλλήλους, σε σύγκριση με τους Εβραίους υπαλλήλους. Όσον αφορά τις πολιτιστικές αξίες, βρέθηκε η επιείκεια ως υψηλότερη μεταξύ των Εβραίων εργαζόμενων από ό, τι μεταξύ των Αράβων, ενώ η αποφυγή αβεβαιότητας ήταν υψηλότερη μεταξύ των Αράβων υπαλλήλων.

### 3.5 Ηγεσία

Σύμφωνα με τον Stogdill (1974), υπάρχουν τόσοι (λειτουργικοί) ορισμοί για την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που επιχειρήσαν να την ορίσουν. Μολονότι η ηγεσία έχει ορισθεί με διαφορετικούς τρόπους, στους περισσότερους ορισμούς μπορούμε να σημειώσουμε ένα κοινό σημείο, το γεγονός ότι περιλαμβάνει μια διαδικασία επιρροής η οποία αφορά στη διευκόλυνση της απόδοσης ενός συλλογικού έργου.

Ο Yukl (2010) αναφέρει, ότι οι ορισμοί της ηγεσίας διαφέρουν από πολλές απόψεις, όπως: α) στο ποιος ασκεί την επιρροή, β) τον αποβλεπόμενο αποδέκτη της επιρροής, γ) τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η επιρροή και δ) το αποτέλεσμα της προσπάθειας επιρροής. Ορισμένοι θεωρητικοί (σύμφωνα με το Yukl) αντιμετωπίζουν την ηγεσία και το management ως ξεχωριστούς ρόλους και διαδικασίες, αλλά οι προτεινόμενοι ορισμοί δεν επιλύουν σημαντικά ερωτήματα σχετικά με το πεδίο εφαρμογής της κάθε διαδικασίας και τον τρόπο της μεταξύ τους σύνδεσης. Δεν υπάρχει ένας «σωστός» ορισμός της ηγεσίας ο οποίος να καλύπτει όλες τις καταστάσεις. Αυτό που έχει σημασία είναι το πόσο ο κάθε ορισμός συμβάλλει στην αύξηση της κατανόησής μας όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Είναι σαφές ότι τα κριτήρια για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας διαφέρουν από πολλές σημαντικές απόψεις, συμπεριλαμβανομένου του πόσο άμεσα είναι, όπως επίσης και αν έχουν υποκειμενικές ή αντικειμενικές μετρήσεις. Οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες εμπίπτουν σε ευδιάκριτες γραμμές της έρευνας, όπως τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά,

τη δύναμη και προσέγγιση των καταστάσεων (οι οποίες λαμβάνουν χώρα). Το καλύτερο παράδειγμα είναι μερικές από τις έρευνες στη χαρισματική ηγεσία (βλ. Υποκεφάλαιο της χαρισματικής ηγεσίας, στη συνέχεια). Μια άλλη βάση για την ταξινόμηση της θεωρίας και της έρευνας στην ηγεσία είναι το επίπεδο της ανάλυσης. Σημειώνονται τέσσερα επίπεδα ανάλυσης: α) ενδο-ατομικό, β) δι-ατομικό γ) ομαδικό και δ) οργανωτικό. Καθένα από τα επίπεδα προσφέρει κάποιες μοναδικές ιδέες, ωστόσο περισσότερη έρευνα απαιτείται όσον αφορά στις ομαδικές και οργανωτικές διαδικασίες όπως και την ενσωμάτωση μεταξύ επιπέδων η οποία κρίνεται απαραίτητη. Μια άλλη βάση για τη διαφοροποίηση των θεωριών είναι η σχετική έμφαση στον ηγέτη ή τον οπαδό/υφιστάμενο. Για πολλά χρόνια η έρευνα είχε επικεντρωθεί στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, ενώ οι υφιστάμενοι είχαν μελετηθεί μόνο ως το αντικείμενο της επιρροής του ηγέτη. Ο Yukl καταλήγει ότι χρειάζεται μια ισορροπία μεταξύ των δύο παραγόντων και φαίνεται να σημειώνεται μια πρόοδος προς αυτή την κατεύθυνση. Ο ορισμός της ηγεσίας που προτείνει ο συγκεκριμένος θεωρητικός είναι ο ακόλουθος: “Η ηγεσία είναι η διαδικασία η οποία επηρεάζει τους άλλους να κατανοήσουν και να συμφωνήσουν για το τι πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει και η διαδικασία για τη διευκόλυνση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών για την επίτευξη κοινών στόχων (Yukl, 2010, σ. 8).

Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι ερευνητές (Hunt, 1991, Lord και Maher, 1991, Yammarino, 1994) κάνουν μια διάκριση μεταξύ άμεσων και έμμεσων μορφών ηγεσίας με σκοπό την επεξήγηση του πώς ένας ηγέτης μπορεί να επηρεάσει τους ανθρώπους, όταν δεν υπάρχει άμεση αλληλεπίδραση μαζί τους. Οι *άμεσες τρόποι επιρροής* εργαζομένων (άμεση ηγεσία) , για παράδειγμα από τον εργοδότη/ηγέτη τους, μπορούν να πάρουν την μορφή α) των ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mails), β) αναφορών προς τους εργαζομένους, γ) ομιλιών, δ) συναντήσεων, ε) γευμάτων εργασίας κ.λπ. Οι *έμμεσοι τρόποι επιρροής* από την άλλη, είναι εκείνοι τους οποίους ο ηγέτης χρησιμοποιεί χωρίς να έχει άμεση αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους/ακόλουθους/οπαδούς. Η έμμεση ηγεσία μπορεί να πάρει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων α) των προγραμμάτων βελτίωσης, β) των συστημάτων διαχείρισης, γ) των διαρθρωτικών μορφών, δ) των εξωτερικών ρυθμίσεων (π.χ., στρατηγικές συμμαχίες, κοινοπραξίες), και ε) τη χρήση πολιτιστικών μορφών (π.χ., τελετουργίες, τελετές, τα σύμβολα, τους μύθους). Η πιθανή επίδραση των ηγετών είναι συχνά μεγαλύτερη για τις σχετικές μορφές έμμεσης ηγεσίας από ό, τι για τις άμεσες μορφές συμπεριφοράς ηγεσίας προς τους υφισταμένους (Gordon & Yukl, 2004). Ωστόσο, οι έμμεσες μορφές των

συμπεριφορών ηγεσίας χρησιμοποιούνται από τους διαχειριστές σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης (Yukl και Lepsinger, 2004). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με ερευνητές (Bass κ.α., 1987, Waldman και Yammarino, 1999, Yammarino, 1994) μια μορφή έμμεσης ηγεσίας είναι το «cascading», το οποίο λαμβάνει χώρα όταν η άμεση επίδραση του διευθύνοντος συμβούλου στους υφισταμένους μεταδίδεται μέσω της ιεραρχικής αρχής ενός οργανισμού (π.χ. από τον διευθύνοντα σύμβουλο στα μεσαία στελέχη, από εκείνα στο χαμηλότερο επίπεδο στελεχών και από αυτά τελικά στο τακτικό προσωπικό). Η επιρροή μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στις στάσεις, τις πεποιθήσεις, τις αξίες και συμπεριφορές των υπαλλήλων. Μια ακόμη μορφή έμμεσης ηγεσίας, όπως ήδη αναφέρθηκε (Hunt, 1991, Lord και Maher, 1991, Yukl και Lepsinger, 2004), περιλαμβάνει την επιρροή α) σε επίσημα προγράμματα, β) σε συστήματα διαχείρισης και γ) σε δομικές μορφές. Πολλοί μεγάλοι οργανισμοί έχουν προγράμματα ή συστήματα διαχείρισης, με σκοπό να επηρεάσουν τις συμπεριφορές, τις δεξιότητες και την απόδοση των εργαζομένων. Παραδείγματα περιλαμβάνουν, α) προγράμματα πρόσληψης, β) επιλογής και γ) προαγωγής των εργαζομένων. Ένας διευθύνων σύμβουλος πρέπει να επιλέξει μόνο άτομα με παρόμοια χαρακτηριστικά, ούτως ώστε να αναπτυχθεί μια ισχυρή κουλτούρα κοινών αξιών (Giberson κ.α, 2005). Οι διαρθρωτικές μορφές και τα διάφορα είδη των προγραμμάτων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση του ελέγχου, το συντονισμό, την αποτελεσματικότητα και την καινοτομία. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τυπικούς κανόνες και διαδικασίες, εξειδικευμένων υπο-μονάδων, αποκεντρωμένα τμήματα προϊόντος, τυποποιημένες εγκαταστάσεις και ομάδες αυτο-διαχείρισης (Yukl, 2010). Η τρίτη μορφή έμμεσης ηγεσίας αφορά στην επιρροή του ηγέτη στον πολιτισμό, ο οποίος ορίζεται ως το βαθύτερο επίπεδο των βασικών παραδοχών και των πεποιθήσεων που μοιράζονται τα μέλη μιας οργάνωσης, που λειτουργεί ασυνείδητα και που καθορίζει μια βασική «αυτονόητη» άποψη ενός οργανισμού για τον εαυτό του και το περιβάλλον του (Trice και Beyer, 1991, Schein, 1992).

Ένα άλλο σημαντικό θέμα στο οποίο κρίνουμε απαραίτητο να αναφερθούμε είναι η χρήση και πολλές φορές σύγχυση που επικρατεί μεταξύ των όρων management και ηγεσίας. Σε πολλές περιπτώσεις οι δύο αυτοί όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά ως ταυτόσημοι. Ακόμη και στη βιβλιογραφία σημειώνεται από τους ερευνητές ένα ευρύ φάσμα απόψεων όσον αφορά στον καθένα από τους δύο όρους. Σύμφωνα με το Yukl (2010) οι managers φέρεται να δίνουν αξία στη σταθερότητα, την τάξη, και την αποτελεσματικότητα και είναι απρόσωποι, ενώ αποφεύγουν τον κίνδυνο και επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμα

αποτελέσματα. Οι ηγέτες εκτιμούν την ευελιξία, την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα. Ενδιαφέρονται τόσο για τους ανθρώπους όσο και για τα οικονομικά αποτελέσματα και έχουν μια μακροπρόθεσμη προοπτική σχετικά με τους στόχους και τις στρατηγικές. Οι managers ανησυχούν για το πώς γίνονται τα πράγματα και στη συνέχεια προσπαθούν να προτρέψουν τους υφισταμένους να έχουν καλύτερες επιδόσεις. Οι ηγέτες από την άλλη πλευρά ασχολούνται με το τι σημαίνουν διάφορα πράγματα για τους ανθρώπους και στη συνέχεια προσπαθούν να κάνουν τους ανθρώπους να συμφωνήσουν σχετικά με τα πιο σημαντικά πράγματα τα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Άλλοι ερευνητές (Bennis και Nanus, 1985), πρότειναν ότι οι managers είναι άνθρωποι που κάνουν με σωστό τρόπο τα πράγματα ενώ οι ηγέτες είναι άνθρωποι που επιλέγουν τα σωστά πράγματα.

Άλλοι μελετητές (Bass, 1990, Hickman, 1990, Kotter, 1988, Mintzberg, 1973, Rost, 1991) θεωρούν το management και την ηγεσία ως διακριτές διαδικασίες ή ρόλους, αλλά δεν θεωρούν ότι οι ηγέτες και διαχειριστές είναι διαφορετικοί τύποι ανθρώπων. Αναλυτικότερα σύμφωνα με τον Mintzberg (1973) η ηγεσία περιγράφεται ως ένας από τους 10 managerial ρόλους. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ηγεσία περιλαμβάνει την ενεργοποίηση των υφισταμένων μέσω κινήτρων και τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την επίτευξη της εργασίας. Οι άλλοι εννέα ρόλοι είναι: α) ο φαινομενικός αρχηγός (figurehead), β) συνεργατικός (liaison), γ) φορέας διάδοσης –πληροφοριών- (disseminator), δ) ο ασκός την παρακολούθηση (monitor), ε) εκπρόσωπος (spokesperson), στ) επιχειρηματικός (entrepreneur), ζ) διαπραγματευτής (negotiator), η) εκχωρητής/διαχειριστής των πόρων (resource allocator), και θ) διαχειριστής κρίσης (disturbance handler) . Οι δύο πρώτοι ρόλοι μαζί με τον ρόλο του ηγέτη ταξινομούνται ως «διαπροσωπικοί ρόλοι». Οι επόμενοι τρεις ταξινομούνται ως «ρόλοι επεξεργασίας πληροφοριών». Ενώ οι τέσσερις τελευταίοι ταξινομούνται ως «ρόλοι λήψης αποφάσεων».

Ένας ακόμη θεωρητικός (Kotter, 1990), πρότεινε ότι το management επιδιώκει να παράξει την προβλεψιμότητα και την τάξη, ενώ η ηγεσία επιδιώκει να παράξει οργανωτικές αλλαγές. Οι δύο ρόλοι κρίνονται απαραίτητοι, ωστόσο είναι πολύ πιθανό να προκύψουν σοβαρά προβλήματα και να διαταραχτεί η ισορροπία. Η πολύ έμφαση στο ρόλο του management μπορεί να αποθαρρύνει την ανάληψη κινδύνου και να δημιουργήσει μια γραφειοκρατία χωρίς σαφή σκοπό. Η πολύ έμφαση από την άλλη μεριά στον ηγετικό ρόλο

είναι πιθανό να διαταράξει την τάξη και να δημιουργήσει αλλαγή που να είναι πρακτικά αδύνατη. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σημασία του management και της ηγεσίας εξαρτάται εν μέρει και από την κατάσταση. Είναι σαφές ότι όσο μεγαλύτερος και πολυπλοκότερος γίνεται ένας οργανισμός, η σημασία του management αυξάνεται. Ενώ ταυτόχρονα, όταν το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται πιο δυναμικό και αβέβαιο, η σημασία της ηγεσίας αυξάνεται. Όπως θα μπορούσε να συμπεράνει κανείς οι δύο ρόλοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί σε μεγάλους οργανισμούς οι οποίοι βρίσκονται σε δυναμικά περιβάλλοντα.

Ο Rost (1991) όρισε ως management μια σχέση εξουσίας που υπάρχει μεταξύ των managers και των υφισταμένων με σκοπό την παραγωγή και την πώληση αγαθών και την προσφορά υπηρεσιών. Ενώ ως ηγεσία όρισε μια πολύπλευρη σχέση επιρροής μεταξύ ενός ηγέτη και των οπαδών/ακολουθών με αμοιβαίο σκοπό την επίτευξη πραγματικής αλλαγής. Πρότεινε δε, ότι η ηγεσία δεν είναι απαραίτητη για ένα manager για την αποτελεσματική παραγωγή και πώληση αγαθών και για την προσφορά υπηρεσιών. Ωστόσο, όταν ένας οργανισμός πρέπει να προχωρήσει σε σημαντικές αλλαγές, η εξουσία (authority) είναι σπάνια μια επαρκής βάση για την επίτευξη δέσμευσης από τους υφισταμένους ή για την επιρροή άλλων ανθρώπων (συναδέλφων, εξωτερικών συνεργατών, κ.λπ.), των οποίων η συνεργασία κρίνεται απαραίτητη.

### **3.5.1 Στυλ Ηγεσίας**

Στην συνέχεια ακολουθεί η θεωρητική ανάλυση των πέντε στυλ ηγεσίας που επελέγησαν στην παρούσα έρευνα.

#### *Χαρισματική Ηγεσία*

Η χαρισματική ηγεσία προέρχεται από τη λέξη “χάρισμα” και το χάρισμα είναι πιο πιθανό να αποδοθεί σε ηγέτες που ενεργούν με αντισυμβατικό τρόπο για να επιτευχθεί το όραμα. Σύμφωνα με το Yukl (2011), η χρήση των καινοτόμων στρατηγικών που εμφανίζουν επιτυχή αποτελέσματα έχει σαν αποτέλεσμα την απόδοση της εξαιρετικής εξειδίκευσης στον ηγέτη από τους οπαδούς. Ηγέτες είναι πιο πιθανό να θεωρηθούν ως χαρισματικοί, εφόσον κάνουν αυτοθυσίες, αναλαμβάνουν προσωπικούς κινδύνους και επιβαρύνονται με υψηλό κόστος για να επιτευχθεί το όραμα που ασπάζονται. Η εμπιστοσύνη από την άλλη πλευρά φαίνεται να είναι μια σημαντική συνιστώσα του χαρίσματος και οι οπαδοί έχουν

περισσότερη εμπιστοσύνη σε έναν ηγέτη ο οποίος φαίνεται να έχει ως κίνητρο τις ανησυχίες των υφισταμένων του και όχι το προσωπικό του συμφέρον. Ακόμη πιο εντυπωσιακό είναι όταν ένας ηγέτης είναι έτοιμος να διακινδυνεύσει να υποστεί σημαντική προσωπική απώλεια όπως status, χρήματα, ηγετική θέση, ή τη συμμετοχή του στον ίδιο τον οργανισμό..

Η δυνατότητα να δουν τις ευκαιρίες που οι άλλοι αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν είναι ένας άλλος λόγος για έναν ηγέτη να θεωρηθεί ως κάτι το ξεχωριστό. Οι χαρισματικοί ηγέτες έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν τους ανθρώπους να επιτύχουν συλλογικά σπουδαία πράγματα που αρχικά φαινόταν αδύνατα. Η έννοια του χρόνου είναι ζωτικής σημασίας στην χαρισματική ηγεσία. Οι χαρισματικοί ηγέτες πρέπει να είναι ευαίσθητοι στις ανάγκες και τις αξίες των οπαδών, καθώς και στο περιβάλλον, προκειμένου να προσδιορίσουν ένα όραμα που είναι καινοτόμο, σύγχρονο, έγκυρο και ελκυστικό (Draft, 2007).

Όσον αφορά στην κύρια διαδικασία επιρροής της χαρισματικής ηγεσίας, είναι η προσωπική ταύτιση (personal identification). Οι χαρισματικοί ηγέτες φαίνονται τόσο εξαιρετικοί, λόγω της στρατηγικής διορατικότητας τους, των ισχυρών πεποιθήσεων, της αυτοπεποίθησης, της αντισυμβατικής συμπεριφοράς και της δυναμικής εκείνης ενέργειας η οποία οδηγεί τους υφισταμένους να επιθυμούν να γίνουν σαν κι αυτούς. Ο Weber (1947) επεσήμανε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες είναι πιο πιθανό να εμφανιστούν σε καταστάσεις κρίσης. Όταν μια ομάδα ή οργάνωση α) αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα, β) ένας καλός τρόπος για να επιλυθεί το πρόβλημα δεν είναι προφανής και γ) υπάρχει σημαντικό άγχος ή ακόμη και πανικός μεταξύ των μελών, όλες οι συνθήκες αυτές ευνοούν την εμφάνιση ενός ηγέτη που είναι σε θέση να ερμηνεύσει την κρίση και να προσφέρει αξιόπιστες στρατηγικές για την αντιμετώπισή της κρίσης με επιτυχία.

### *Μετασχηματιστική*

Οι θεωρίες της ηγεσίας μετασχηματιστική ήταν έντονα επηρεασμένη από το Burns (1978). Η Μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στις ηθικές αξίες των οπαδών σε μια προσπάθεια ανύψωσης της συνείδησής τους για θέματα δεοντολογίας και κινητοποίησης της ενέργειας και των πόρων των προς μεταρρύθμιση οργανισμών. Με μετασχηματιστική ηγεσία

οι οπαδοί αισθάνονται εμπιστοσύνη, θαυμασμό, πίστη και σεβασμό προς τον ηγέτη, και να έχουν κίνητρο να κάνουν περισσότερα από ό, τι αρχικά αναμενόταν να κάνει.

Σύμφωνα με τον Bass (1996) ο ηγέτης μετασχηματίζει και παρακινεί τους οπαδούς μέσω των ακόλουθων επιλογών α) την ευαισθητοποίησή τους για τη σημασία των αποτελεσμάτων των εργασιών, β) παρακινώντας τους να ξεπεράσουν το δικό τους συμφέρον για το καλό της οργάνωσης ή ομάδας, και γ) την ενεργοποίηση των αναγκών ανώτερης τάξης. Σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1990a) οι συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι οι εξής: α) εξιδανικευμένη επιρροή, β) πνευματική διέγερση, γ) εξατομικευμένη εξέταση και δ) εμπνευσμένα κίνητρα. Πιο αναλυτικά: η εξιδανικευμένη επιρροή είναι η συμπεριφορά που προκαλεί έντονα συναισθήματα στον υφιστάμενο και ταύτιση με τον ηγέτη. Η πνευματική διέγερση είναι μια συμπεριφορά που αυξάνει την ευαισθητοποίηση των υφισταμένων για τα προβλήματα και που επηρεάζει τους οπαδούς ώστε να τα προσεγγίσουν με νέα προοπτική. Το εξατομικευμένο ενδιαφέρον περιλαμβάνει την παροχή στήριξης, την ενθάρρυνση και καθοδήγηση των υφισταμένων. Τα εμπνευσμένα κίνητρα περιλαμβάνουν την επικοινωνία ενός ελκυστικού οράματος χρησιμοποιώντας σύμβολα για να ενισχυθεί η προσπάθεια των υφισταμένων. Τέλος το χάρισμα είναι ένα απαραίτητο συστατικό της μετασχηματιστικής ηγεσίας, αλλά από μόνο του δεν αρκεί για να μιλήσουμε για ηγεσία αυτού του είδους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κάνουν πιθανώς περισσότερα πράγματα τα οποία εξουσιοδοτούν τους υφισταμένους κάνοντας τους λιγότερο εξαρτημένους από τον ηγέτη, όπως α) η ανάθεση σημαντικής δύναμης στα άτομα, β) η ανάπτυξη των δεξιοτήτων και της αυτοπεποίθησης των υφισταμένων, γ) η δημιουργία αυτό-διαχειριζόμενων ομάδων, δ) η παροχή άμεσης πρόσβασης σε ευαίσθητες πληροφορίες, ε) η εξάλειψη των περιττών ελέγχων και στ) η οικοδόμηση μιας ισχυρής κουλτούρας για την υποστήριξη της ενδυνάμωσης του υφισταμένου (Yukl, 2011).

### *Υπηρετική*

Ο Greenleaf (1997) πρότεινε, ότι υπηρετική ηγεσία έχει ως κύρια ευθύνη της την παροχή υπηρεσίας στους υφισταμένους, ευθύνη που είναι ταυτόχρονα και η ουσία της ηθικής ηγεσίας. Η έννοια της υπηρεσίας περιλαμβάνει την ανατροφή, την προάσπιση και την ενδυνάμωση των υφισταμένων. Ένας υπηρετικός ηγέτης πρέπει να παρακολουθεί τις ανάγκες



των υφισταμένων του και να τους βοηθήσει να γίνουν πιο υγιείς, πιο σοφοί και πιο πρόθυμοι να αναλάβουν τις ευθύνες τους. Ο υπηρετικός ηγέτης οφείλει προασπίζει το καλό και το σωστό, ακόμη και όταν δεν είναι προς το οικονομικό συμφέρον του οργανισμού. Επιπλέον η κοινωνική αδικία και η ανισότητα πρέπει να καταπολεμούνται κάθε φορά που είναι δυνατό.

Οι βασικές αξίες του υπηρετικού ηγέτη είναι οι εξής: α) η ακεραιότητα, β) ο αλτρουισμός, γ) η ταπεινοφροσύνη, δ) η συναίσθηση και η θεραπεία, ε) η προσωπική ανάπτυξη, ε) η δικαιοσύνη και στ) η ενδυνάμωση (Yukl, 2011).

### *Πνευματική*

Η πνευματική ηγεσία περιγράφει πώς οι ηγέτες μπορούν να ενισχύσουν την εσωτερική παρακίνηση των οπαδών, με τη δημιουργία συνθηκών που αυξάνουν το αίσθημα του πνευματικού νοήματος στην εργασία. Η δημοτικότητα των βιβλίων της πνευματικότητας στο χώρο της εργασίας δείχνει ότι πολλοί άνθρωποι αναζητούν βαθύτερο νόημα στη δουλειά τους. Οι άνθρωποι εκτιμούν την ευκαιρία να αισθάνονται ότι διασυνδέονται με άλλους σε μια αμοιβαία υποστήριξη της κοινότητας των ανθρώπων σε συλλογικές δραστηριότητες που έχουν νόημα. Συνοχή μεταξύ των προσωπικών αξιών και των στόχων της εργασίας είναι σημαντική για τους ηγέτες, καθώς και για τους υφισταμένους (Yukl, 2011).

Ο ορισμός της πνευματικότητας του Fry (2003) περιλαμβάνει δύο βασικά στοιχεία στη ζωή ενός ατόμου. Η υπέρβαση του εαυτού είναι πρόδηλη σε μια αίσθηση «καλέσματος» ή του πεπρωμένου και η πεποίθηση ότι οι δραστηριότητες ενός ατόμου συμπεριλαμβανομένης της εργασίας, έχουν νόημα και αξία πέραν του ότι είναι καθοριστικής σημασίας για την απόκτηση οικονομικών ωφελημάτων ή αυτο-ικανοποίησης (ανάγκη για την εξουσία, την επίτευξη, αυτοεκτίμηση). Η αγάπη του πλησίον είναι πρόδηλη στην ανάγκη για ουσιαστικές σχέσεις και συναισθηματικής σύνδεσης με τους άλλους με τρόπο που να παρέχονται τα συναισθήματα της χαράς και της ολότητας. Και τα δύο στοιχεία αφορούν την αλτρουιστική αγάπη και την πίστη.

### *Αυθεντική Ηγεσία*

Σύμφωνα με το Yukl (2011) υπάρχουν πολλοί ορισμοί της αυθεντικής ηγεσίας. Ωστόσο, όλοι υπογραμμίζουν τη σημασία της συνέπειας των λόγων, των πράξεων και των αξιών των ηγετών. Διάφορες πτυχές της αυθεντικής ηγεσίας περιλαμβάνουν θετικές αξίες του ηγέτη, αυτογνωσία του ηγέτη, και μια σχέση εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους. Είναι

πρωτίστως μια θεωρία που περιγράφει κανονιστικά τον ιδανικό ηγέτη για τους οργανισμούς. Η θεωρία επιχειρεί να ενσωματώσει προηγούμενες ιδέες για αποτελεσματική ηγεσία έχοντας ενδιαφέρον για την ηθική ηγεσία. Οι αυτο-αντιλήψεις και αυτο-ταυτότητες των αυθεντικών ηγετών είναι ισχυρές, σαφείς, σταθερές και συνεπείς. Οι ηγέτες έχουν μια υψηλή αυτο-επίγνωση για τις αξίες, τα συναισθήματα, τις αυτο-ταυτότητες, και τις ικανότητες. Οι αυθεντικοί ηγέτες φέρουν θετικές αξίες όπως η ειλικρίνεια, ο αλτρουισμός, η καλοσύνη, δικαιοσύνη, η υπευθυνότητα και η αισιοδοξία..

Η αποτελεσματικότητα των αυθεντικών ηγετών προέρχεται από την παροχή κινήτρων, όπως ορίζεται από την ενέργειά τους, την επιμονή, την αισιοδοξία και τη σαφήνεια σχετικά με τους στόχους για την αντιμετώπιση των δύσκολων προκλήσεων, των εμποδίων, των αποτυχιών, και των συγκρούσεων με τους αντιπάλους.

### 3.5.1.2 Διαπολιτισμικές Διαφορές των Στυλ Ηγεσίας

Στην μεγάλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε αρχικά σε εξήντα δύο και στη συνέχεια σε είκοσι πέντε χώρες (GLOBE Study, 2004, GLOBE Book 2008), εκτός των άλλων έγινε και μια ταξινόμηση των χωρών σε σχέση με το στυλ ηγεσίας. Η ταξινόμηση αυτή (η μεγαλύτερη τιμή δηλώνει απόδοση του συγκεκριμένου χαρακτηριστικού σε μια 7-βάθμια κλίμακα) αφορούσε στα έξι: α) *Χαρισματικός*, β) *Προσανατολισμένος στην ομάδα* (Team-oriented), γ) *Αυτό-προστατευτικός*, δ) *Συμμετοχικός* και ε) *Προσανατολισμένος στον άνθρωπο* (Humane-oriented). Όσον αφορά στο *Χαρισματικό* οι έννοιες που εμπερικλείονται είναι οι ακόλουθες: α) προσανατολισμένος στην απόδοση, β) οραματιστής, γ) εμπνευστής, δ) ακεραιότητα, ε) αυτό-θυσία, και στ) αποφασιστικότητα. Ασκώντας κριτική σε αυτή την ταξινόμηση θα σημείωνε κανείς ότι ορισμένα χαρακτηριστικά θα ανήκαν περισσότερο στη χαρισματική ηγεσία και άλλα στη μετασχηματιστική. Για παράδειγμα, η αυτό-θυσία είναι ίδιον της χαρισματικής ηγεσίας περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη ενώ ο προσανατολισμός στην απόδοση είναι ίδιον περισσότερο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Στη συνέχεια παρατηρήσουμε τις φορτίσεις των χωρών (στην περίπτωση μας, Ελλάδα, Ινδία, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής-Η.Π.Α. και Κίνα) θα υπογραμμίζαμε ότι η Η.Π.Α. φαίνεται να σκοράρει περισσότερο από όλες τις άλλες χώρες στη μεταβλητή του προσανατολισμού στην απόδοση, ενώ αντιθέτως στη μεταβλητή της αυτό-θυσίας είναι στη τρίτη θέση μετά την Ελλάδα και την Ινδία. Η Κίνα σκοράρει χαμηλά στην αυτό-θυσία, γεγονός το οποίο όμως μπορεί να εξηγηθεί με το μεγάλο ποσοστό διαφθοράς τα οποία αντιμετωπίζει η χώρα. (Βλ. Πίνακα). Είναι

αλήθεια ωστόσο ότι στη βιβλιογραφία οι δύο τύποι ηγεσίας χαρισματική και μετασχηματιστική, πολλές φορές χρησιμοποιούνται εναλλακτικά (Yukl, 2010), όπως επίσης και ότι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι ότι διαθέτει χάρισμα.

Πίνακας 1: Συνοπτικός Πίνακας Στοιχείων GLOBE Project (Ηγεσία)

	<b>Ελλάδα</b>	<b>Ινδία</b>	<b>Η.Π.Α</b>	<b>Κίνα</b>
<b>Προσανατολισμός στην απόδοση</b>	<b>5.82</b>	<b>5.96</b>	<b>6.46</b>	<b>5.64</b>
<b>Αυτό-θυσία Ηγέτη</b>	<b>5.42</b>	<b>5.45</b>	<b>5.16</b>	<b>4.70</b>
<b>Συνολικό Σκορ Χαρισματικής Ηγεσίας κατά GLOBE</b>	<b>6.01</b>	<b>5.85</b>	<b>6.12</b>	<b>5.56</b>

Στα GLOBE projects και οι τέσσερις χώρες φαίνεται να κατηγοριοποιούνται στη χαρισματική ηγεσία, σύμφωνα με άλλες έρευνες (Wu και Wang, 2012) και με δεδομένη την έμφαση που δίνει στις εξαιρετικές ικανότητες και τους ρόλους των ηγετών η χαρισματική ηγεσία, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι το χαρισματικό στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό στα πλαίσια της Κίνας, η οποία έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την ιδεολογία του Κομφούκιου με αξίες α) το σεβασμό για την εξουσία, β) την οικοδόμηση του χαρακτήρα και γ) την αφοσίωση με την ανώτερη εξουσία. Σε άλλη έρευνα (Stajkovic και άλλοι, 2005), βρέθηκε ότι η χαρισματική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την εκτατικοποίηση (extensiveness) του κοινωνικού δικτύου. Ωστόσο, όσον αφορά στις Η.Π.Α φαίνεται ότι στην πρόσφατη βιβλιογραφία το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική. Για παράδειγμα στον τομέα της υγείας σύμφωνα με τη Smith (2011) σημειώνεται η σημασία της χρησιμοποίησης του στυλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας από τους προϊσταμένους σε νοσοκομεία, έτσι ώστε να μπορούν να ενθαρρύνουν την προσαρμογή στην αλλαγή και να αισθάνονται πιο άνετα και

με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, υιοθετώντας τις ιδιότητες της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης, σύμφωνα με τους Macfadden και άλλοι (2009) η βελτίωση της ασφάλειας των ασθενών ξεκινά στο υψηλότερο επίπεδο της διοίκησης με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Σε άλλη έρευνα (Flanigan, 2013) τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει μια στατιστικά σημαντική, θετική σχέση με τις πωλήσεις των βιομηχανικών εταιρειών διανομής (distribution industry).

### 3.5.2 Τύποι Ισχύος στην Ηγεσία

Οι ηγέτες στο σύνολό τους χρησιμοποιούν την εξουσία και την πολιτική για να επηρεάσουν τους ανθρώπους και κατ' επέκταση τους καθορισμένους στόχους (του οργανισμού που διοικούν). Δύναμη είναι η ικανότητα να επηρεάζεις τους άλλους για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Τρία αποτελέσματα μπορεί να προκύψουν από τη χρήση της εξουσίας: η συμμόρφωση, αντίσταση και η δέσμευση. Η ισχύς αποκτάται, αναπτύσσεται και ασκείται μέσω των πολιτικών δραστηριοτήτων. Σημειώνονται επτά αρχές για την καθιέρωση ενός ηγέτη: α) ορθολογική πειθώς, β) το να είναι αρεστός και φιλικός, γ) αμοιβαιότητα, δ) δημιουργία συμμαχιών, ε) άμεσο αίτημα (με τη μορφή εντολής), στ) σπανιότητα (του πεδίου άσκησης της ηγεσίας) και ζ) επίσημη αρχή (εξουσία) (Draft, 2007).

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των τύπων ισχύος στην ηγεσία. Οι French και Raven (1959) ανέπτυξαν μια ταξινόμηση των διαφόρων τύπων ισχύος σύμφωνα με την πηγή της ισχύος. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής: α) νόμιμη, β) της αναφοράς, γ) του καταναγκασμού, δ) της ανταμοιβής και ε) της πραγματογνωμοσύνης. Πιο αναλυτικά:

#### *Νόμιμη Ισχύς*

Η ισχύς που απορρέει από επίσημη αρχή των δραστηριοτήτων εργασίας καλείται νόμιμη. Είναι σαφές ότι οι διαδικασίες επιρροής που συνδέονται με τη νόμιμη εξουσία είναι πολύπλοκες. Τα μέλη ενός οργανισμού συνήθως συμφωνούν να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τις κατευθύνσεις από τους ηγέτες με αντάλλαγμα τα οφέλη της συμμετοχής τους στον οργανισμό αυτό. Η συμμόρφωση με τις νόμιμες διατάξεις και τα αιτήματα είναι πιο πιθανή για τα μέλη που ταυτίζονται με τον οργανισμό και είναι πιστά σε αυτόν. Η συμμόρφωση είναι επίσης πιο πιθανή για τα μέλη που έχουν μια εξωτερικευμένη αξία ότι είναι σωστό να υπακούουν πρόσωπα της εξουσίας, να δείχνουν σεβασμό στο νόμο και να

ακολουθούν την παράδοση. Η αποδοχή της εξουσίας επίσης, εξαρτάται από το αν ο φέρων την εξουσία θεωρείται νόμιμος κάτοχος της ηγετικής θέσης.

Το ποσό της νόμιμης εξουσίας (με την έννοια της απόλυτης ή μη εξουσίας) είναι, επίσης, εκείνο που σχετίζεται με το πεδίο εξουσίας του ηγέτη. Υψηλότερου επιπέδου στελέχη έχουν συνήθως περισσότερη εξουσία από χαμηλότερου επιπέδου στελεχών και η εξουσία του προϊσταμένου είναι συνήθως πολύ ισχυρότερη σε σχέση με υφισταμένους από ότι σε σχέση με τους συνεργάτες, τους ανωτέρους, ή με τους ξένους στον οργανισμό. Οι άνθρωποι αξιολογούν όχι μόνο αν το αίτημα ή η εντολή εμπίπτει στο πεδίο εφαρμογής του ηγέτη, αλλά και κατά πόσο είναι συνεπές με τις βασικές αξίες, τις αρχές και τις παραδόσεις της οργανισμού ή του κοινωνικού συστήματος (Yukl, 2011).

### *Ισχύς Αναφοράς*

Ο συγκεκριμένος τύπος ισχύος, προέρχεται από την επιθυμία των άλλων να ευχαριστήσουν τον φορέα της δύναμης και προς τον οποίο τρέφουν ισχυρά συναισθήματα αγάπης, θαυμασμού και πίστης. Οι άνθρωποι είναι συνήθως πρόθυμοι να κάνουν ειδικές χάρες για ένα φίλο ο οποίος είναι έτοιμος να ικανοποιήσει και τα δικά τους αιτήματα. Η ισχυρότερη μορφή αυτής της εξουσίας είναι η προσωπική αναγνώριση (personal identification). . Για να κερδίσουν και να διατηρήσουν την έγκριση και την αποδοχή του προϊσταμένου, οι υφιστάμενοι είναι πιθανό να πραγματοποιήσουν ό, τι ο προϊστάμενος ρωτά, όπως επίσης και να μιμούνται τη συμπεριφορά του προϊσταμένου ή να αναπτύξουν συμπεριφορές οι οποίες εκφράζονται από τον προϊστάμενο.

Η ισχύς της αναφοράς είναι συνήθως μεγαλύτερη για κάποιον που είναι φιλικός, ελκυστικός, γοητευτικός και αξιόπιστος. Αυξάνεται με την επίδειξη ενδιαφέροντος από την πλευρά του προϊσταμένου για τις ανάγκες και τα συναισθήματα των άλλων, επιδεικνύοντας εμπιστοσύνη και σεβασμό και δίκαιη μεταχείριση των άλλων. Ο τύπος ισχύος εξαρτάται από το χαρακτήρα και την ακεραιότητα του προϊσταμένου. Η ακεραιότητα αποδεικνύεται με το να είναι ειλικρινής, εκφράζοντας ένα συνεκτικό σύνολο αξιών, που ενεργούν με τρόπο που να συνάδει με τις αποδεκτές αξίες του και την τήρηση υποσχέσεων και συμφωνιών. Ο καλύτερος τρόπος να ασκήσει κανείς το συγκεκριμένο τύπο ισχύος είναι μέσω του “role modeling”. Ένα άτομο που είναι αρεστό και οι άλλοι το θαυμάζουν είναι δυνατό να ασκεί σημαντική επιρροή στους άλλους, δίνοντας το παράδειγμα μιας ορθής και επιθυμητής προς μίμηση συμπεριφοράς (Yukl, 2011).

### *Ισχύς Καταναγκασμού*

Ο συγκεκριμένος τύπος ισχύος ενός προϊσταμένου στους υφισταμένους βασίζεται στην εξουσία με τιμωρία, η οποία ποικίλλει σημαντικά μεταξύ των διαφόρων τύπων οργανισμών (Draft, 2007). Η ισχύς του καταναγκασμού είναι συνήθως μεγαλύτερη σε στρατιωτικούς και πολιτικούς ηγέτες από ότι σε προϊσταμένους επιχειρήσεων.

Συνήθως ο τύπος αυτός ενεργοποιείται από απειλή ή προειδοποίηση ότι το οι υφιστάμενοι θα υποστούν ανεπιθύμητες συνέπειες για τη μη συμμόρφωσή τους με το αίτημα της πηγής εξουσίας, το κράτος, ή την πολιτική. Η απειλή μπορεί να είναι ρητή, ή μπορεί να είναι μόνο ένα αόριστο σχόλιο ότι το πρόσωπο που θα μετανοήσει για τη μη συμμόρφωση με την επιθυμία του ηγέτη. Η πιθανότητα της συμμόρφωσης είναι μεγαλύτερη όταν η απειλή θεωρείται αξιόπιστη, και ο υφιστάμενος επιθυμεί έντονα να αποφύγει την απειλή τιμωρίας (Yukl, 2011).

Είναι σαφώς καλύτερο να αποφεύγεται η χρήση καταναγκασμού, εκτός αν είναι απολύτως απαραίτητο, επειδή είναι πιθανό η χρήση του να οδηγήσει σε ανεπιθύμητες παρενέργειες. Ο εξαναγκασμός συχνά προκαλεί θυμό ή αγανάκτηση και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αντίποινα. Σε εργασιακά περιβάλλοντα, η πιο κατάλληλη χρήση του εξαναγκασμού είναι για την αποτροπή συμπεριφοράς επιβλαβούς για τον οργανισμό, όπως παράνομες δραστηριότητες, κλοπή, παραβίαση των κανόνων ασφάλειας, απερίσκεπτες πράξεις που θέτουν σε κίνδυνο τους άλλους και η άμεση ανυπακοή των νόμιμων αιτημάτων.

Ο εξαναγκασμός δεν είναι πιθανό να οδηγήσει σε δέσμευση, αλλά όταν χρησιμοποιείται έντεχνα σε κατάλληλη κατάσταση, υπάρχει μια αρκετά καλή πιθανότητα ότι θα έχει ως αποτέλεσμα τη συμμόρφωση (French και Raven, 1959).

### *Ισχύς Ανταμοιβής*

Η ισχύς της ανταμοιβής είναι η αντίληψη από τον υφιστάμενο ότι ένας ηγέτης ελέγχει σημαντικούς πόρους και τα οφέλη που επιθυμούν οι υφιστάμενοι. Πηγάζει εν μέρει από την επίσημη εξουσία για την κατανομή των πόρων και των ανταμοιβών. Η αρχή αυτή ποικίλλει ανάλογα με τους οργανισμούς και τα είδη διοικητικών θέσεων. Ο περισσότερος έλεγχος για τις σπάνιες πηγές είναι συνήθως υπό την αρμοδιότητα των στελεχών τα οποία βρίσκονται σε υψηλότερη ιεραρχικά θέση. Τα διευθυντικά στελέχη έχουν την εξουσία να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την κατανομή των πόρων στις διάφορες υπο-μονάδες και

δραστηριότητες και έχουν το δικαίωμα να επανεξετάζουν και να αναθεωρούν τις αποφάσεις τις σχετικές με την κατανομή των πόρων σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.

Μια μορφή ισχύος ανταμοιβής στους υφισταμένους είναι οι αυξήσεις μισθών, επιδομάτων ή άλλων οικονομικών κινήτρων σε άξιους υφισταμένους. Άλλες μορφές επίσης αφορούν τον έλεγχο σε απτά οφέλη, όπως μια προαγωγή, μια καλύτερη δουλειά, ένα καλύτερο πρόγραμμα και χρονοδιάγραμμα εργασιών, ένα μεγαλύτερο προϋπολογισμό λειτουργίας, ένα μεγαλύτερο λογαριασμό εξόδων και τα σύμβολα status, όπως η παροχή μεγαλύτερου γραφείου ή ρεζερβέ χώρου στάθμευσης το χώρο της εργασίας.

Η ισχύς της ανταμοιβής ασκείται είτε με ρητή είτε με σιωπηρή υπόσχεση από τον προϊστάμενο για κάποια παροχή στον υφιστάμενο, όταν εκείνος ολοκληρώσει ένα έργο ή μετά την ικανοποίηση ενός αιτήματος. Η συμμόρφωση είναι πιο πιθανή, αν η ανταμοιβή είναι κάτι το αξιόλογο για το άτομο-στόχο και όταν ο ηγέτης προσλαμβάνεται ως αξιόπιστη πηγή της ανταμοιβής από τον υφιστάμενο. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν τα οφέλη που αποτιμώνται από τους ανθρώπους που θέλει να επηρεάσει (ο ηγέτης), για να αξιολογηθούν και να αξιοποιηθούν καταλλήλως. Επίσης, η αξιοπιστία του ηγέτη δεν πρέπει να διακινδυνεύεται μέσω της χρήσης εξωπραγματικών υποσχέσεων ή από παραλείψεις τήρησης μιας υπόσχεση μετά την ολοκλήρωση του έργου. Ακόμα και όταν οι συνθήκες είναι ευνοϊκές η χρήση ανταμοιβών, είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε συμμόρφωση και όχι δέσμευση.

Εάν οι ανταμοιβές χρησιμοποιούνται για χειραγώγηση, μπορούν να οδηγήσουν σε αντίσταση παρά σε συμμόρφωση. Η δύναμη για να δώσει ή να αρνηθεί κανείς τα οφέλη μπορεί να προκαλέσει δυσαρέσκεια μεταξύ των ατόμων που αντιπαθούν να είναι εξαρτώμενα από τις ιδιοτροπίες μιας ισχυρής μορφής εξουσίας ή που πιστεύουν ότι ο ηγέτης τους χειραγωγεί προς όφελός του. Ακόμα και όταν η ανταμοιβή είναι ελκυστική, η αντίσταση μπορεί να προκύψει εάν η αμοιβή θεωρείται ως δωροδοκία για να πραγματοποιηθεί κάτι ανήθικο από τον υφιστάμενο. Όταν γίνεται συχνή χρήση των ανταμοιβών ως πηγής επιρροής, τα άτομα είναι πιθανό να αντιληφθούν τη σχέση με τον ηγέτη ως καθαρά οικονομική (Yukl, 2011).

Τέλος, θα σημειώναμε πως αντί να χρησιμοποιούνται οι ανταμοιβές ως κίνητρα με ένα απρόσωπο, μηχανικό τρόπο, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με ένα πιο συμβολικό τρόπο ως μέσο αναγνώρισης των επιτευγμάτων και έκφρασης της προσωπική εκτίμησης των

προϊσταμένων για τις ειδικές συνεισφορές ή την εξαιρετική προσπάθεια. Μια τέτοιου είδους χρήσης της ισχύος της ανταμοιβής μπορεί να γίνει με την πάροδο του χρόνου μια πηγή αύξησης της ισχύος της αναφοράς (Raven, 1959).

### *Ισχύς Πραγματογνωμοσύνης*

Δεξιότητες σχετικές με ένα έργο αποτελούν σημαντική πηγή της ισχύος της πραγματογνωμοσύνης σε οργανισμούς. Ειδική γνώση σχετικά με τον καλύτερο τρόπο για την εκτέλεση μιας εργασίας ή επίλυσης ενός σημαντικού προβλήματος οδηγεί σε δυνατότητες επιρροής σε συνεργάτες, υφισταμένους και ανωτέρους. Ωστόσο, η εμπειρία είναι μια πηγή ισχύος μόνο αν οι άλλοι εξαρτώνται από τον ηγέτη για συμβουλές. Όσο πιο σημαντικό είναι ένα πρόβλημα για τον υφιστάμενο, τόσο μεγαλύτερη είναι η ισχύς που προέρχεται από τον ηγέτη ο οποίος κατέχει την απαραίτητη τεχνογνωσία για την επίλυσή του.

Ο υφιστάμενος πρέπει να αναγνωρίζει την εμπειρία του προϊσταμένου και να τον προσλαμβάνει ως αξιόπιστη πηγή πληροφοριών και συμβουλών. Με την πάροδο του χρόνου και καθώς η γνώση του ηγέτη τίθεται σε δοκιμασία, οι αντιλήψεις του υφισταμένου σχετικά με την εμπειρογνωμοσύνη του ηγέτη είναι πιθανό να γίνει πιο ακριβής. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τους ηγέτες να αναπτύσσουν και να διατηρούν τη φήμη τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης και ισχυρής αξιοπιστίας (Yukl, 2011). Είναι σαφές ότι πραγματική εμπειρία διατηρείται και ενισχύεται μέσα από μια συνεχή διαδικασία εκπαίδευσης και πρακτικής. Αποδείξεις εμπειρογνωμοσύνης μπορεί να εμφανίζονται σε μορφές αδειών διπλωμάτων και βραβείων. Ωστόσο, το πιο πειστικό μέσο για να αποδείξει την εμπειρογνωμοσύνη του ένας ηγέτης είναι η επίλυση σημαντικών προβλημάτων, η λήψη θετικών αποφάσεων, παρέχοντας χρήσιμες συμβουλές και ολοκληρώνοντας με επιτυχία εξαιρετικά δύσκολα αλλά ιδιαίτερα ορατά έργα. Στην περίπτωση που ο ηγέτης έχει αυξημένη ισχύς πραγματογνωμοσύνης και προσλαμβάνεται ως μια αξιόπιστη πηγή πληροφοριών και συμβουλών, ο υφιστάμενος μπορεί να ικανοποιήσει το αίτημα ακόμη και χωρίς να λάβει εξήγηση γι 'αυτό (χωρίς αιτιολόγηση, με τη μορφή εντολής). Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο ότι η εξαιρετική εμπειρία και εξειδίκευση είναι δυνατόν να προκαλέσει αγανάκτηση όταν χρησιμοποιηθεί με τέτοιο τρόπο που να υπονοεί ότι ο υφιστάμενος είναι αδαής ή ανίκανος. Για το λόγο αυτό είναι σημαντική η αναγνώριση από τον προϊστάμενο ότι



ο υφιστάμενος έχει κάποια σχετική γνώση επί του θέματος, σχετικές πληροφορίες και δυνητικά αξιοποιήσιμες ιδέες και να συμπεριφέρεται ανάλογα.

### **3.5.2.2 Διαπολιτισμικές Μελέτες της Ισχύος στην Ηγεσία**

Οι Rahim και άλλοι (2000) έδειξε ότι οι Αμερικανοί προϊστάμενοι υιοθετούν ισχύ καταναγκασμού καθώς και Νόμιμη Ισχύ. Σε άλλη έρευνα (Alwater κ.α., 1996) σημειώθηκαν υψηλότερες τιμές στον ιδιωτικό τομέα όσον αφορά στην ισχύ καταναγκασμού, της ισχύος της ανταμοιβής και της νόμιμης ισχύος.

#### **Κίνα**

Σύμφωνα με τον Zheng (2010), οι τρεις πρώτες πηγές ενέργειας των Κινέζων μάνατζερ είναι η ισχύς πραγματογνωμοσύνης, της αναφοράς και η νόμιμη. Η οργανωτική κουλτούρα επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον παραδοσιακό πολιτισμό της Κίνας. Η Κίνα είναι δομημένη με βάση την τον Κομφούκιο, ο οποίος προτείνει ένα ιδεολογικό σύστημα που επικεντρώνεται στην ηθική, με πιο σημαντικό χαρακτηριστικό του την υπακοή. Οι ιδέες αυτές εξακολουθούν να διέπουν το μυαλό των διευθυντών και των υφισταμένων στους οργανισμούς της Κίνας. Οι διευθυντές εκφράζουν τα αιτήματά τους και παίρνουν αποφάσεις χωρίς διαβούλευση με τους υφισταμένους, ενώ οι υφιστάμενοι υπακούουν την εντολή του διευθυντή, χωρίς να εκφράζουν αντίθετες προς τον προϊστάμενο ιδέες. Η συχνή χρήση της ισχύος πραγματογνωμοσύνης είναι επίσης μια μορφή της επιδίωξη της φήμης. Σε άλλη έρευνα (Liu και άλλοι, 2003), που πραγματοποιήθηκε στο Hong Kong ο κύριος τύπος ισχύος ήταν αυτός της πραγματογνωμοσύνης.

#### **Ινδία**

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ινδία (Biswajeet, και άλλοι, 2005) έδειξε ότι τα ανώτερα στελέχη του νέου δημοσίου τομέα χρησιμοποιούν περισσότερη ισχύς της ανταμοιβής και ισχύς πραγματογνωμοσύνης, ενώ στο παλαιότερο δημόσιο τομέα περισσότερο την ισχύς αναφοράς και ένα πιο γραφειοκρατικό στυλ ηγεσίας.

### **3.6 Βασικές Έννοιες Οικονομικού Κλίματος**

Θεωρήσαμε σκόπιμο στο παρόν πόνημα να απεικονίσουμε τις αναπαραστάσεις του δείγματος σε σχέση με βασικές έννοιες του οικονομικού κλίματος στην κάθε χώρα. Για το λόγο αυτό επιλέξαμε τις ακόλουθες έννοιες οι οποίες θεωρούμε ότι είναι αντιπροσωπευτικές. Οι έννοιες που συμπεριλάβαμε ήταν: α) η εγχώρια οικονομική ανάπτυξη, β) η διακύμανση εγχωρίων τιμών προϊόντων και υπηρεσιών, γ) το χρέος των πολιτών, δ) η εικόνα χρηματιστηρίου, ε) το μέγεθος οργανισμού που επιθυμεί να εργαστεί ο ερωτώμενος και στ) η επιθυμία ανεύρεσης επαγγελματικής απασχόλησης στο εξωτερικό.

#### **3.6.1 Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης**

Με τη διάσταση που έχει πάρει τα τελευταία χρόνια η επιθυμία ανεύρεσης επαγγελματικής αποκατάστασης στο εξωτερικό και αναφορικά με τους προσλαμβανόμενους δείκτες ανεργίας σε κάθε χώρα θεωρήσαμε σκόπιμη τη συσχέτιση των δύο αυτών μεταβλητών. Για το λόγο αυτό στο Κεφάλαιο 7 του συγκεκριμένου πονήματος πραγματοποιείται στατιστική συσχέτιση και ανάλυση των μεταβλητών αυτών.

## Κεφάλαιο 4ο: Στόχοι Έρευνας

Το παρόν πόνημα είναι μια διαπολιτισμική μελέτη που ως κύριο σκοπό έχει την ανάδειξη των ιδιαίτερων εκείνων διαφορών και ομοιοτήτων όσον αφορά στις θεωρητικές αυτές έννοιες οι οποίες αφορούν α) στα συστήματα αξιών, β) την επαγγελματική έδρα ελέγχου (work locus of control), γ) αποδοχή της αρχής της αξιοκρατίας (merit principle scale), δ) τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής (implicit theories of social influence), ε) την ηγεσία, καθώς και στ) τις οικονομικές έννοιες της αξιοκρατίας, του χρήματος και των διασυνδέσεων.

Περαιτέρω, θεωρούμε ότι είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να δούμε εάν χώρες με αρχαίους πολιτισμούς όπως η Ελλάδα, η Ινδία και η Κίνα μοιράζονται παρόμοια αν όχι κοινά χαρακτηριστικά, σε αντιδιαστολή με τη νεοσύστατη (χρονικά), περίπου διακοσίων χρόνων χώρα των Η.Π.Α.

Τα ευρήματα της μελέτης αυτής θα έχουν ως τελικό σκοπό τις άμεσες πρακτικές εφαρμογές στην οργανωτική συμπεριφορά, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στον ευρύτερο τομέα των επιχειρήσεων των χωρών αυτών, αναδεικνύοντας μεταβλητές οι οποίες θα ήταν χρήσιμες να λάβουν υπόψη επιχειρηματίες οι οποίοι δραστηριοποιούνται ή επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στις χώρες αυτές.

Τέλος, από μια γενικότερη σκοπιά θα μπορούσαν να δώσουν μια ευκρινέστερη εικόνα του πολιτισμού σε κάθε μια από αυτές τις χώρες.

## **Β' ΜΕΡΟΣ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## **Κεφάλαιο 5ο: Μεθοδολογικά ζητήματα**

Στα προηγούμενα κεφάλαια πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της προβληματικής σχετικά με τα θέματα τα οποία μας απασχολούν το συγκεκριμένο πόνημα. Η ανάλυση αφορούσε τα συστήματα αξιών, της κλίμακας αξιοκρατίας, το ρόλο της ηγεσίας, της ισχύος ως παράγοντα της ηγεσίας, τις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, έννοιες που αφορούν στην οικονομία, όπως αξιοκρατία, χρήμα, διασυνδέσεις, κλπ.

Στον παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην ερευνητική μέθοδο, το εργαλείο, τα χαρακτηριστικά των οργανισμών των δειγματος, το δείγμα και τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

### **5.1 Ερευνητική Μέθοδος**

Η ερευνητική προβληματική όπως αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια έχει αρχικά διερευνητικό χαρακτήρα όσον αφορά στις τέσσερις αυτές χώρες, σχετικά με την περιγραφή και ανάλυση των παραμέτρων του φαινομένου της ηγεσίας καθώς και τους τρόπους με τους οποίους όλες αυτές οι μεταβλητές διαπλέκονται μεταξύ τους συμβάλλοντας στο φαινόμενο αυτό. Για τους ανωτέρω λόγους επιλέχθηκε η μέθοδος της έρευνας πεδίου (survey research). Αναπτύχθηκε αρχικώς το ερευνητικό εργαλείο στη ελληνική γλώσσα, καλύπτοντας όλες τις προς έρευνα μεταβλητές και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η μέθοδος «back translation» (Bislin, 1971, Neuman, 2011) για τη εξασφάλιση της εγκυρότητας του εργαλείου στις τέσσερις αυτές διαφορετικές χώρες (αγγλική γλώσσα για Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και Ινδία και κινεζική γλώσσα για την Κίνα). Στη συνέχεια ακολουθεί αναλυτική περιγραφή του ερωτηματολογίου.

### **5.2 Ερευνητικό εργαλείο**

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου έγινε με βάση την επιδίωξη της διερεύνησης των επιμέρους μεταβλητών που συγκροτούν και επιδρούν στο φαινόμενο της ηγεσίας. Το εργαλείο αποτελείται από το συνδυασμό υπάρχουσών γνωστών κλιμάκων καθώς και εκτενή προθήκη σειράς ερωτήσεων οι οποίες αφορούν σε επιμέρους μεταβλητές για τις οποίες δε χρησιμοποιήθηκε κάποια γνωστή κλίμακα. Πιο συγκεκριμένα: α) το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τη σύντομη έκδοση του εργαλείου αξιών του Schwartz

(Schwartz Value Survey) (Schwartz, 1992, 2005a), β) στη συνέχεια ακολουθεί (το εργαλείο του της Εργασιακής Έδρας Ελέγχου (Spector, 1988), γ) το επόμενο μέρος αποτελείται από το Κλίμακα Αξιοκρατίας (Davey, 1999), δ) μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από το εργαλείο των άρρητων θεωριών κοινωνικής επιρροής ζ, το ε) μέρος αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν στην Ισχύ στην Ηγεσία (Raven, 1959), το στ) το επόμενο αφορά σε ερωτήσεις των αρρήτων θεωριών κοινωνικής επιρροής (Papastamou & Prodromitou, 2010), και ζ) οι επόμενες ερωτήσεις αφορούν ερωτήσεις για τα στυλ ηγεσίας, τον ηγέτη και τον οπαδό, τέλος, η) το ερωτηματολόγιο κλείνει με μερικές ερωτήσεις ακόμη οι οποίες αφορούν εν γένει έννοιες της οικονομίας. Οι δημογραφικές ερωτήσεις τοποθετήθηκαν στο τέλος του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήσαμε είναι ένα ερωτηματολόγιο του οποίου η συνολική συμπλήρωση διαρκεί 15 με 20 λεπτά περίπου.

### **5.3 Μέθοδος δειγματοληψίας και περιγραφή δείγματος**

Η συγκεκριμένη μελέτη αφορά στα χαρακτηριστικά εκείνα του μελλοντικού εργατικού δυναμικού. Είναι σαφές ότι ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα για μελλοντικές προβλέψεις όσον αφορά στο μελλοντικό (άμεσο και έμμεσο) εργατικό δυναμικό αποτελούν άτομα τα οποία είναι φοιτητές προπτυχιακού επιπέδου οι οποίοι αποτελούν το εργατικό δυναμικό σε όλες αυτές τις χώρες για τα τριάντα επόμενα έτη τουλάχιστον. Πιστεύουμε ότι είναι σαφές το γεγονός πως το εγχείρημα ανεύρεσης και επιλογής δείγματος για την παρούσα έρευνα σε αυτές τις χώρες ήταν εξαιρετικά δύσκολο για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε από τους ερευνητές η μέθοδος της σκόπιμη ή εμπειρικής δειγματοληψία (purposive or judgmental sampling). Η επιλογή του δείγματος στις χώρες αυτές έγινε κατά βάση με γνώμονα τους προσωπικούς συνδέσμους των ερευνητών σε συγκεκριμένες περιοχές (μεγάλες πόλεις) στις χώρες αυτές καθώς και σε πανεπιστήμια και κολλέγια τα οποία διέθεταν εν γένει παρόμοια χαρακτηριστικά (μέγεθος, τμήματα, κπλ) .

#### **5.3.1 Χαρακτηριστικά οργανισμών και διάρκεια έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε φοιτητικούς πληθυσμούς στις τέσσερις χώρες και η διάρκεια της έρευνας διήρκεσε περίπου ενάμιση χρόνο (από την Άνοιξη του 2011 έως και το Φθινόπωρο του 2012). Όλοι οι συμμετέχοντες ήταν φοιτητές σε προπτυχιακό επίπεδο.

### 5.3.2 Χαρακτηριστικά συμμετεχόντων στην έρευνα

Στη συνέχεια ακολουθεί αναλυτικός Πίνακας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 2: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

	<b>Κίνα</b>	<b>Ελλάδα</b>	<b>Ινδία</b>	<b>Η.Π.Α.</b>
<b>Φύλο</b>				
<b>Άνδρας</b>	<b>163</b>	<b>176</b>	<b>155</b>	<b>172</b>
<b>Γυναίκα</b>	<b>137</b>	<b>124</b>	<b>145</b>	<b>128</b>
<b>Ηλικία</b>				
<b>18-22</b>	<b>163</b>	<b>180</b>	<b>196</b>	<b>213</b>
<b>25-28</b>	<b>137</b>	<b>110</b>	<b>99</b>	<b>68</b>
<b>29-34</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>14</b>
<b>35-40</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>3</b>
<b>41+</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2</b>
<b>Εισόδημα</b>				
<b>Χαμηλό €0-€1,200</b>	<b>243</b>	<b>147</b>	<b>156</b>	<b>221</b>
<b>Μεσαίο €1,201-€2,500</b>	<b>27</b>	<b>98</b>	<b>88</b>	<b>62</b>
<b>Υψηλό €2,501+</b>	<b>30</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>15</b>
<b>Συμμετέχοντες</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>

## **Γ' ΜΕΡΟΣ: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΑΝΑΛΥΣΕΙΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**



## Κεφάλαιο 6ο: Κατασκευή Δεικτών και Αξιολόγηση Αξιοπιστίας Δεικτών

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση της κατασκευής και της αξιολόγησης της αξιοπιστίας των δεικτών.

### 6.1 Κλίμακα Αξιών Schwartz

Όσον αφορά στην κλίμακα του Schwartz, υπολογίσαμε τους δείκτες για την κάθε μια από τις δέκα αξίες του μοντέλου (Βλ. ακόλουθο πίνακα).

Πίνακας 3: Παρουσίαση Αξιοπιστίας των Δέκα Δεικτών της Κλίμακας Αξιών του Schwartz

Αξία	Δείκτης r	Δείκτης p
Δύναμη	0.401	<0.01
Επίτευξη	0.497	<0.01
Ηδονισμός	0.224	<0.01
Διέγερση	0.431	<0.01
Αυτό-στόχευση	0,319	<0.01
Οικουμενισμός*		
Καλή Προαίρεση	0,383	<0.01
Παράδοση	0,174	<0.01
Συμμόρφωση	0,407	<0.01
Ασφάλεια	0,270	<0.01

\*Οικουμενισμός: Η αξιοπιστία άλφα των τριών items (στοιχείων) του Οικουμενισμού είναι 0,414 {a-Cronbach=0.414} (Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ), γεγονός που δείχνει μέτρια χαμηλή αξιοπιστία. Εντούτοις το γεγονός ότι οι συσχετίσεις των items (στοιχείων) μεταξύ τους ανά δύο είναι πολύ καλές και πιο συγκεκριμένα: α)  $r=0.151$ ,  $p<0.01$ . (Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ), β)  $r=0.293$ ,  $p<0.01$ . (Βλ. λεπτομερή ανάλυση

στο παράρτημα III) και γ)  $r=0,125$ ,  $p<0.01$ . (Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα), θεωρούμε ότι η κλίμακα στο σύνολό της έχει καλή αξιοπιστία.

Στη συνέχεια παρατίθεται ο συγκεντρωτικός πίνακας με τις συσχετίσεις των δέκα αξιών.

Πίνακας 4: Συσχετίσεις των Αξιών Κλίμακας Schwarz

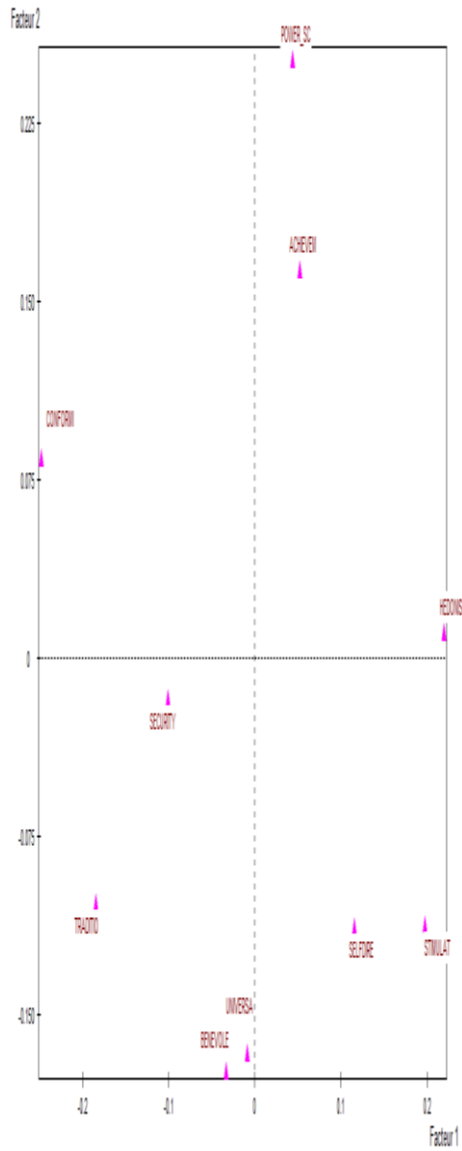
	Δύναμη	Επίτευγμα	Ηδονισμός	Διέγερση	Αυτό-Στόχευση	Οικουμενισμός	Καλή Προαίρεση	Παράδοση	Συμμόρφωση	Ασφάλεια
Δύναμη	1	0,468**	0,203**	0,223**	0,181**	-0,012	-0,002	0,107**	0,303**	0,200**
Επίτευγμα	0,468**	1	0,218**	0,324**	0,336**	0,189**	0,290**	0,222**	0,278**	0,343**
Ηδονισμός	0,203**	0,218**	1	0,336**	0,174**	0,134**	0,173**	0,025	0,029	0,172**
Διέγερση	0,223**	0,324**	0,336**	1	0,475**	0,345**	0,273**	0,223**	0,069*	0,188**
Αυτό-Στόχευση	0,181**	0,336**	0,174**	0,475**	1	0,334**	0,348**	0,197**	0,076**	0,197**
Οικουμενισμός	-0,012	0,189**	0,134**	0,345**	0,334**	1	0,486**	0,217**	0,186**	0,339**
Καλή Προαίρεση	-0,002	0,290**	0,173**	0,273**	0,348**	0,486**	1	0,242**	0,263**	0,367**
Παράδοση	0,107**	0,222**	0,025	0,223**	0,197**	0,217**	0,242**	1	0,376**	0,268**
Συμμόρφωση	0,303**	0,278**	0,029	0,069*	0,076**	0,186**	0,263**	0,376**	1	0,409**
Ασφάλεια	0,200**	0,343**	0,172**	0,188**	0,197**	0,339**	0,367**	0,268**	0,409**	1

\*\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01 (Δίπλευρος έλεγχος).

\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.05 (Μονόπλευρος έλεγχος).

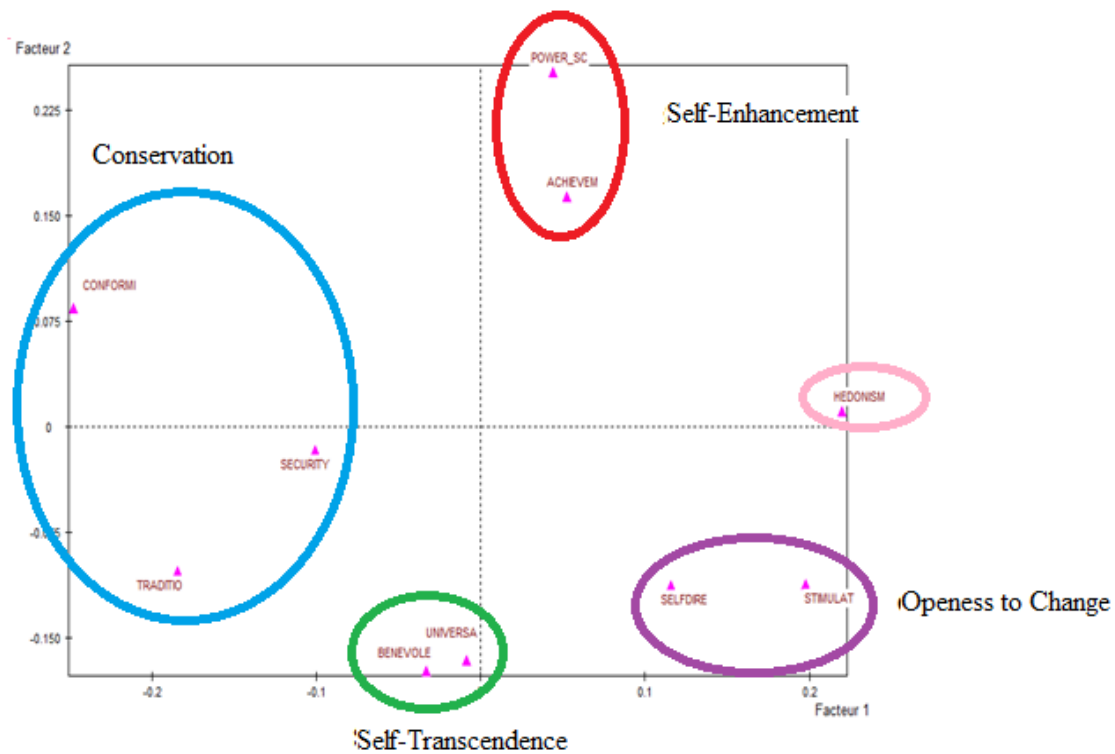
Στη συνέχεια εφαρμόστηκε παραγοντική ανάλυση αντιστοιχιών (με software SPAD V5.0) στους δείκτες των δέκα αξιών και προέκυψε το Διάγραμμα 2 . (Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα III).

Ο Schwartz, δόμησε το μοντέλο του μέσω της απεικονιστικής μεθόδου των ελαχίστων τετραγώνων.



Διάγραμμα 1: Μοντέλο Αξιών κατά Schwartz

Ακολουθεί η απεικόνιση του μοντέλου όπως προέκυψε στην παρούσα έρευνα. Όπως είναι εμφανές η ταύτιση των δύο μοντέλων είναι απόλυτη.



Διάγραμμα 2: Μοντέλου Παρούσας Έρευνας κατά Schwartz

Πιο συγκεκριμένα ο κύκλος χρώματος μπλε εμπερικλείει το **Συντηρητισμό** (Conservation), ο κύκλος χρώματος κόκκινου εμπερικλείει την **Αυτό-Εξύψωση** (Self-Enhancement), ο κύκλος χρώματος πράσινου εμπερικλείει την **Αυθ υπέρβαση** (Self-Transcendence) και ο κύκλος χρώματος μωβ εμπερικλείει τη **Δεκτικότητα στις Αλλαγές** (Openness to Change). Όσον αφορά τον **Ηδονισμό** (κύκλος χρώματος ροζ) τοποθετείται μεταξύ της Δεκτικότητα στις Αλλαγές και της Αυτό-Εξύψωσης, όπως ακριβώς συμβαίνει και στην απεικόνιση του Schwartz.

## 6.2 Κλίμακα της Εργασιακής Έδρας Ελέγχου

Η εξωτερική Εργασιακή Έδρα Ελέγχου η οποία προκύπτει ως μέσος όρος των ερωτήσεων έχει αξιοπιστία 0.766 { $\alpha$ -Cronbach=0.766}, γεγονός που δείχνει καλή αξιοπιστία. (Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ).

Η εσωτερική 1 Εργασιακή Έδρα Ελέγχου η οποία προκύπτει ως μέσος όρος των ερωτήσεων έχει αξιοπιστία 0.611 {a-Cronbach=0.611}, γεγονός που δείχνει μέτρια αξιοπιστία. Ανατρέχοντας στον πίνακα για την προτεινόμενη πιθανή αφαίρεση items (στοιχείων), η οποία (αφαίρεση) θα βελτιώνει το δείκτη αξιοπιστίας, παρατηρούμε ότι τέτοιου είδους αφαίρεση ανεβάζει το δείκτη της αξιοπιστίας στο 0.620 {a-Cronbach=0.620}, ο οποίος είναι κατά τι καλύτερος. (Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ).

Η εσωτερική 2 Εργασιακή Έδρα Ελέγχου η οποία προκύπτει ως μέσος όρος των ερωτήσεων έχει αξιοπιστία 0.693 {a-Cronbach=0.693}, γεγονός που δείχνει καλή αξιοπιστία. Ανατρέχοντας στον πίνακα για την προτεινόμενη πιθανή αφαίρεση items (στοιχείων), η οποία (αφαίρεση) θα βελτιώνει το δείκτη αξιοπιστίας, παρατηρούμε ότι τέτοιου είδους αφαίρεση υφίσταται και ανεβάζει το δείκτη της αξιοπιστίας στο 0.804 {a-Cronbach=0.804}, ο οποίος είναι ένας πολύ καλός δείκτης. (Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ).

### **6.3 Κλίμακα Αξιοκρατίας**

. Αρχικά πραγματοποιήθηκε αντιστροφή της κωδικοποίησης σε συγκεκριμένα στοιχεία και στη συνέχεια κατασκευάσαμε ένα μόνο παράγοντα της κλίμακας ως μέσο όρο των ερωτήσεων. Η αξιοπιστία άλφα των στοιχείων είναι 0.642 {a-Cronbach=0.642}, γεγονός που δείχνει καλή αξιοπιστία. Ανατρέχοντας στον πίνακα για την προτεινόμενη πιθανή αφαίρεση items (στοιχείων), η οποία (αφαίρεση) θα βελτιώνει το δείκτη αξιοπιστίας, παρατηρούμε ότι τέτοιου είδους αφαίρεση υφίσταται για το συγκεκριμένο δείκτη και η οποία (αφαίρεση) ανεβάζει το δείκτη της αξιοπιστίας στο 0.698 {a-Cronbach=0.698}, ο οποίος είναι ένας ακόμη καλύτερος δείκτης. (Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ).

### **6.4 Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής**

Η Κλίμακα των Άρρητων Θεωριών Κοινωνικής Επιρροής διαιρείται σε τρεις υποκλίμακες.

### 6.4.1 Πλειοκεντρισμός-Μειοκεντρισμός- Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί

Στην πρώτη υποκλίμακα πραγματοποιήσαμε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (EFA-Explanatory Factor Analysis), με περιστροφή Varimax, με το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0.

Πίνακας 5 : Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής (Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες με Περιστροφή Varimax)

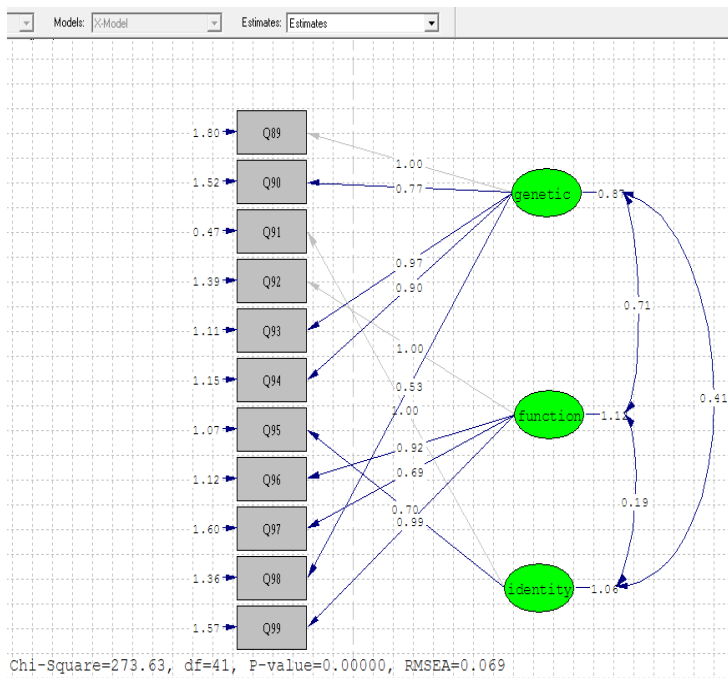
Στοιχεία	Συνιστώσες		
	Μειοκεντρισμός	Πλειοκεντρισμός	Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί
Η υποστήριξη απόψεων διαφορετικών απ' αυτές που στηρίζει η πλειοψηφία είναι απόδειξη ψυχολογικής ανεξαρτησίας.	0,732		
Αποδοχή των απόψεων της πλειοψηφίας ισοδυναμεί με ενεργό συμβολή στη διατήρηση ενός κοινωνικού συστήματος και στην άρνηση της κοινωνικής αλλαγής.	0,666		
Η υποστήριξη απόψεων διαφορετικών απ' αυτές που στηρίζει η πλειοψηφία είναι αναγκαία για την επίτευξη της κοινωνικής αλλαγής.	0,647		
Η αποδοχή των απόψεων κάποιου ισχυρού είναι απόδειξη ψυχολογικής εξάρτησης και ανωριμότητας.	0,632		
Το να αποδέχεσαι μια ιδέα σημαίνει ότι αυτή η ιδέα αποτελεί συστατικό στοιχείο της ιδιοσυγκρασίας σου.	0,429		
Η υποστήριξη απόψεων διαφορετικών από αυτές που στηρίζει η πλειοψηφία δείχνει λανθασμένη αντίληψη της πραγματικότητας.		0,796	
Η ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς μας με τις επιταγές της πλειοψηφίας είναι απαραίτητη προκειμένου να αποφεύγονται πιθανές κυρώσεις εξαιτίας της ανυπακοής μας.		0,708	
Η αποδοχή των απόψεων της πλειοψηφίας δείχνει σύνεση δεδομένου		0,688	

Πίνακας 5 : Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής (Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες με Περιστροφή Varimax)

<p>ότι η πλειοψηφική στήριξη μιας ιδέας είναι απόδειξη της ορθότητάς της.                  Η υποστήριξη απόψεων διαφορετικών απ' αυτές που στηρίζει η πλειοψηφία είναι δείγμα ψυχολογικής παρέκκλισης.                  Οι άνθρωποι συμφωνούν και εναρμονίζουν τις πράξεις τους με αυτούς με τους οποίους μοιράζονται τα ίδια κοινωνικά χαρακτηριστικά.                  Οι άνθρωποι συμφωνούν και εναρμονίζουν τις πράξεις τους με αυτούς με τους οποίους έχουν τα ίδια ψυχολογικά χαρακτηριστικά.</p>	0,462	0,568	
			0,819
			0,814

Για την πιο ευδιάκριτη κατανόηση της δομής και για να είναι πιο ερμηνεύσιμη η δομή που προκύπτει κρατήσαμε σε κάθε παράγοντα τις φορτίσεις που σημειώνουν τιμή πάνω από 0,40, έτσι ώστε σε κάθε παράγοντα να απομονώσουμε μόνο εκείνα τα items (στοιχεία), τα οποία καθορίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό το περιεχόμενο, τη φύση του κάθε παράγοντα. Οι παράγοντες που προκύπτουν είναι οι ακόλουθοι: α) Μειονοκεντρισμός, β) Πλειονοκεντρισμός, γ) Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί.

Στη συνέχεια πραγματοποιήσαμε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (CFA - Confirmatory Factor Analysis) με το στατιστικό πακέτο LISREL 8.80.



Απεικόνιση 1: 1<sup>ο</sup> Μοντέλο Δοκιμής

Το γεγονός ότι για τους οι ανωτέρω δείκτες δεν προέκυψαν σαφώς αποδεκτές τιμές {(Degrees of Freedom = 41, Full Information ML Chi-Square = 273.63 (P = 0.0), Root Μέσα τετράγωνα Error of Approximation (RMSEA) = 0.069}, μας οδήγησε στο να πραγματοποιήσουμε επιπλέον δοκιμές, τροποποιώντας το μοντέλο σύμφωνα με τις υποδείξεις/προτάσεις της ανάλυσης. {(Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα III).

#### 6.4.2 Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των ερωτήσεων της δεύτερης υποκλίμακας. Για τις ερωτήσεις αυτές εφαρμόσαμε (EFA-Explanatory Factor Analysis), με περιστροφή Varimax από την οποία προέκυψαν τα εξής:



Πίνακας 6: Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής (Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες με Περιστροφή Varimax

Στοιχεία	Συνιστώσες		
	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ	ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ/ ΝΟΜΙΜΟΠΟΙΗΣΗ
Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση επειδή είναι χαρισματικοί σε αυτό που κάνουν.	0,709		
Συνήθως επηρεάζουν τους άλλους πάνω σε ένα θέμα, αυτοί που κατέχουν πιστοποιημένα και αποδεδειγμένα έγκυρη γνώση γι' αυτό.	0,690		
Ασκούν επιρροή στους άλλους αυτοί των οποίων οι απόψεις συμβαδίζουν απόλυτα με τα έργα τους.	0,680		
Ασκούν επιρροή αυτοί των οποίων οι απόψεις έχουν εμπράκτως αποδειχθεί ορθές.	0,651		
Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση λόγω κληρονομικότητας ή διαδοχής		0,724	
Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να επιβάλουν ποινές ή κυρώσεις.		0,669	
Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ανταμοιβές ή επιβραβεύσεις.	0,499	0,528	
Αυτοί, που είναι διάσημοι για ένα θέμα, είναι ευκολότερο να κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους.	0,466	0,478	
Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που είναι γενικά είναι σε θέση να καθορίζουν το μέλλον άλλων ανθρώπων.		0,477	
Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί, των οποίων οι απόψεις δεν αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.			0,762
Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση μετά από εκλογή.			0,754

Πίνακας 6: Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής (Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες με Περιστροφή Varimax

Στοιχεία	Συνιστώσες		
	ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ	ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ/ ΝΟΜΙΜΟΠΟΙΗΣΗ
Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση επειδή είναι χαρισματικοί σε αυτό που κάνουν.	0,709		
Συνήθως επηρεάζουν τους άλλους πάνω σε ένα θέμα, αυτοί που κατέχουν πιστοποιημένα και αποδεδειγμένα έγκυρη γνώση γι' αυτό.	0,690		
Ασκούν επιρροή στους άλλους αυτοί των οποίων οι απόψεις συμβαδίζουν απόλυτα με τα έργα τους.	0,680		
Ασκούν επιρροή αυτοί των οποίων οι απόψεις έχουν εμπράκτως αποδειχθεί ορθές.	0,651		
Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση λόγω κληρονομικότητας ή διαδοχής		0,724	
Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να επιβάλουν ποινές ή κυρώσεις.		0,669	
Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ανταμοιβές ή επιβραβεύσεις.	0,499	0,528	
Αυτοί, που είναι διάσημοι για ένα θέμα, είναι ευκολότερο να κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους.	0,466	0,478	
Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που είναι γενικά είναι σε θέση να καθορίζουν το μέλλον άλλων ανθρώπων.		0,477	
Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί, των οποίων οι απόψεις δεν αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.			0,762
Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση μετά από εκλογή.			0,754

### 6.4.3 Εξηγήσεις Πειθούς

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των ερωτήσεων της τρίτης υπο-κλίμακας. Για τις ερωτήσεις αυτές εφαρμόσαμε (EFA-Explanatory Factor Analysis), με περιστροφή Varimax από την οποία προέκυψαν δύο παράγοντες α) Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων και β) Εκλογίκευση Συμμόρφωσης.

Πίνακας 7 : Εξηγήσεις της Πειθούς (Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες με Περιστροφή Varimax)

Στοιχεία	Συνιστώσες	
	Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων	Εκλογίκευση Συμμόρφωσης
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν ανησυχούν μήπως στιγματιστούν ως παρεκκλίνοντες.	0,794	
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν θέλουν να αποφύγουν κυρώσεις – ποινές.	0,753	
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν θέλουν να αποφύγουν ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.	0,691	
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν επιθυμούν να αποφύγουν την κοινωνική κριτική.	0,668	
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν επιθυμούν να είναι αρεστοί.	0,642	
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν περιμένουν κάποια επιβράβευση.	0,617	0,475
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν θεωρούν ότι θα έχουν κάποιο όφελος.	0,613	0,437
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν αμφιβάλλουν για την ορθότητα της γνώμης τους.	0,564	
Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν		0,831

Πίνακας 7 : Εξηγήσεις της Πειθούς (Παραγοντική Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες με Περιστροφή Varimax)

<p>επιθυμούν να ξεχωρίσουν. Οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν επιθυμούν να τους εντυπωσιάσουν.</p>		0,650
---	--	-------

Η αξιοπιστία άλφα των οκτώ στοιχείων (items) του πρώτου παράγοντα είναι 0,858 { $\alpha$ -Cronbach=0.858), η οποία είναι μια πολύ καλή αξιοπιστία, την οποία δεχόμαστε (Βλ. αναλυτικό Πίνακα, Παράρτημα ΙΙΙ).

Για τις ερωτήσεις του δεύτερου παράγοντα η συσχέτιση ήταν στατιστικώς σημαντική ( $r=0,296$ ,  $p<0.01$ ).

## 6.5 Στυλ Ηγεσίας

Όσον αφορά στην ερώτηση σχετικά με την προτίμηση του στυλ Ηγεσίας του προϊσταμένου τους το δείγμα στο σύνολό του απάντησε τα εξής:

Πίνακας 8: Συχνότητων Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Χαρισματική Ηγεσία	416	34,7
Μετασηματιστική Ηγεσία	350	29,2
Υπηρετική Ηγεσία	168	14,0
Πνευματική Ηγεσία	54	4,5
Αυθεντική Ηγεσία	212	17,7
Σύνολο	1200	100,0

Ενώ στην ερώτηση σχετικά με την προτίμηση του στυλ Ηγεσίας των ιδίων, το δείγμα στο σύνολό του, απάντησε τα εξής:

Πίνακας 9: Συχνότητων Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου

	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
--	-----------	-------------

Χαρισματική Ηγεσία	405	33,8
Μετασηματιστική Ηγεσία	393	32,8
Υπηρετική Ηγεσία	146	12,2
Πνευματική Ηγεσία	53	4,4
Αυθεντική Ηγεσία	203	16,9
Σύνολο	1200	100,0

### 6.5.1 Τύποι Ισχύος και Ηγεσία

Όσον αφορά στους Τύπους Ισχύος και Ηγεσίας {Νόμιμη (Legitimate), Αναφοράς (Referent), Ανταμοιβής (Reward), Καταναγκασμού (Coercive), Πραγματογνωμοσύνης (Expert)}, προχωρήσαμε στις ακόλουθες αναλύσεις των δεικτών αξιοπιστίας.

#### *Νόμιμη Δύναμη (Legitimate Power)*

Η αξιοπιστία άλφα των επτά items (στοιχείων) της Νόμιμης Δύναμης είναι 0.672 {a-Cronbach=0.672} (Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα III), πράγμα που δείχνει καλή αξιοπιστία. Αφαίρεση ενός item (στοιχείου) ανεβάζει το δείκτη της αξιοπιστίας στο 0.751 {a-Cronbach=0.751}, ο οποίος είναι ένας πολύ καλός δείκτης. (Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα III).

#### *Δύναμη Αναφοράς (Referent Power)*

Η αξιοπιστία άλφα των επτά items (στοιχείων) της Δύναμης Αναφοράς των ερωτήσεων είναι 0.727 {a-Cronbach=0.727} (Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα III), πράγμα που δείχνει καλή αξιοπιστία. Αφαίρεση ενός item (στοιχείου) ανεβάζει το δείκτη της αξιοπιστίας στο 0.752 {a-Cronbach=0.752}, ο οποίος είναι ένας πολύ καλός δείκτης. (Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα III).

#### *Δύναμη Ανταμοιβής (Reward Power)*

Η αξιοπιστία άλφα των έξι items (στοιχείων) της Δύναμης Ανταμοιβής των ερωτήσεων είναι 0.550 {a-Cronbach=0.550} (Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα III), πράγμα που δε δείχνει καλή αξιοπιστία. Αφαίρεση ενός item (στοιχείου) ανεβάζει το δείκτη

της αξιοπιστίας στο 0.579 {a-Cronbach=0,579}, ο οποίος είναι ένας λίγο καλύτερος δείκτης.(Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ).

#### *Δύναμη Καταναγκασμού (Coercive Power)*

Η αξιοπιστία άλφα των έξι items (στοιχείων) της Δύναμης Καταναγκασμού των ερωτήσεων είναι 0.731 {a-Cronbach=0.731}(Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ), πράγμα που δε δείχνει καλή αξιοπιστία. Αφαίρεση ενός item (στοιχείου) ανεβάζει το δείκτη της αξιοπιστίας στο 0.801 {a-Cronbach=0,801}, ο οποίος είναι ένας πολύ καλός δείκτης. (Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ).

#### *Δύναμη Πραγματογνωμοσύνης (Expert Power)*

Η αξιοπιστία άλφα των έξι items (στοιχείων) της Δύναμης Πραγματογνωμοσύνης των ερωτήσεων είναι 0.681 {a-Cronbach=0.681}(Βλ. λεπτομερή ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ), πράγμα που δείχνει μέτρια αξιοπιστία. Αφαίρεση ενός item (στοιχείου) ανεβάζει το δείκτη της αξιοπιστίας στο 0.767 {a-Cronbach=0,767}, ο οποίος είναι ένας καλός δείκτης. (Βλ. λεπτομερή στατιστική ανάλυση στο παράρτημα ΙΙΙ).

### **6.6 Βασικές Έννοιες Οικονομικού Κλίματος**

Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αφορούν στα εξής: α) εγχώρια οικονομική ανάπτυξη, β) διακύμανση εγχωρίων τιμών προϊόντων και υπηρεσιών, γ) χρέος των πολιτών, δ) εικόνα χρηματιστηρίου, ε) μέγεθος οργανισμού που επιθυμεί να εργαστεί ο ερωτώμενος και στ) επιθυμία ανεύρεσης επαγγελματικής απασχόλησης στο εξωτερικό.

### **6.7 Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης**

Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αφορούν στα εξής: α) χρονική εκτίμηση επαγγελματικής αποκατάστασης μετά τη λήψη του πτυχίου και β) εγχώρια ποσοστά ανεργίας,

## Κεφάλαιο 7ο: Συγκρίσεις Μεταξύ Χωρών

### 7.1 Κλίμακα Αξιών Schwartz

Όσον αφορά στην Κλίμακα Αξιών του Schwartz παραθέτουμε αρχικά τον Πίνακα 10 ο οποίος δείχνει τις διαφορές μεταξύ των χωρών.

Πίνακας 10 : Περιγραφικά Στατιστικά Μέτρα Κλίμακας Αξιών Schwartz

		Αρ. Παρατηρήσεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα	95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο		Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
						Κάτω όριο	Άνω όριο		
Δύναμη	Η.Π.Α.	299	3,4247	1,09308	0,06321	3,3003	3,5492	1,00	6,00
	<b>Ελλάδα</b>	300	<b>3,8733</b>	1,16769	0,06742	3,7407	4,0060	1,00	6,00
	Κίνα	300	3,4183	1,08386	0,06258	3,2952	3,5415	1,00	5,50
	Ινδία	300	2,9267	1,25027	0,07218	2,7846	3,0687	1,00	5,50
	Total	1199	3,4108	1,19716	0,03457	3,3429	3,4786	1,00	6,00
Επίτευγμα	Η.Π.Α.	300	2,3117	1,14589	0,06616	2,1815	2,4419	1,00	6,00
	Ελλάδα	300	2,9633	1,13193	0,06535	2,8347	3,0919	1,00	6,00
	<b>Κίνα</b>	300	<b>3,0717</b>	1,13209	0,06536	2,9430	3,2003	1,00	6,00
	Ινδία	300	2,0400	0,94589	0,05461	1,9325	2,1475	1,00	5,00
	Total	1200	2,5967	1,17373	0,03388	2,5302	2,6631	1,00	6,00
Ηδονισμός	Η.Π.Α.	300	2,2317	0,94877	0,05478	2,1239	2,3395	1,00	5,00
	Ελλάδα	300	2,6833	0,97187	0,05611	2,5729	2,7938	1,00	6,00
	Κίνα	300	2,8733	1,14382	0,06604	2,7434	3,0033	1,00	5,50
	<b>Ινδία</b>	300	<b>3,2283</b>	0,98162	0,05667	3,1168	3,3399	1,00	5,50
	Total	1200	2,7542	1,07515	0,03104	2,6933	2,8151	1,00	6,00
Διέγερση	Η.Π.Α.	300	2,1033	0,95867	0,05535	1,9944	2,2123	1,00	5,50
	Ελλάδα	300	2,6467	1,02404	0,05912	2,5303	2,7630	1,00	6,00
	<b>Κίνα</b>	300	<b>3,1433</b>	1,14914	0,06635	3,0128	3,2739	1,00	5,00
	Ινδία	300	2,0633	0,82963	0,04790	1,9691	2,1576	1,00	4,50
	Total	1200	2,4892	1,08974	0,03146	2,4274	2,5509	1,00	6,00
Αυτό-Στόχευση	Η.Π.Α.	300	2,0083	0,69573	0,04017	1,9293	2,0874	1,00	4,00
	Ελλάδα	300	2,2283	0,80676	0,04658	2,1367	2,3200	1,00	4,50
	<b>Κίνα</b>	300	<b>2,6817</b>	1,03509	0,05976	2,5641	2,7993	1,00	5,50
	Ινδία	300	1,6667	0,70868	0,04092	1,5861	1,7472	1,00	3,50
	Total	1200	2,1463	0,90065	0,02600	2,0952	2,1973	1,00	5,50
Οικουμενισμός	Η.Π.Α.	300	2,1800	0,77602	0,04480	2,0918	2,2682	1,00	4,67
	Ελλάδα	300	2,2322	0,79468	0,04588	2,1419	2,3225	1,00	5,00

	<b>Κίνα</b>	300	<b>2,4211</b>	0,79111	0,04568	2,3312	2,5110	1,00	4,67
	Ινδία	300	1,9722	0,71583	0,04133	1,8909	2,0536	1,00	4,00
	Total	1200	2,2014	0,78555	0,02268	2,1569	2,2459	1,00	5,00
Καλή Προαίρεση	Η.Π.Α.	300	1,5650	0,58115	0,03355	1,4990	1,6310	1,00	4,00
	<b>Ελλάδα</b>	300	<b>2,0400</b>	0,87710	0,05064	1,9403	2,1397	1,00	6,00
	Κίνα	300	1,9367	0,83765	0,04836	1,8415	2,0318	1,00	4,50
	Ινδία	300	1,4883	0,54927	0,03171	1,4259	1,5507	1,00	3,00
	Total	1200	1,7575	0,76268	0,02202	1,7143	1,8007	1,00	6,00
Παράδοση	Η.Π.Α.	298	2,9597	1,07625	0,06235	2,8370	3,0824	1,00	6,00
	<b>Ελλάδα</b>	300	<b>3,7783</b>	1,14939	0,06636	3,6477	3,9089	1,00	6,00
	Κίνα	300	3,6967	1,04880	0,06055	3,5775	3,8158	1,00	6,00
	Ινδία	300	2,4300	1,08737	0,06278	2,3065	2,5535	1,00	5,50
	Total	1198	3,2166	1,22305	0,03534	3,1473	3,2859	1,00	6,00
Συμμόρφωση	Η.Π.Α.	300	2,7683	1,15973	0,06696	2,6366	2,9001	1,00	6,00
	<b>Ελλάδα</b>	300	<b>3,7433</b>	1,06044	0,06122	3,6228	3,8638	1,50	6,00
	Κίνα	300	2,6833	1,10095	0,06356	2,5582	2,8084	1,00	6,00
	Ινδία	300	2,5633	1,05580	0,06096	2,4434	2,6833	1,00	5,00
	Total	1200	2,9396	1,19034	0,03436	2,8722	3,0070	1,00	6,00
Ασφάλεια	Η.Π.Α.	300	2,2400	0,91114	0,05260	2,1365	2,3435	1,00	5,50
	<b>Ελλάδα</b>	299	<b>2,6756</b>	0,99501	0,05754	2,5623	2,7888	1,00	5,50
	Κίνα	300	2,4650	0,93855	0,05419	2,3584	2,5716	1,00	5,00
	Ινδία	300	2,0933	0,86436	0,04990	1,9951	2,1915	1,00	5,00
	Total	1199	2,3682	0,95328	0,02753	2,3142	2,4222	1,00	5,50

(Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, Συνοπτικό Περιγραφικό Πίνακα). Η στήλη στατιστικής σημαντικότητας (sig.) δίνει την πιθανότητα εσφαλμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης των ίσων διακυμάνσεων. Για τις p-τιμές που είναι μικρότερες από 0.05 οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι άνισες, για το λόγο αυτό πραγματοποιείται ο έλεγχος διακυμάνσεων μέσω του Levene test.

Πίνακας 11: Έλεγχος Ομοιογένειας των Διακυμάνσεων Κλίμακας Αξιών Schwartz

	Στατιστικό του Levene	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Δύναμη	3,330	3	1195	<b>0,019</b>
Επίτευξη	6,811	3	1196	<b>0,000</b>
Ήδονισμός	6,686	3	1196	<b>0,000</b>



Διέγερση	14,046	3	1196	<b>0,000</b>
Αυτό-Στόχευση	23,600	3	1196	<b>0,000</b>
Οικουμενισμός	1,665	3	1196	0,173
Καλή Προαίρεση	31,553	3	1196	<b>0,000</b>
Παράδοση	1,594	3	1194	0,189
Συμμόρφωση	0,871	3	1196	0,455
Ασφάλεια	3,787	3	1195	<b>0,010</b>

Στον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι οι p-τιμές των μεταβλητών Δύναμη, Επίτευξη, Ηδονισμός, Διέγερση, Αυτο-Στόχευση Καλή Προαίρεση και Ασφάλεια είναι μικρότερες από 0.05 συνεπώς για τις μεταβλητές αυτές οι διακυμάνσεις τους μεταξύ των τεσσάρων χωρών είναι άνισες.

Παρόλο που ο πίνακας της ανάλυσης διακύμανσης δείχνει σημαντικές διαφορές των μέσων τιμών των μεταβλητών για όλες τις μεταβλητές εφαρμόζουμε ξανά την ανάλυση με κάποιο έλεγχο που δεν απαιτεί ισότητα διακυμάνσεων για τις μεταβλητές για τις οποίες δεν ισχύει η ισότητα διακυμάνσεων, όπως προκύπτει από τον έλεγχο Levene.

Πίνακας 12: Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) Κλίμακας Αξιών Schwartz

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέσα τετράγωνα	F	Στατιστική Σημαντικότητα
Δύναμη	Μεταξύ των ομάδων	134,572	3	44,857	33,876	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1582,379	1195	1,324		
	Total	1716,951	1198			
Επίτευξη	Μεταξύ των ομάδων	225,352	3	75,117	62,982	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1426,435	1196	1,193		
	Σύνολο	1651,787	1199			
Ηδονισμός	Μεταξύ των ομάδων	155,118	3	51,706	50,241	0,000

	Μέσα στις ομάδες Σύνολο	1230,862 1385,979	1196 1199	1,029		
Διέγερση	Μεταξύ των ομάδων	234,883	3	78,294	78,757	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1188,977	1196	0,994		
	Σύνολο	1423,859	1199			
Αυτό-Στόχευση	Μεταξύ των ομάδων	162,729	3	54,243	80,107	0,000
	Μέσα στις ομάδες	809,854	1196	0,677		
	Σύνολο	972,583	1199			
Οικουμενισμός	Μεταξύ των ομάδων	30,661	3	10,220	17,235	0,000
	Μέσα στις ομάδες	709,226	1196	0,593		
	Σύνολο	739,887	1199			
Καλή Προαίρεση	Μεταξύ των ομάδων	66,424	3	22,141	41,966	0,000
	Μέσα στις ομάδες	631,008	1196	0,528		
	Σύνολο	697,433	1199			
Παράδοση	Μεταξύ των ομάδων	369,087	3	123,029	103,343	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1421,453	1194	1,190		
	Σύνολο	1790,539	1197			

Συμμόρφωση	Μεταξύ των ομάδων	264,771	3	88,257	73,604	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1434,099	1196	1,199		
	Σύνολο	1698,870	1199			
Ασφάλεια	Μεταξύ των ομάδων	58,658	3	19,553	22,685	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1030,021	1195	0,862		
	Σύνολο	1088,679	1198			

Όπως είναι σαφές στον παραπάνω Πίνακα η μέση τιμή των μεταβλητών παρουσιάζει διαφορές μεταξύ ομάδων (Τεσσάρων Χωρών).

Έτσι οι έλεγχοι Brown- Forsythe και Welch, δίνουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Βλέπουμε ότι η ισότητα των μέσων τιμών των μεταβλητών για τις διάφορες χώρες απορρίπτεται (Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)<0.05) για όλες τις μεταβλητές, σύμφωνα και με τους δύο ελέγχους.

Πίνακας 13: Εύρωστοι Έλεγχοι Ισότητας των Μέσων για τις Μεταβλητές με Ίσες Διακυμάνσεις

		Στατιστικό <sup>a</sup>	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Επίτευξη	Welch	67,814	3	662,237	0,000
	Brown-Forsythe	62,982	3	1171,491	0,000
Ηδονισμός	Welch	55,036	3	663,090	0,000
	Brown-Forsythe	50,241	3	1166,798	0,000
Διέγερση	Welch	73,536	3	660,255	0,000
	Brown-Forsythe	78,757	3	1136,030	0,000

Αυτό-Στόχευση	Welch	71,596	3	658,846	0,000
	Brown-Forsythe	80,107	3	1065,820	0,000
Καλή Προαίρεση	Welch	42,017	3	652,904	0,000
	Brown-Forsythe	41,966	3	1032,920	0,000
Δύναμη	Welch	30,570	3	663,011	0,000
	Brown-Forsythe	33,880	3	1178,831	0,000
Ασφάλεια	Welch	22,396	3	663,063	0,000
	Brown-Forsythe	22,681	3	1182,270	0,000

a. Ακολουθεί ασυμπτωτικά την F κατανομή.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με άνισες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ)

Ακολούθησε η ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με ίσες διακυμάνσεις. Οι έλεγχοι που έγιναν ήταν ο Scheffé και ο Bonferroni. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ)

Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών όσων αφορά στην Κλίμακα Αξιών του Schwartz και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους στατιστικούς ελέγχους (Βλ. Στατιστικούς Πίνακες στο κυρίως κείμενο και το Παράρτημα) καταλήγουμε στα εξής:

#### Δύναμη:

Όσον αφορά στην αξία της Δύναμης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή να σημειώνεται στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Ινδίας με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και ε) Κίνας και Ινδίας με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η Ελλάδα σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στο μέσο όρο στην αξία της Δύναμης.

### Επίτευξη:

Όσον αφορά στην αξία της Επίτευξης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με τη μεγαλύτερη τιμή για την Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και δ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η Κίνα παρουσίασε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία της Επίτευξης.

### Ηδονισμός:

Όσον αφορά στην αξία του Ηδονισμού παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, δ) Ελλάδα και Ινδία, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και ε) Κίνα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα που παρουσίασε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία του Ηδονισμού ήταν η Ινδία.

### Διέγερση:

Όσον αφορά στην αξία της Διέγερσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και ε) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η Κίνα ήταν η χώρα στην οποία σημειώθηκε η μεγαλύτερη τιμή στην αξία της Διέγερσης.

### Αυτό-Στόχευση:

Όσον αφορά στην αξία της Αυτό-Στόχευσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., δ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, ε) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και στ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία της Αυτό-Στόχευσης ήταν η Κίνα.

### Οικουμενισμός:

Όσον αφορά στην αξία του Οικουμενισμού παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, β) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και ε) Κίνας και Ινδίας με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η μεγαλύτερη που σημειώθηκε για την αξία του Οικουμενισμού ήταν στην Κίνα.

### Καλή Προαίρεση:

Όσον αφορά στην αξία της Καλής Προαίρεσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η χώρα στην οποία σημειώθηκε η μεγαλύτερη τιμή για την αξία της Καλής Προαίρεσης ήταν η Ελλάδα.

### Παράδοση:

Όσον αφορά στην αξία της Παράδοσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Η.Π.Α. και Ινδία, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., δ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, ε) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη την τιμή στην Ελλάδα και στ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη την τιμή της Ελλάδας. Η Ελλάδα ήταν η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία της Παράδοσης.

### Συμμόρφωση:

Όσον αφορά στην αξία της Συμμόρφωσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, γ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δ) Ινδία και Η.Π.Α, μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η χώρα στην οποία σημειώθηκε η μεγαλύτερη τιμή στην αξία της Συμμόρφωσης ήταν η Ελλάδα.

## Ασφάλεια:

Όσον αφορά στην αξία της Ασφάλειας παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και ε) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα.

## 7.2 Εργασιακή Έδρα Ελέγχου

Πίνακας 14: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Εργασιακής Έδρας Ελέγχου

		Αρ. Παρατηρήσεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα	95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο		Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
						Κάτω όριο	Άνω όριο		
Εξωτερική ΕΕΕ	Η.Π.Α.	298	3,2890	0,91953	0,05327	3,1842	3,3938	1,25	6,25
	Ελλάδα	299	3,4950	0,91717	0,05304	3,3906	3,5994	1,00	6,63
	Κίνα	299	3,6116	0,93756	0,05422	3,5049	3,7183	1,00	6,13
	<b>Ινδία</b>	300	<b>3,7483</b>	0,98944	0,05713	3,6359	3,8608	1,75	5,88
	Σύνολο	1196	3,5364	0,95523	0,02762	3,4822	3,5906	1,00	6,63
Εσωτερική 1 ΕΕΕ	<b>Η.Π.Α.</b>	300	<b>5,6587</b>	1,12248	0,06481	5,5311	5,7862	2,40	14,80
	Ελλάδα	300	4,8027	0,86785	0,05011	4,7041	4,9013	1,00	6,80
	Κίνα	300	4,7367	0,82656	0,04772	4,6428	4,8306	2,40	6,60
	Ινδία	300	4,8673	1,01514	0,05861	4,7520	4,9827	1,40	6,80
	Σύνολο	1200	5,0163	1,03400	0,02985	4,9578	5,0749	1,00	14,80
Εσωτερική 2 ΕΕΕ	<b>Η.Π.Α.</b>	300	5,5217	1,06653	0,06158	5,4005	5,6428	2,00	7,00
	Ελλάδα	299	4,4415	1,35635	0,07844	4,2871	4,5958	1,00	7,00
	Κίνα	300	5,2500	1,04617	0,06040	5,1311	5,3689	1,50	7,00
	Ινδία	300	<b>5,3633</b>	1,58999	0,09180	5,1827	5,5440	1,00	7,00
	Σύνολο	1199	5,1447	1,34885	,03895	5,0683	5,2211	1,00	7,00

(Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ, Συνοπτικό Περιγραφικό Πίνακα). Η στήλη Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.) δίνει την πιθανότητα εσφαλμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης των ίσων διακυμάνσεων. Για τις p-τιμές που είναι μικρότερες από 0.05 οι πληθυσμιακές

διακυμάνσεις είναι άνισες, για το λόγο αυτό πραγματοποιείται ο έλεγχος διακυμάνσεων μέσω του Levene test.

Πίνακας 15: Έλεγχος Ομοιογένειας Διακυμάνσεων Εργασιακής Έδρας Ελέγχου

	Στατιστικό του Levene	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Εξωτερική ΕΕΕ	1,140	3	1192	0,332
Εσωτερική 1 ΕΕΕ	0,645	3	1196	0,586
Εσωτερική 2 ΕΕΕ	22,233	3	1195	<b>0,000</b>

Παρόλο που ο πίνακας της ανάλυσης διακύμανσης δείχνει σημαντικές διαφορές των μέσων τιμών των μεταβλητών για όλες τις μεταβλητές εφαρμόζουμε ξανά την ανάλυση με κάποιο έλεγχο που δεν απαιτεί ισότητα διακυμάνσεων για τις μεταβλητές για τις οποίες δεν ισχύει η ισότητα διακυμάνσεων, όπως προκύπτει από τον έλεγχο Levene.

Πίνακας 16: Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) Κλίμακα Εργασιακής Έδρας Ελέγχου

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέσα τετράγωνα	F	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Εξωτερική	Μεταξύ των ομάδων	33,918	3	11,306	12,756	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1056,469	1192	0,886		
	Σύνολο	1090,387	1195			
Εσωτερική 1 ΕΕΕ	Μεταξύ των ομάδων	167,598	3	55,866	59,961	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1114,322	1196	0,932		
	Σύνολο	1281,920	1199			
Εσωτερική 2 ΕΕΕ	Μεταξύ των ομάδων	208,162	3	69,387	42,059	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1971,482	1195	1,650		
	Σύνολο	2179,644	1198			



Έτσι οι έλεγχοι Brown- Forsythe και Welch, δίνουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Από τον επόμενο πίνακα βλέπουμε ότι η ισότητα των μέσων τιμών των μεταβλητών για τις διάφορες χώρες απορρίπτεται (sig.<0.05) για όλες τις μεταβλητές, σύμφωνα και με τους δύο ελέγχους.

Πίνακας 17: Εύρωστος Έλεγχος Ισότητας Μέσων για τη Εσωτερική 2 Εργασιακής Έδρας Ελέγχου

		Στατιστικό	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Εσωτερική 2 ΕΕΕ	Welch	41,455	3	656,215	0,000
	Brown-Forsythe	42,053	3	1060,649	0,000

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με άνισες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ)

Ακολούθησε η ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με ίσες διακυμάνσεις. Οι έλεγχοι που έγιναν ήταν ο Scheffé και ο Bonferroni. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ)

Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών όσων αφορά στην Κλίμακα Αξιών του Schwartz και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους στατιστικούς ελέγχους (Βλ. Στατιστικούς Πίνακες στο κυρίως κείμενο και το Παράρτημα) καταλήγουμε στα εξής:

#### Εξωτερική Εργασιακή Έδρα Ελέγχου:

Όσον αφορά στην Εξωτερική Εργασιακή Έδρα Ελέγχου παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, β) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και γ) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η μεγαλύτερη τιμή για την Εξωτερική Εργασιακή Έδρα Ελέγχου σημειώθηκε στην Ινδία.

#### Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 1:

Όσον αφορά στην Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 1 παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. και γ) Η.Π.Α. και Ινδίας,

με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη τιμή για την Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 1 σημειώθηκε στις Η.Π.Α.

#### Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 2:

Όσον αφορά στην Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 2 παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Ελλάδα, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα και δ) Ελλάδα και Ινδία, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή για την Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 2 ήταν η Η.Π.Α.

### 7.3 Κλίμακα Αξιοκρατίας

Όσον αφορά στην Κλίμακα Αξιοκρατίας παραθέτουμε αρχικά τον Πίνακα 14, ο οποίος δείχνει τις διαφορές μεταξύ των χωρών.

Πίνακας 18: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Κλίμακας Αξιοκρατίας

	Αρ. Παρατηρήσεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα	95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο		Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	
					Κάτω όριο	Άνω όριο			
Αξιοκρατία									
	<b>Η.Π.Α.</b>	300	<b>5,2076</b>	,58752	,03392	5,1408	5,2743	3,40	6,60
	Ελλάδα	300	4,6976	,53571	,03093	4,6367	4,7584	2,93	6,07
	Κίνα	296	4,6151	,46906	,02726	4,5614	4,6687	3,20	6,13
	Ινδία	300	4,5153	,58151	,03357	4,4493	4,5814	3,07	6,20
	Σύνολο	1196	4,7594	,60712	,01756	4,7249	4,7938	2,93	6,60

(Βλ. Πίνακα, Παράρτημα ΙΙΙ). Η στήλη sig. δίνει την πιθανότητα εσφαλμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης των ίσων διακυμάνσεων. Για τις p-τιμές που είναι μικρότερες από 0.05 οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι άνισες και για το λόγο αυτό πραγματοποιείται ο έλεγχος διακυμάνσεων μέσω του Levene test.

Πίνακας 19: Έλεγχος Ομοιογένειας Διακυμάνσεων Αξιοκρατίας

	Στατιστικό του Levene	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Αξιοκρατία	5,714	3	1192	<b>0,001</b>

Παρόλο που ο πίνακας της ανάλυσης διακύμανσης δείχνει σημαντικές διαφορές των μέσων τιμών των μεταβλητών για όλες τις μεταβλητές εφαρμόζουμε ξανά την ανάλυση με κάποιο έλεγχο που δεν απαιτεί ισότητα διακυμάνσεων για τις μεταβλητές για τις οποίες δεν ισχύει η ισότητα διακυμάνσεων, όπως προκύπτει από τον έλεγχο Levene.

Πίνακας 20: Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) Αξιοκρατίας

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέσα τετράγωνα	F	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Αξιοκρατία	Μεταξύ των ομάδων	85,435	3	28,478	95,615	,000
	Μέσα στις ομάδες	355,030	1192	0,298		
	<u>Σύνολο</u>	440,465	1195			

Έτσι οι έλεγχοι Brown- Forsythe και Welch, δίνουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Βλέπουμε ότι η ισότητα των μέσων τιμών των μεταβλητών για τις διάφορες χώρες απορρίπτεται (sig.<0.05) για όλες τις μεταβλητές, σύμφωνα και με τους δύο ελέγχους.

Πίνακας 21: Εύρωστος Έλεγχος Ισότητας Μέσων της Αξιοκρατίας

		Στατιστικό <sup>a</sup>	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Αξιοκρατία	Welch	85,707	3	660,142	0,000
	Brown-Forsythe	95,727	3	1161,463	0,000

a. Ακολουθεί ασυμπτωτικά την F κατανομή.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με άνισες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ)

Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών όσων αφορά στην Κλίμακα Αξιοκρατίας και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους στατιστικούς ελέγχους (Βλ. Στατιστικούς Πίνακες στο κυρίως κείμενο και το Παράρτημα) καταλήγουμε στα εξής:

Όσον αφορά στην Αξιοκρατία παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α και δ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στην Αξιοκρατία ήταν οι Η.Π.Α.

#### 7.4 Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής (Αμερική, Ελλάδα, Ινδία, Κίνα)

Στη συνέχεια παρατίθενται οι συγκριτικές στατιστικές αναλύσεις των υποκλιμάκων των Άρρητων Θεωριών Κοινωνικής Επιρροής. Πιο συγκεκριμένα και ακολουθώντας τη δομή του προηγούμενου κεφαλαίου συνοψίζουμε στα εξής.

##### 7.4.1 Πλειοκεντρισμός-Μειοκεντρισμός- Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί

Όσον αφορά στην υποκλίμακα του Πλειοκεντρισμού-Μειοκεντρισμού-Ταυτοτικών Αναγωγισμών παραθέτουμε αρχικά τον Πίνακα 17, ο οποίος δείχνει τις διαφορές μεταξύ των χωρών.

Πίνακας 22: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Πλειοκεντρισμός-Μειοκεντρισμός-Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί

		Αρ.Παρατηρήσεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα	95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο		Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
						Κάτω όριο	Άνω όριο		
Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί	Η.Π.Α.	300	4,8833	1,12944	0,06521	4,7550	5,0117	1,00	7,00
	Ελλάδα	300	4,5950	1,00591	0,05808	4,4807	4,7093	1,00	7,00
	Κίνα	300	5,0400	1,06796	0,06166	4,9187	5,1613	2,00	7,00
	Ινδία	300	4,7917	1,04534	0,06035	4,6729	4,9104	2,00	7,00
	Σύνολο	1200	4,8275	1,07391	0,03100	4,7667	4,8883	1,00	7,00

Πίνακας 22: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Πλειοκεντρισμός-Μειοκεντρισμός-Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί

Πλειοκεντρισμός	Η.Π.Α.	300	3,4350	1,15353	0,06660	3,3039	3,5661	1,00	7,00
	Ελλάδα	299	3,5242	1,13148	0,06544	3,3955	3,6530	1,00	6,25
	Κίνα	298	3,7768	0,99605	0,05770	3,6633	3,8904	1,25	6,75
	Ινδία	300	4,3767	0,98621	0,05694	4,2646	4,4887	1,50	6,25
	Σύνολο	1197	3,7784	1,12990	0,03266	3,7143	3,8425	1,00	7,00
Μειοκεντρισμός	Η.Π.Α.	300	4,2058	1,00101	0,05779	4,0921	4,3196	1,00	6,75
	Ελλάδα	300	4,3958	0,88570	0,05114	4,2952	4,4965	1,00	7,00
	Κίνα	300	3,8400	1,05345	0,06082	3,7203	3,9597	1,25	7,00
	Ινδία	300	4,6517	1,03912	0,05999	4,5336	4,7697	1,00	7,00
	Σύνολο	1200	4,2733	1,03885	0,02999	4,2145	4,3322	1,00	7,00

(Βλ. Πίνακα, Παράρτημα ΙΙΙ). Η στήλη sig. δίνει την πιθανότητα εσφαλμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης των ίσων διακυμάνσεων. Για τις p-τιμές που είναι μικρότερες από 0.05 οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι άνισες και για το λόγο αυτό πραγματοποιείται ο έλεγχος διακυμάνσεων μέσω του Levene test. Στον παρακάτω πίνακα μόνο για τη μεταβλητή του Πλειοκεντρισμού έχουμε sig<0.05.

Πίνακας 23: Έλεγχος Ομοιογένειας Διακυμάνσεων Πλειοκεντρισμός-Μειοκεντρισμός-Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί

	Στατιστικό του Levene	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί	0,901	3	1196	0,440
Πλειοκεντρισμός	6,123	3	1193	<b>0,000</b>
Μειοκεντρισμός	2,931	3	1196	0,033

Παρόλο που ο πίνακας της ανάλυσης διακύμανσης δείχνει σημαντικές διαφορές των μέσων τιμών των μεταβλητών για όλες τις μεταβλητές εφαρμόζουμε ξανά την ανάλυση με κάποιο έλεγχο που δεν απαιτεί ισότητα διακυμάνσεων για τις μεταβλητές για τις οποίες δεν ισχύει η ισότητα διακυμάνσεων, όπως προκύπτει από τον έλεγχο Levene. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των μέσων τιμών σε όλες τις μεταβλητές.

Πίνακας 24: Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) Πλειοκεντρισμός-Μειοκεντρισμός-Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέσα τετράγωνα	F	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί	Μεταξύ των ομάδων	31,084	3	10,361	9,168	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1351,708	1196	1,130		
	Σύνολο	1382,793	1199			
Πλειοκεντρισμός	Μεταξύ των ομάδων	162,068	3	54,023	47,221	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1364,841	1193	1,144		
	Σύνολο	1526,909	1196			
Μειοκεντρισμός	Μεταξύ των ομάδων	105,143	3	35,048	35,259	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1188,829	1196	0,994		
	Σύνολο	1293,972	1199			
Σύνολο		1088,679	1198			

Έτσι οι έλεγχοι Brown- Forsythe και Welch, δίνουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Βλέπουμε ότι η ισότητα των μέσων τιμών των μεταβλητών για τις διάφορες χώρες απορρίπτεται (sig.<0.05) για όλες τις μεταβλητές, σύμφωνα και με τους δύο ελέγχους.

Πίνακας 25: Εύρωστος Έλεγχος Ισότητας Μέσων του Πλειοκεντρισμού

		Στατιστικό <sup>a</sup>	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Πλειοκεντρισμός	Welch	49,893	3	661,357	0,000
	Brown-Forsythe	47,229	3	1169,732	0,000

a. Ακολουθεί ασυμπτωτικά την F κατανομή.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με άνισες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ).

Ακολούθησε η ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με ίσες διακυμάνσεις. Οι έλεγχοι που έγιναν ήταν ο Scheffé και ο Bonferroni. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ).

Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των χωρών όσον αφορά τους Ταυτοτικούς Αναγωγισμούς, τον Πλειονοκεντρισμό και το Μειονοκεντρισμό και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους ελέγχους στατιστικούς (Βλ. Στατιστικούς Πίνακες στο κυρίως κείμενο και το Παράρτημα) καταλήγουμε στα εξής:

#### Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί:

Όσον αφορά τους Ταυτοτικούς Αναγωγισμούς παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή η Ελλάδα, β) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή η Κίνα και γ) Κίνα και Ινδία (μεγαλύτερη η Κίνα). Η χώρα που σημείωσε την υψηλότερη τιμή στους Ταυτοτικούς Αναγωγισμούς ήταν οι Η.Π.Α.

#### Πλειονοκεντρισμός:

Όσον αφορά στον Πλειονοκεντρισμό παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, β) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, γ) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, δ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και ε) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στον Πλειονοκεντρισμό ήταν η Ινδία.

#### Μειονοκεντρισμός:

Όσον αφορά στον Μειονοκεντρισμό παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, γ) Ελλάδας και Κίνας, μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και ε) Κίνα και Ινδία, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στο Μειονοκεντρισμό ήταν η Ινδία.

### **7.4.2 Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής**

Όσον αφορά στην υποκλίμακα της Πειστικής Πηγής παραθέτουμε αρχικά τον Πίνακα 26, ο οποίος δείχνει τις διαφορές μεταξύ των χωρών.

Πίνακας 26: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των Διαστάσεων της Πειστικής Πηγής

		Αρ.Πα ρησεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα	95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο		Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
						Κάτω όριο	Άνω όριο		
<b>Αξιοπιστία</b>	Η.Π.Α.	300	5,3633	0,87995	0,05080	5,2634	5,4633	1,50	7,00
	Ελλάδα	300	4,9433	0,90018	0,05197	4,8411	5,0456	1,00	7,00
	Κίνα	300	5,0425	0,84678	0,04889	4,9463	5,1387	2,50	7,00
	Ινδία	300	5,0417	0,91276	0,05270	4,9380	5,1454	2,50	6,50
	Σύνολο	1200	5,0977	0,89828	0,02593	5,0468	5,1486	1,00	7,00
<b>Παραδοσιακή Εξουσία</b>	Η.Π.Α.	300	5,1020	0,86438	0,04991	5,0038	5,2002	2,80	7,00
	Ελλάδα	300	4,6553	1,00060	0,05777	4,5416	4,7690	1,00	6,80
	Κίνα	299	4,5505	0,73216	0,04234	4,4672	4,6338	2,60	7,00
	Ινδία	300	4,6320	0,71396	0,04122	4,5509	4,7131	2,60	6,60
	Σύνολο	1199	4,7351	0,86221	0,02490	4,6863	4,7840	1,00	7,00
<b>Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση</b>	Η.Π.Α.	300	4,9750	1,00010	0,05774	4,8614	5,0886	1,50	7,00
	Ελλάδα	300	4,3317	1,06910	0,06172	4,2102	4,4531	1,00	7,00
	Κίνα	300	4,6433	0,94025	0,05429	4,5365	4,7502	2,50	7,00
	Ινδία	300	4,5950	1,19299	0,06888	4,4595	4,7305	1,00	7,00
	Σύνολο	1200	4,6363	1,07805	0,03112	4,5752	4,6973	1,00	7,00

(Βλ. Πίνακα, Παράρτημα ΙΙΙ). Η στήλη sig. δίνει την πιθανότητα εσφαλμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης των ίσων διακυμάνσεων. Για τις p-τιμές που είναι μικρότερες από 0.05 οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι άνισες, για το λόγο αυτό πραγματοποιείται ο έλεγχος διακυμάνσεων μέσω του Levene test.

Πίνακας 27: Έλεγχος Ομοιογένειας Διακυμάνσεων Διαστάσεων της Πειστικής Πηγής

	Στατιστικό του Levene	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
<b>Αξιοπιστία</b>	1,645	3	1196	0,177
<b>Παραδοσιακή Εξουσία</b>	13,927	3	1195	<b>0,000</b>
<b>Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση</b>	4,251	3	1196	<b>0,005</b>



Παρόλο που ο πίνακας της ανάλυσης διακύμανσης δείχνει σημαντικές διαφορές των μέσων τιμών των μεταβλητών για όλες τις μεταβλητές εφαρμόζουμε ξανά την ανάλυση με κάποιο έλεγχο που δεν απαιτεί ισότητα διακυμάνσεων για τις μεταβλητές για τις οποίες δεν ισχύει η ισότητα διακυμάνσεων, όπως προκύπτει από τον έλεγχο Levene.

Πίνακας 28: Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) Διαστάσεων της Πειστικής Πηγής

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέσα τετράγωνα	F	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
<b>Αξιοκρατία</b>	Μεταξύ των ομάδων	30,173	3	10,058	12,834	0,000
	Μέσα στις ομάδες	937,308	1196	0,784		
	Σύνολο	967,481	1199			
<b>Παραδοσιακή Εξουσία</b>	Μεταξύ των ομάδων	55,671	3	18,557	26,560	0,000
	Μέσα στις ομάδες	834,920	1195	0,699		
	Σύνολο	890,592	1198			
<b>Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση</b>	Μεταξύ των ομάδων	62,782	3	20,927	18,809	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1330,691	1196	1,113		
	Σύνολο	1393,473	1199			

Έτσι οι έλεγχοι Brown- Forsythe και Welch, δίνουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Βλέπουμε ότι η ισότητα των μέσων τιμών των μεταβλητών για τις διάφορες χώρες απορρίπτεται (sig.<0.05) για όλες τις μεταβλητές, σύμφωνα και με τους δύο ελέγχους.

Πίνακας 29: Εύρωστος Έλεγχος Ισότητας Μέσων Διαστάσεων Παραδοσιακή Εξουσία και Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση της Πειστικής Πηγής

		Statistic <sup>a</sup>	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
<b>Παραδοσιακή Εξουσία</b>	Welch	26,728	3	659,227	0,000
	Brown-Forsythe	26,567	3	1107,106	0,000
<b>Διαχρονική</b>	Welch	19,604	3	662,304	0,000
<b>Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση</b>	Brown-Forsythe	18,809	3	1158,051	0,000

a. Ακολουθεί ασυμπτωτικά την F κατανομή.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με άνισες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών. (Βλ. Παράρτημα III).

Ακολούθησε η ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με ίσες διακυμάνσεις. Οι έλεγχοι που έγιναν ήταν ο Scheffé και ο Bonferroni. (Βλ. Παράρτημα III)

Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των χωρών όσων αφορά στην Αξιοκρατία, Παραδοσιακή Εξουσία και Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους ελέγχους στατιστικούς (Βλ. Στατιστικούς Πίνακες στο κυρίως κείμενο και το Παράρτημα) καταλήγουμε στα εξής:

### **Αξιοκρατία**

Όσον αφορά στην Αξιοκρατία παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α και γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη τιμή που σημειώθηκε στην Αξιοκρατία ήταν στις Η.Π.Α.

### **Παραδοσιακή Εξουσία**

Όσον αφορά στην Παραδοσιακή Εξουσία παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. και γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη τιμή της Παραδοσιακής Εξουσίας σημειώθηκε στις Η.Π.Α.

## Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση

Όσον αφορά στη Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., δ) Ελλάδας και Κίνα, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα και ε) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα στην οποία σημειώθηκε η μεγαλύτερη τιμή για την Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση ήταν οι Η.Π.Α.

### 7.4.3 Χαρακτηριστικά του Δέκτη Επιρροής

Όσον αφορά στην υποκλίμακα του Δέκτη Επιρροής παραθέτουμε αρχικά τον Πίνακα 25, ο οποίος δείχνει τις διαφορές μεταξύ των χωρών.

Πίνακας 30: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των Χαρακτηριστικών του Δέκτη Επιρροής

		Αρ. Παρατηρήσεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα	95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο		Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
						Κάτω όριο	Άνω όριο		
Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων	Η.Π.Α.	300	5,4533	0,92123	0,05319	5,3487	5,5580	2,00	7,00
	Ελλάδα	300	4,9175	0,92483	0,05340	4,8124	5,0226	1,00	7,00
	Κίνα	300	4,7367	0,76996	0,04445	4,6492	4,8241	2,50	6,75
	Ινδία	300	4,7158	0,94734	0,05469	4,6082	4,8235	1,38	6,63
	Σύνολο	1200	4,9558	0,94090	0,02716	4,9025	5,0091	1,00	7,00
Εκλογίκευση Συμμόρφωσης	Η.Π.Α.	300	4,9400	1,13683	0,06563	4,8108	5,0692	1,00	7,00
	Ελλάδα	300	4,3217	1,29407	0,07471	4,1746	4,4687	1,00	7,00
	Κίνα	300	4,2833	1,07326	0,06196	4,1614	4,4053	1,00	7,00
	Ινδία	300	4,4567	1,15292	0,06656	4,3257	4,5877	2,00	7,00
	Σύνολο	1200	4,5004	1,19467	0,03449	4,4328	4,5681	1,00	7,00

(Βλ. Πίνακα, Παράρτημα ΙΙΙ). Η στήλη sig. δίνει την πιθανότητα εσφαλμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης των ίσων διακυμάνσεων. Για τις p-τιμές που είναι μικρότερες από 0.05 οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι άνισες, για το λόγο αυτό πραγματοποιείται ο έλεγχος διακυμάνσεων μέσω του Levene test.

Πίνακας 31: Έλεγχος Ομοιογένειας Διακυμάνσεων Διαστάσεων των Χαρακτηριστικών του Δέκτη Επιρροής

	Στατιστικό του Levene	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων	3,350	3	1196	0,018
Εκλογίκευση Συμμόρφωσης	2,785	3	1196	0,040

Παρόλο που ο πίνακας της ανάλυσης διακύμανσης δείχνει σημαντικές διαφορές των μέσων τιμών των μεταβλητών για όλες τις μεταβλητές εφαρμόζουμε ξανά την ανάλυση με κάποιο έλεγχο που δεν απαιτεί ισότητα διακυμάνσεων για τις μεταβλητές για τις οποίες δεν ισχύει η ισότητα διακυμάνσεων, όπως προκύπτει από τον έλεγχο Levene.

Πίνακας 32: Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) των Χαρακτηριστικών του Δέκτη Επιρροής

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέσα τετράγωνα	F	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων	Μεταξύ των ομάδων	106,383	3	35,461	44,406	0,000
	Μέσα στις ομάδες	955,089	1196	0,799		
	Σύνολο	1061,472	1199			
Εκλογίκευση Συμμόρφωσης	Μεταξύ των ομάδων	82,267	3	27,422	20,134	0,000
	Μέσα στις ομάδες	1628,983	1196	1,362		
	Σύνολο	1711,250	1199			

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με ίσες διακυμάνσεις. Οι έλεγχοι που έγιναν ήταν ο Scheffé και ο Bonferroni. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ).

Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των χωρών όσων αφορά στην Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων και την Εκλογίκευση Συμμόρφωσης και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους ελέγχους στατιστικούς (Βλ. Στατιστικούς Πίνακες στο κυρίως κείμενο και το Παράρτημα) καταλήγουμε στα εξής:

## Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων

Όσον αφορά το Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α και γ) Η.Π.Α. και Ινδία με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη τιμή της Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων σημειώθηκε στις Η.Π.Α.

## Εκλογίκευση Συμμόρφωσης

Όσον αφορά στην Εκλογίκευση Συμμόρφωσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα και γ) Η.Π.Α και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η χώρα που σημείωσε την μεγαλύτερη τιμή στην Εκλογίκευση Συμμόρφωσης ήταν οι Η.Π.Α.

## 7.5 Στυλ Ηγεσίας

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των στυλ ηγεσίας του ερωτώμενου και του δυνητικού προϊσταμένου του. Για τον καθορισμό των σχέσεων ακολουθήθηκε η μέθοδος Διασταυρώσεων.

Πίνακας 33: Πίνακας Διασταυρώσεων Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου

			Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου					Σύνολο
			Χαρισματική	Μετασχηματιστική	Υπηρετική	Πνευματική	Αυθεντική	
Προτιμώμενο Στυλ	Χαρισματική Ηγεσία	Αρ. Παρατηρήσεων	295	68	15	4	34	416
Προϊσταμένου		Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	70,9%	16,3%	3,6%	1,0%	8,2%	100,0%
		Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	72,8%	17,3%	10,3%	7,5%	16,7%	34,7%

	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	24,6%	5,7%	1,3%	0,3%	2,8%	34,7%
Μετασχηματιστική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	53	226	26	8	37	350
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	15,1%	64,6%	7,4%	2,3%	10,6%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	13,1%	57,5%	17,8%	15,1%	18,2%	29,2%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	4,4%	18,8%	2,2%	0,7%	3,1%	29,2%
Υπηρετική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	11	50	80	7	20	168
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	6,5%	29,8%	47,6%	4,2%	11,9%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	2,7%	12,7%	54,8%	13,2%	9,9%	14,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	0,9%	4,2%	6,7%	0,6%	1,7%	14,0%
Πνευματική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	4	10	7	25	8	54
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	7,4%	18,5%	13,0%	46,3%	14,8%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	1,0%	2,5%	4,8%	47,2%	3,9%	4,5%

	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	0,3%	0,8%	0,6%	2,1%	0,7%	4,5%
Αυθεντική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	42	39	18	9	104	212
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	19,8%	18,4%	8,5%	4,2%	49,1%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	10,4%	9,9%	12,3%	17,0%	51,2%	17,7%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	3,5%	3,3%	1,5%	0,8%	8,7%	17,7%
Σύνολο	Αρ. Παρατη- ρήσεων	405	393	146	53	203	1200
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	33,8%	32,8%	12,2%	4,4%	16,9%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	33,8%	32,8%	12,2%	4,4%	16,9%	100,0%

Η τιμή του  $\chi^2$  ελέγχου είναι 1021.804 ενώ η πιθανότητα  $0.000 < 0.05$ , άρα υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των 2 μεταβλητών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ)

Στη συνέχεια παρατίθενται οι στατιστικές αναλύσεις για κάθε χώρα ξεχωριστά ως εξής:

Η.Π.Α.

Πίνακας 34: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Η.Π.Α.

		Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου					Σύνολο
		Χαρισματική	Μετασχηματιστική	Υπηρετική	Πνευματική	Αυθεντική	
Προτιμώ- μενο Στυλ Προϊστα- μένου	Αρ. Παρατη- ρήσεων	44	26	5	0	1	76
	Ποσοστό (%)	57,9%	34,2%	6,6%	0,0%	1,3%	100,0%
	ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου						
	Ποσοστό (%)	57,9%	17,3%	14,3%	0,0%	3,3%	25,3%
	ανά Στυλ Ερωτώμενου						
	Ποσοστό (%)	14,7%	8,7%	1,7%	0,0%	0,3%	25,3%
	επί του συνόλου						
Μετασχηματιστική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	21	106	9	2	6	144
	Ποσοστό (%)	14,6%	73,6%	6,3%	1,4%	4,2%	100,0%
	ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου						
	Ποσοστό (%)	27,6%	70,7%	25,7%	22,2%	20,0%	48,0%
	ανά Στυλ Ερωτώμενου						
	Ποσοστό (%)	7,0%	35,3%	3,0%	0,7%	2,0%	48,0%
	επί του συνόλου						
Υπηρετική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	4	9	16	0	3	32
	Ποσοστό (%)	12,5%	28,1%	50,0%	0,0%	9,4%	100,0%
	ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου						



	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	5,3%	6,0%	45,7%	0,0%	10,0%	10,7%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	1,3%	3,0%	5,3%	0,0%	1,0%	10,7%
Πνευματική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	0	1	0	5	2	8
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	0,0%	12,5%	0,0%	62,5%	25,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	0,0%	0,7%	0,0%	55,6%	6,7%	2,7%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	0,0%	0,3%	0,0%	1,7%	0,7%	2,7%
Αυθεντική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	7	8	5	2	18	40
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	17,5%	20,0%	12,5%	5,0%	45,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	9,2%	5,3%	14,3%	22,2%	60,0%	13,3%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	2,3%	2,7%	1,7%	0,7%	6,0%	13,3%
Σύνολο	Αρ. Παρατη- ρήσεων	76	150	35	9	30	300
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	25,3%	50,0%	11,7%	3,0%	10,0%	100,0%

Ποσοστό (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
ανά Στυλ						
Ερωτώμενου						
Ποσοστό (%)	25,3%	50,0%	11,7%	3,0%	10,0%	100,0%
επί του						
συνόλου						

Η τιμή του  $\chi^2$  ελέγχου είναι 283.249 ενώ η πιθανότητα  $0.000 < 0.05$ , άρα υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των 2 μεταβλητών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ). Σύμφωνα με την ανάλυση οι Αμερικανοί προτιμούν τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, τόσο για τους ίδιους ως Ηγέτες όσο και για τους Προϊσταμένους τους.

Ελλάδα

Πίνακας 35: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Ελλάδα

		Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου					Σύνολο
		Χαρισματική	Μετασχηματιστική	Υπηρητική	Πνευματική	Αυθεντική	
Προτιμώμενο	Χαρισματική	68	14	6	2	5	95
Στυλ Ηγεσίας	Αρ. Παρατηρήσεων						
Προϊσταμένου	Ποσοστό (%)	71,6%	14,7%	6,3%	2,1%	5,3%	100,0%
υ	ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου						
	Ποσοστό (%)	75,6%	17,3%	11,1%	10,0%	9,1%	31,7%
	ανά Στυλ Ερωτώμενου						
	Ποσοστό (%)	22,7%	4,7%	2,0%	0,7%	1,7%	31,7%
	επί του συνόλου						
Μετασχηματιστική	Αρ. Παρατηρήσεων	10	53	10	3	6	82

	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	12,2%	64,6%	12,2%	3,7%	7,3%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	11,1%	65,4%	18,5%	15,0%	10,9%	27,3%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	3,3%	17,7%	3,3%	1,0%	2,0%	27,3%
Υπηρετική	Αρ. Παρατηρήσεων	2	5	25	2	5	39
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	5,1%	12,8%	64,1%	5,1%	12,8%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	2,2%	6,2%	46,3%	10,0%	9,1%	13,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	0,7%	1,7%	8,3%	0,7%	1,7%	13,0%
Πνευματική	Αρ. Παρατηρήσεων	1	3	5	13	3	25
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	4,0%	12,0%	20,0%	52,0%	12,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	1,1%	3,7%	9,3%	65,0%	5,5%	8,3%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	,3%	1,0%	1,7%	4,3%	1,0%	8,3%
Αυθεντική	Αρ. Παρατηρήσεων	9	6	8	0	36	59

	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	15,3%	10,2%	13,6%	0,0%	61,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	10,0%	7,4%	14,8%	0,0%	65,5%	19,7%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	3,0%	2,0%	2,7%	0,0%	12,0%	19,7%
Σύνολο	Αρ. Παρατηρήσεων	90	81	54	20	55	300
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	30,0%	27,0%	18,0%	6,7%	18,3%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	30,0%	27,0%	18,0%	6,7%	18,3%	100,0%

Η τιμή του  $\chi^2$  ελέγχου είναι 355.661 ενώ η πιθανότητα  $0.000 < 0.05$ , άρα υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των 2 μεταβλητών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ). Σύμφωνα με την ανάλυση οι Έλληνες προτιμούν τη Χαρισματική Ηγεσία, τόσο για τους ίδιους ως Ηγέτες όσο και για τους Προϊσταμένους τους.

Κίνα

Πίνακας 36: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Κίνα

	Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου					Σύνολο
	Χαρισματική	Μετασχηματιστική	Υπηρετική	Πνευματική	Αυθεντική	
	ή	κή		ή	ή	

Πίνακας 36: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Κίνα

Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	Χαρισματική	Αρ.	97	8	4	2	20	131
	Παρατηρήσεων	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	74,0%	6,1%	3,1%	1,5%	15,3%	100,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	75,8%	10,8%	16,7%	22,2%	30,8%	43,7%	
Μετασχηματιστική	Αρ.	7	37	3	3	10	60	
	Παρατηρήσεων	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	11,7%	61,7%	5,0%	5,0%	16,7%	100,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	5,5%	50,0%	12,5%	33,3%	15,4%	20,0%	
Υπηρετική	Αρ.	5	12	15	0	7	39	
	Παρατηρήσεων	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	2,3%	12,3%	1,0%	1,0%	3,3%	20,0%

Πίνακας 36: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Κίνα

	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	12,8%	30,8%	38,5%	0,0%	17,9%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	3,9%	16,2%	62,5%	0,0%	10,8%	13,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	1,7%	4,0%	5,0%	0,0%	2,3%	13,0%
Πνευματική	Αρ. Παρατηρήσεων	3	6	2	2	3	16
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	18,8%	37,5%	12,5%	12,5%	18,8%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	2,3%	8,1%	8,3%	22,2%	4,6%	5,3%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	1,0%	2,0%	0,7%	0,7%	1,0%	5,3%
Αυθεντική	Αρ. Παρατηρήσεων	16	11	0	2	25	54
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμ	29,6%	20,4%	0,0%	3,7%	46,3%	100,0%

Πίνακας 36: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Κίνα

	ενο Στυλ Προϊσταμένου						
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	12,5%	14,9%	0,0%	22,2%	38,5%	18,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	5,3%	3,7%	0,0%	0,7%	8,3%	18,0%
Σύνολο	Αρ. Παρατηρήσεων	128	74	24	9	65	300
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	42,7%	24,7%	8,0%	3,0%	21,7%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	42,7%	24,7%	8,0%	3,0%	21,7%	100,0%

Η τιμή του  $\chi^2$  ελέγχου είναι 190.901 ενώ η πιθανότητα  $0.000 < 0.05$ , άρα υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των 2 μεταβλητών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ). Σύμφωνα με την ανάλυση οι Κινέζοι προτιμούν τη Χαρισματική Ηγεσία, τόσο για τους ίδιους ως Ηγέτες όσο και για τους Προϊσταμένους τους.

Ινδία

Πίνακας 37: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Ινδία

			Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου					Σύνολο
			Χαρισματικ ή	Μετασχημα τιστική	Υπηρετικ ή	Πνευματικ ή	Αυθεντικ ή	
Προτιμώμεν ο Στυλ Προϊσταμένο υ	Χαρισματική	Αρ. Παρατη- ρήσεων	86	20	0	0	8	114
		Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμεν ο Στυλ Προϊσταμένο υ	75,4%	17,5%	0,0%	0,0%	7,0%	100,0%
		Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενο υ	77,5%	22,7%	0,0%	0,0%	15,1%	38,0%
		Ποσοστό (%) επί του συνόλου	28,7%	6,7%	0,0%	0,0%	2,7%	38,0%
Μετασχηματιστι κή	Αρ. Παρατη- ρήσεων		15	30	4	0	15	64
		Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμεν ο Στυλ Προϊσταμένο υ	23,4%	46,9%	6,3%	0,0%	23,4%	100,0%
		Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενο υ	13,5%	34,1%	12,1%	0,0%	28,3%	21,3%
		Ποσοστό (%) επί του συνόλου	5,0%	10,0%	1,3%	0,0%	5,0%	21,3%
Υπηρετική	Αρ. Παρατη-		0	24	24	5	5	58



Πίνακας 37: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Ινδία

	ρήσεων						
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	0,0%	41,4%	41,4%	8,6%	8,6%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	0,0%	27,3%	72,7%	33,3%	9,4%	19,3%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	0,0%	8,0%	8,0%	1,7%	1,7%	19,3%
Πνευματική	Αρ. Παρατηρήσεων	0	0	0	5	0	5
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	1,7%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	0,0%	0,0%	0,0%	1,7%	0,0%	1,7%
Αυθεντική	Αρ. Παρατηρήσεων	10	14	5	5	25	59
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	16,9%	23,7%	8,5%	8,5%	42,4%	100,0%

Πίνακας 37: Διασταυρώσεις Προτιμώμενου Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου \* Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου - Ινδία

	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	9,0%	15,9%	15,2%	33,3%	47,2%	19,7%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	3,3%	4,7%	1,7%	1,7%	8,3%	19,7%
Σύνολο	Αρ. Παρατηρήσεων	111	88	33	15	53	300
	Ποσοστό (%) ανά Προτιμώμενο Στυλ Προϊσταμένου	37,0%	29,3%	11,0%	5,0%	17,7%	100,0%
	Ποσοστό (%) ανά Στυλ Ερωτώμενου	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Ποσοστό (%) επί του συνόλου	37,0%	29,3%	11,0%	5,0%	17,7%	100,0%

Η τιμή του  $\chi^2$  ελέγχου είναι 293.490 ενώ η πιθανότητα  $0.000 < 0.05$ , άρα υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των 2 μεταβλητών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ). Σύμφωνα με την ανάλυση οι Έλληνες προτιμούν τη Χαρισματική Ηγεσία, τόσο για τους ίδιους ως Ηγέτες όσο και για τους Προϊσταμένους τους.

### 7.5.1 Τύποι Ισχύος στην Ηγεσία

Στη συνέχεια ακολουθούν τα Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των Τύπων Ισχύος Ηγεσίας σε κάθε χώρα αναλυτικά.

Η.Π.Α.

Πίνακας 38: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των Τύπων Ισχύος-Η.Π.Α.

	Αρ.	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
	Παρατηρήσεων				
Νόμιμη	299	2,50	7,00	5,4203	0,87249
Αναφοράς	300	2,00	7,00	5,6300	0,82349
Ανταμοιβής	299	2,60	14,60	5,5538	1,16071
Καταναγκασμού	300	3,20	7,00	<b>5,7160</b>	0,90047
Πραγματογνωμοσύνης	300	3,40	7,00	<b>5,7760</b>	0,82921

Οι τιμές του Πίνακα δείχνουν ότι οι χαρακτηριστικοί Τύποι Ισχύος για τους Αμερικανούς είναι η Ισχύς της Πραγματογνωμοσύνης και του Καταναγκασμού με μικρή διαφορά.

Ελλάδα

Πίνακας 39: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των Τύπων Ισχύος-Ελλάδα

	Αρ.	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
	Παρατηρήσεων				
Νόμιμη	298	1,00	7,00	5,2998	0,92397
Αναφοράς	300	1,00	7,00	<b>5,5089</b>	0,95423
Ανταμοιβής	299	1,00	7,00	5,2348	0,89974
Καταναγκασμού	300	1,00	7,00	5,4460	0,97769
Πραγματογνωμοσύνης	300	1,00	7,00	<b>5,6067</b>	1,01755

Οι τιμές του Πίνακα δείχνουν ότι οι χαρακτηριστικοί Τύποι Ισχύος για τους Έλληνες είναι η Ισχύς της Πραγματογνωμοσύνης και της Αναφοράς με μικρή σχετικά διαφορά.

Κίνα

Πίνακας 40 : Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των Τύπων Ισχύος-Κίνα

	Αρ.	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
	Παρατηρήσεων				
Νόμιμη	298	2,17	7,00	5,1896	0,90056
Αναφοράς	297	3,00	7,00	5,2750	0,80548
Ανταμοιβής	300	1,80	7,00	<b>5,3033</b>	0,90579
Καταναγκασμού	300	2,00	7,00	5,1067	0,95017
Πραγματογνωμοσύνης	300	2,40	7,00	<b>5,3873</b>	0,91306

Οι τιμές του Πίνακα δείχνουν ότι οι χαρακτηριστικοί Τύποι Ισχύος για τους Κινέζους είναι η Ισχύς της Πραγματογνωμοσύνης και της Ανταμοιβής με μικρή διαφορά.

Ινδία

Πίνακας 41: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των Τύπων Ισχύος-Ινδία

	Αρ. Παρατηρήσεων	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Νόμιμη	300	1,50	6,83	<b>5,1506</b>	0,85855
Αναφοράς	300	1,50	6,67	5,1306	0,95041
Ανταμοιβής	300	2,20	6,60	5,1187	0,92461
Καταναγκασμού	300	1,40	6,80	4,9980	1,03961
Πραγματογνωμοσύνης	300	2,60	6,60	<b>5,2573</b>	0,95149

Οι τιμές του Πίνακα δείχνουν ότι οι χαρακτηριστικοί Τύποι Ισχύος για τους Ινδούς είναι η Ισχύς του Καταναγκασμού και η Νόμιμη με μικρή διαφορά.

## 7.6 Βασικές Έννοιες Οικονομικού Κλίματος

Στη συνέχεια της ανάλυσής μας παρατίθεται ο περιγραφικός πίνακας με τις έννοιες του Οικονομικού Κλίματος όπως αυτές συνοψίζονται και στις τέσσερις χώρες. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε τις επιμέρους κλίμακες των ερωτήσεων. Πιο συγκεκριμένα α) οι ερωτήσεις «Χαρακτηρισμός εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης», «Χαρακτηρισμός ποσοτών ανεργίας» είναι σε 4-βάθμια κλίμακα (Βλ. Ερωτηματολόγιο Παράρτημα ΙΙΙ, ερωτήσεις 125 και 126, αντίστοιχα), β) η ερώτηση «Τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια» είναι σε 3-βάθμια κλίμακα (Βλ. Ερωτηματολόγιο Παράρτημα ΙΙΙ, ερώτηση 127), γ) η ερώτηση «Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης» είναι σε 5-βάθμια κλίμακα (Βλ. Ερωτηματολόγιο Παράρτημα ΙΙΙ, ερώτηση 128), δ) η ερώτηση «Χρέος Πολιτών» είναι σε 7-βάθμια κλίμακα (Βλ. Ερωτηματολόγιο Παράρτημα ΙΙΙ, ερώτηση 129), ε) η ερώτηση «Πορεία Χρηματιστηρίου τα επόμενα 1-2 χρόνια» είναι σε 7-βάθμια κλίμακα (Βλ. Ερωτηματολόγιο Παράρτημα ΙΙΙ, ερώτηση 130), στ) η ερώτηση «Μέγεθος οργανισμού που επιθυμεί να εργαστεί ο ερωτώμενος» είναι σε 5-βάθμια κλίμακα (Βλ. Ερωτηματολόγιο Παράρτημα ΙΙΙ, ερώτηση 131) και ζ) η ερώτηση «Επιθυμία επαγγελματικής αποκατάστασης

στο εξωτερικό» είναι σε 3-βάθμια κλίμακα (Βλ. Ερωτηματολόγιο Παράρτημα ΙΙΙ, ερώτηση 132).

Πίνακας 42: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά των Βασικών Εννοιών Οικονομικού Κλίματος

		Αρ. Παρατηρήσεων	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Τυπικό σφάλμα	95% Διάστημα εμπιστοσύνης για το μέσο όρο		Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή
						Κάτω όριο	Άνω όριο		
Χαρακτηρισμός εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης	Η.Π.Α.	300	<b>2,60</b>	0,659	0,038	2,53	2,68	1	4
	Ελλάδα	300	<b>3,54</b>	0,650	0,038	3,47	3,61	1	4
	Κίνα	300	<b>1,90</b>	0,769	0,044	1,81	1,99	1	4
	Ινδία	300	<b>2,06</b>	0,649	0,037	1,99	2,14	1	4
	Σύνολο	1200	<b>2,53</b>	0,936	0,027	2,47	2,58	1	4
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Η.Π.Α.	300	<b>1,43</b>	0,622	0,036	1,36	1,50	1	3
	Ελλάδα	300	<b>1,11</b>	0,414	0,024	1,06	1,16	1	4
	Κίνα	300	<b>1,65</b>	0,614	0,035	1,58	1,72	1	3
	Ινδία	300	<b>1,80</b>	0,801	0,046	1,71	1,89	1	3
	Σύνολο	1200	<b>1,50</b>	0,679	0,020	1,46	1,54	1	4
Τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια	Η.Π.Α.	300	<b>1,13</b>	0,488	0,028	1,07	1,18	1	3
	Ελλάδα	300	<b>1,14</b>	0,489	0,028	1,08	1,19	1	3
	Κίνα	300	<b>1,08</b>	0,322	0,019	1,05	1,12	1	3
	Ινδία	300	<b>1,18</b>	0,498	0,029	1,12	1,24	1	3
	Σύνολο	1200	<b>1,13</b>	0,456	0,013	1,11	1,16	1	3
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Η.Π.Α.	300	<b>2,14</b>	1,063	0,061	2,02	2,26	1	5
	Ελλάδα	300	<b>3,83</b>	1,371	0,079	3,67	3,99	1	5
	Κίνα	298	<b>1,24</b>	0,589	0,034	1,18	1,31	1	5
	Ινδία	300	<b>2,18</b>	1,341	0,077	2,02	2,33	1	5
	Σύνολο	1198	<b>2,35</b>	1,469	0,042	2,27	2,43	1	5
Χρέος Πολιτών	Η.Π.Α.	300	<b>2,27</b>	1,266	0,073	2,13	2,41	1	7
	Ελλάδα	300	<b>2,02</b>	1,292	0,075	1,87	2,16	1	7
	Κίνα	300	<b>3,70</b>	1,350	0,078	3,55	3,85	1	7
	Ινδία	300	<b>3,55</b>	1,381	0,080	3,39	3,70	1	7
	Σύνολο	1200	<b>2,88</b>	1,518	0,044	2,80	2,97	1	7
Πορεία Χρηματιστηρίου τα επόμενα 1-2 χρόνια	Η.Π.Α.	300	<b>3,95</b>	1,078	0,062	3,82	4,07	1	7
	Ελλάδα	300	<b>5,45</b>	1,424	0,082	5,29	5,62	1	7
	Κίνα	300	<b>3,89</b>	1,315	0,076	3,74	4,04	1	7
	Ινδία	300	<b>3,71</b>	1,272	0,073	3,57	3,85	1	7

	Σύνολο	1200	<b>4,25</b>	1,456	0,042	4,17	4,33	1	7
Μέγεθος	Η.Π.Α.	300	<b>2,60</b>	0,873	0,050	2,50	2,70	1	5
οργανισμού που	Ελλάδα	300	<b>2,36</b>	0,946	0,055	2,26	2,47	1	5
επιθυμεί να	Κίνα	300	<b>2,01</b>	0,747	0,043	1,93	2,09	1	5
εργαστεί ο	Ινδία	300	<b>2,22</b>	0,868	0,050	2,12	2,32	1	4
ερωτώμενος	Σύνολο	1200	<b>2,30</b>	0,887	0,026	2,25	2,35	1	5
Επιθυμία	Η.Π.Α.	300	<b>1,78</b>	0,778	0,045	1,69	1,87	1	3
επαγγελματικής	Ελλάδα	300	<b>1,56</b>	0,689	0,040	1,48	1,63	1	3
αποκατάστασης	Κίνα	300	<b>1,55</b>	0,694	0,040	1,47	1,63	1	3
στο εξωτερικό	Ινδία	300	<b>1,50</b>	0,615	0,035	1,43	1,57	1	3
	Σύνολο	1200	<b>1,60</b>	0,704	0,020	1,56	1,64	1	3

Έλεγχος διακυμάνσεων μέσω του Levene test. Η στήλη sig. δίνει την πιθανότητα εσφαλμένης απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης των ίσων διακυμάνσεων. Όλες οι p-τιμές είναι μικρότερες από 0.05, άρα οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι άνισες για όλες τις μεταβλητές.

Πίνακας 43: Έλεγχος Ομοιογένειας Διακυμάνσεων των Βασικών Εννοιών Οικονομικού Κλίματος

	Στατιστικό του Levene	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Χαρακτηρισμός εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης	8,285	3	1196	<b>0,000</b>
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	126,592	3	1196	<b>0,000</b>
Τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια	8,702	3	1196	<b>0,000</b>
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα	88,821	3	1194	<b>0,000</b>
Επαγγελματική Αποκατάστασης				
Χρέος Πολιτών	4,515	3	1196	<b>0,004</b>
Πορεία Χρηματιστηρίου τα επόμενα 1-2 χρόνια	14,523	3	1196	<b>0,000</b>
Μέγεθος οργανισμού που επιθυμεί να εργαστεί ο ερωτώμενος	16,445	3	1196	<b>0,000</b>
Επιθυμία επαγγελματικής αποκατάστασης στο εξωτερικό	6,923	3	1196	<b>0,000</b>

Παρόλο που ο πίνακας της ανάλυσης διακύμανσης δείχνει σημαντικές διαφορές των μέσων τιμών των μεταβλητών για όλες σχεδόν τις μεταβλητές (με εξαίρεση την «Τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια»), εφαρμόζουμε ξανά την ανάλυση με κάποιο έλεγχο που δεν απαιτεί ισότητα διακυμάνσεων.

Πίνακας 44: Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA) των Βασικών Εννοιών Οικονομικού Κλίματος

		Άθροισμα τετραγώνων	β.ε.	Μέσα τετράγωνα	F	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Χαρακτηρισμός εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης	Μεταξύ των ομάδων	492,033	3	164,011	350,836	<b>0,000</b>
	Μέσα στις ομάδες	559,113	1196	0,467		
	Σύνολο	1051,147	1199			
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Μεταξύ των ομάδων	80,540	3	26,847	68,107	<b>0,000</b>
	Μέσα στις ομάδες	471,447	1196	0,394		
	Σύνολο	551,987	1199			
Τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια	Μεταξύ των ομάδων	1,417	3	,472	2,279	<b>0,078</b>
	Μέσα στις ομάδες	247,780	1196	0,207		
	Σύνολο	249,197	1199			
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Μεταξύ των ομάδων	1043,251	3	347,750	269,409	<b>0,000</b>
	Μέσα στις ομάδες	1541,204	1194	1,291		
	Σύνολο	2584,455	1197			
Χρέος Πολιτών της Χώρας	Μεταξύ των ομάδων	670,273	3	223,424	127,647	<b>0,000</b>
	Μέσα στις ομάδες	2093,393	1196	1,750		
	Σύνολο	2763,667	1199			
Πορεία Χρηματιστηρίου τα επόμενα 1-2 χρόνια	Μεταξύ των ομάδων	588,367	3	196,122	120,003	<b>0,000</b>
	Μέσα στις ομάδες	1954,633	1196	1,634		

	Σύνολο	2543,000	1199			
Μέγεθος οργανισμού που επιθυμεί να εργαστεί ο ερωτώμενος	Μεταξύ των ομάδων	55,956	3	18,652	25,131	<b>0,000</b>
	Μέσα στις ομάδες	887,643	1196	0,742		
	Σύνολο	943,599	1199			
Επιθυμία επαγγελματικής αποκατάστασης στο εξωτερικό	Μεταξύ των ομάδων	14,103	3	4,701	9,692	<b>0,000</b>
	Μέσα στις ομάδες	580,097	1196	0,485		
	Σύνολο	594,199	1199			

Έτσι ο έλεγχος Brown- Forsythe και ο έλεγχος Welch, δίνουν τα παρακάτω αποτελέσματα. Βλέπουμε ότι η ισότητα των μέσων τιμών των μεταβλητών για τις διάφορες χώρες απορρίπτεται (sig.<0.05) για όλες τις μεταβλητές, σύμφωνα και με τους δύο ελέγχους με εξαίρεση τη μεταβλητή «Τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια». Για αυτή τη μεταβλητή, οι 2 έλεγχοι δε συμπίπτουν, με οριακές όμως αποκλίσεις.

Πίνακας 45: Εύρωστος Έλεγχος Ισότητας Μέσων των Βασικών Εννοιών Οικονομικού Κλίματος

		Στατιστικό <sup>a</sup>	β.ε.1	β.ε.2	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)
Χαρακτηρισμός εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης	Welch	358,729	3	663,175	0,000
	Brown-Forsythe	350,836	3	1168,250	0,000
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Welch	89,207	3	646,014	0,000
	Brown-Forsythe	68,107	3	1014,340	0,000
Τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια	Welch	2,877	3	650,814	0,035
	Brown-Forsythe	2,279	3	1103,297	0,078
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Welch	324,667	3	620,242	0,000
	Brown-Forsythe	269,848	3	973,415	0,000
Χρέος Πολιτών της Χώρας	Welch	127,398	3	664,094	0,000
	Brown-Forsythe	127,647	3	1190,318	0,000
Πορεία Χρηματιστηρίου τα επόμενα 1-2 χρόνια	Welch	102,910	3	661,063	0,000
	Brown-Forsythe	120,003	3	1154,045	0,000
Μέγεθος οργανισμού που	Welch	27,937	3	662,106	0,000



επιθυμεί να εργαστεί ο ερωτώμενος	Brown-Forsythe	25,131	3	1165,615	0,000
Επιθυμία επαγγελματικής αποκατάστασης στο εξωτερικό	Welch	8,623	3	662,407	0,000
	Brown-Forsythe	9,692	3	1163,853	0,000

a. Ακολουθεί ασυμπτωτικά την F κατανομή.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλών συγκρίσεων για τις μεταβλητές με άνισες διακυμάνσεις μεταξύ των χωρών. (Βλ. Παράρτημα ΙΙΙ). Στον πίνακα αυτό φαίνονται οι συγκρίσεις των μέσων τιμών των ομάδων ανά 2. Κάθε ομάδα συγκρίνεται με τις υπόλοιπες, αφού πρώτα υπολογιστούν οι διαφορές των μέσων όρων (Mean Difference (I-J)). Για τις διαφορές με  $p\text{-values} < 0.05$ , η αντίστοιχη διαφορά είναι σημαντική. Δηλαδή υπάρχει διαφοροποίηση στο μέσο όρο της μεταβλητής μεταξύ των χωρών που συγκρίνονται.

Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές των μέσων όρων μεταξύ των χωρών όσον αφορά στις ερωτήσεις του Οικονομικού Κλίματος και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους στατιστικούς ελέγχους (Βλ. Στατιστικούς Πίνακες στο κυρίως κείμενο και το Παράρτημα) καταλήγουμε στα εξής:

#### Χαρακτηρισμός Εγχώριας Οικονομικής Ανάπτυξης<sup>1</sup>:

Όσον αφορά στο Χαρακτηρισμό Εγχώριας Οικονομικής Ανάπτυξης παρατηρούνται οι εξής στατιστικά σημαντικές διαφορές, α) Η.Π.Α. και Ελλάδα, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα αποτέλεσμα το οποίο σημαίνει ότι το ελληνικό δείγμα έχει περισσότερο αρνητική εικόνα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Η.Π.Α., αντίστοιχα οι Αμερικανοί έχουν περισσότερο αρνητική εικόνα για την εγχώρια οικονομική ανάπτυξη, γ) Η.Π.Α και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Η.Π.Α., οι Αμερικανοί έχουν περισσότερο αρνητική εικόνα της εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης σε σχέση με τους Ινδούς, δ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, οι Έλληνες δηλαδή έχουν την περισσότερο αρνητική εικόνα για αυτή τη μεταβλητή σε σχέση με τους Κινέζους, ε) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, αντίστοιχα οι Έλληνες έχουν περισσότερο αρνητική εικόνα και από τους Ινδούς, στ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή

<sup>1</sup> Η μεγαλύτερη τιμή δηλώνει μικρότερη Εγχώρια Οικονομική Ανάπτυξη

στην Ινδία, οι Ινδοί θεωρούν ότι η εγχώρια οικονομική ανάπτυξη είναι μικρότερη σε σχέση με τους Κινέζους, ζ) Ινδίας και Η.Π.Α., με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., τέλος, οι αμερικανοί έχουν περισσότερο αρνητική εικόνα για την εγχώρια οικονομική ανάπτυξη σε σχέση με τους Ινδούς. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στο Χαρακτηρισμό Εγχώριας Οικονομικής Ανάπτυξης, ήταν η Ελλάδα. Το εύρημα αυτό δηλώνει ότι οι Έλληνες είναι εκείνοι που χαρακτηρίζουν περισσότερο αρνητικά την εγχώρια οικονομική ανάπτυξη .

#### Χαρακτηρισμός Ποσοστών Ανεργίας στη Χώρα σας<sup>2</sup>:

Όσον αφορά στο Χαρακτηρισμό Ποσοστών Ανεργίας στη Χώρα σας παρατηρούνται οι εξής στατιστικά σημαντικές διαφορές, α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α, τιμή που δηλώνει μικρότερο ποσοστό ανεργίας στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, η Κίνα αντίστοιχα έχει μικρότερο ποσοστό ανεργίας σε σχέση με τις Η.Π.Α γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, και η Ινδία φαίνεται να έχει μικρότερο ποσοστό ανεργίας σε σχέση με τις Η.Π.Α, δ) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, δηλαδή η Κίνα έχει μικρότερα ποσοστά ανεργίας σε σχέση με την Ελλάδα και ε) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, η Ινδία έχει μικρότερα ποσοστά ανεργίας και από την Ελλάδα. Η χώρα με τη μεγαλύτερη τιμή στο Χαρακτηρισμό Ποσοστών Ανεργίας στη Χώρα ήταν η Ινδία, εύρημα που δηλώνει ότι η Ινδία έχει τα μικρότερα ποσοστά ανεργίας. Ενώ η χώρα με τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας ήταν η Ελλάδα.

#### Τιμές των Εγχώριων Προϊόντων και Υπηρεσιών τα Τελευταία Δύο Χρόνια<sup>3</sup>:

Όσον αφορά στις Τιμές των Εγχώριων Προϊόντων και Υπηρεσιών τα Τελευταία Δύο Χρόνια παρατηρείται στατιστική διαφορά μόνο μεταξύ Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή να σημειώνεται στην Ινδία, εύρημα που υποδηλώνει ότι η Ινδία είχε τη μικρότερη αύξηση στις τιμές των προϊόντων και υπηρεσιών ανάμεσα στις τέσσερις χώρες.

#### Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης<sup>4</sup>:

<sup>2</sup> Η μεγαλύτερη τιμή εδώ σημαίνει μικρότερο ποσοστό ανεργίας.

<sup>3</sup> Η μεγαλύτερη τιμή εδώ σημαίνει ότι οι τιμές μειώθηκαν.

<sup>4</sup> Η μεγαλύτερη τιμή εδώ σημαίνει περισσότερο χρονικό διάστημα για επαγγελματική αποκατάσταση.

Όσον αφορά στο Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης παρατηρούνται οι εξής στατιστικά σημαντικές διαφορές, α) Η.Π.Α. και Ελλάδα, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, εύρημα που δηλώνει ότι στην Ελλάδα το εκτιμώμενο χρονικό διάστημα επαγγελματικής αποκατάστασης είναι μεγαλύτερο από τις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., αντίστοιχα στις Η.Π.Α. το εκτιμώμενο χρονικό διάστημα επαγγελματικής αποκατάστασης είναι μεγαλύτερο από την Κίνα γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, το εκτιμώμενο χρονικό διάστημα επαγγελματικής αποκατάστασης είναι μεγαλύτερο στην Ελλάδα, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δηλαδή μεγαλύτερο εκτιμώμενο χρονικό διάστημα επαγγελματικής αποκατάστασης σε σχέση με την Ινδία και ε) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, εύρημα που δηλώνει ότι στην Ινδία το εκτιμώμενο χρονικό διάστημα επαγγελματικής αποκατάστασης είναι μεγαλύτερο στην Ινδία από ότι στην Κίνα . Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στο Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης ήταν η Ελλάδα, είναι η χώρα με το περισσότερο «Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματικής Αποκατάστασης».

#### Χρέος Πολιτών της Χώρας<sup>5</sup>:

Όσον αφορά στο Χρέος Πολιτών της Χώρας παρατηρούνται οι εξής στατιστικά σημαντικές διαφορές, α) Η.Π.Α και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, εύρημα που δηλώνει ότι η Κίνα έχει μικρότερο χρέος πολιτών από ότι οι Η.Π.Α., β) Η.Π.Α και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, και στην Ινδία το χρέος πολιτών είναι μικρότερο από τις Η.Π.Α, γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, η Ελλάδα φαίνεται να έχει μεγαλύτερο χρέος πολιτών από ότι η Κίνα και δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, το χρέος πολιτών στην Ινδία είναι μικρότερο από εκείνο στην Ελλάδα. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στο «Χρέος Πολιτών της Χώρας» ήταν η Κίνα, δηλαδή το μικρότερο χρέος ενώ η Ελλάδα είναι εκείνη που έχει το μεγαλύτερο χρέος πολιτών.

#### Πορεία Χρηματιστηρίου τα Επόμενα 1-2 χρόνια<sup>6</sup>:

Όσον αφορά στην Πορεία Χρηματιστηρίου τα Επόμενα 1-2 χρόνια, παρατηρούνται οι εξής στατιστικά σημαντικές διαφορές, α) Η.Π.Α και Ελλάδα, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, εύρημα που δηλώνει αδύναμη εικόνα του Χρηματιστηρίου, β) Ελλάδα και Κίνας,

<sup>5</sup> Η μεγαλύτερη τιμή εδώ σημαίνει λιγότερο χρέος.

<sup>6</sup> Η μεγαλύτερη τιμή εδώ σημαίνει πιο αδύναμο Χρηματιστήριο.

με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δηλαδή πιο αδύναμη εικόνα χρηματιστηρίου σε σχέση με την Κίνα, και γ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δηλαδή και η Ινδία έχει πιο ισχυρό χρηματιστήριο από την Ελλάδα. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στην «Πορεία Χρηματιστηρίου τα Επόμενα 1-2 χρόνια», ήταν η Ελλάδα, δηλαδή η Ελλάδα ήταν η χώρα με το πιο αδύναμο χρηματιστήριο.

#### Μέγεθος Οργανισμού που Επιθυμεί να Εργαστεί ο Ερωτώμενος<sup>7</sup>:

Όσον αφορά στο Μέγεθος Οργανισμού που Επιθυμεί να Εργαστεί ο Ερωτώμενος, παρατηρούνται οι εξής στατιστικά σημαντικές διαφορές, α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α, οι Έλληνες φαίνεται να επιθυμούν να εργαστούν σε μεγαλύτερους οργανισμούς σε σχέση με τους Αμερικανούς, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α, οι Αμερικανοί επιθυμούν να εργαστούν σε μικρότερους οργανισμούς και από τους Κινέζους, γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α, αντίστοιχα οι Αμερικανοί επιθυμούν να εργαστούν σε μικρότερους οργανισμούς και από τους Ινδούς, δ) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, εύρημα που δηλώνει ότι οι Κινέζοι επιθυμούν να εργαστούν σε μεγαλύτερους οργανισμούς από ότι οι Έλληνες και ε) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, οι Κινέζοι επιθυμούν να εργαστούν σε μεγαλύτερους οργανισμούς από ότι οι Ινδοί. Η μεγαλύτερη τιμή σημειώθηκε στις Η.Π.Α., δηλαδή οι Αμερικανοί είναι εκείνοι οι οποίοι επιθυμούν να εργαστούν σε μικρότερους σε μέγεθος οργανισμούς σε σχέση με όλες τις άλλες χώρες, ενώ οι Κινέζοι ήταν εκείνοι που έδειξαν επιθυμία εργασίας στους μεγαλύτερους σε μέγεθος οργανισμούς.

#### Επιθυμία Επαγγελματικής Αποκατάστασης στο Εξωτερικό<sup>8</sup>:

Όσον αφορά στο Επιθυμία Επαγγελματικής Αποκατάστασης στο Εξωτερικό, παρατηρούνται οι εξής στατιστικά σημαντικές διαφορές, α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., η τιμή αυτή δηλώνει μεγαλύτερη άρνηση επιθυμίας να εργαστούν οι Αμερικανοί στο εξωτερικό σε σχέση με τους Έλληνες, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α, αντίστοιχα οι Αμερικανοί επέδειξαν μεγαλύτερη άρνηση επιθυμίας να εργαστούν στο εξωτερικό σε σχέση με τους Κινέζους, γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με

<sup>7</sup> Η μεγαλύτερη τιμή εδώ σημαίνει μικρότερο οργανισμό.

<sup>8</sup> Η μεγαλύτερη τιμή εδώ σημαίνει άρνησης επιθυμίας να εργαστεί ο ερωτώμενος στο εξωτερικό.

μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α, οι Ινδοί είναι εκείνοι που επιθυμούν περισσότερο σε σχέση με τους Αμερικανούς να εργαστούν στο εξωτερικό, δ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, οι Κινέζοι δηλαδή φαίνεται να επιθυμούν να εργαστούν στο εξωτερικό περισσότερο από ότι οι Έλληνες, ε) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, αντίστοιχα οι Έλληνες επιθυμούν λιγότερο να εργαστούν στο εξωτερικό και σε σχέση με τους Ινδούς, και στ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, οι Κινέζοι δηλαδή επιθυμούν πιο πολύ να εργαστούν στο εξωτερικό σε σχέση με τους Ινδούς. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη άρνηση στην «Επιθυμία Επαγγελματικής Αποκατάστασης στο Εξωτερικό» ήταν οι Η.Π.Α, ενώ η πιο μεγαλύτερη επιθυμία σημειώθηκε από τους Κινέζους.

### 7.7 Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης

Η παρούσα ανάλυση αφορά τη συσχέτιση της εκτιμώμενης χρονικά επαγγελματικής αποκατάστασης του ερωτώμενου μετά τη λήψη πτυχίου σε σχέση με τα ποσοστά ανεργίας της χώρας. (Βλ. Αναλυτικούς Πίνακες Συσχετίσεων στο Παράρτημα).

Πίνακας 46: Συσχετίσεις Προσλαμβανόμενων Πρακτικών Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης (Συνολικά)

		Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Pearson Συσχέτιση	1	<b>-0,181**</b>
	Στατιστική		0,000
	Σημαντικότητα(δίπλευρη) Αρ. Παρατηρήσεων	1198	1198
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Pearson Συσχέτιση	-0,181**	1
	Στατιστική	0,000	
	Σημαντικότητα(δίπλευρη) Αρ. Παρατηρήσεων	1198	1200

\*\* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε 0.01 επίπεδο σημαντικότητας (δίπλευρη).

Πίνακας 47: Συσχετίσεις Προσλαμβανόμενων Πρακτικών Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης ( Τέσσερις Χώρες Αναλυτικά)

		Χώρα			
		Η.Π.Α.	Ελλάδα	Κίνα	Ινδία
Ποσοστά Ανεργίας Επαγγελματική Αποκατάσταση	Pearson Συσχέτιση	-0,021	-0,043	0,148*	0,036
	P-τιμή	0,723	0,453	0,010	0,533

Από τους παραπάνω Πίνακες προκύπτει ότι για το δείγμα συνολικά έχουμε στατιστική σημαντικότητα, ωστόσο όσον αφορά στις επιμέρους χώρες, υπάρχει σημαντικότητα μόνο για την Κίνα. Συγκεκριμένα, φαίνεται από τις τιμές που σημείωσε η Κίνα στις δύο μεταβλητές, ότι όσο λιγότερα ποσοστά ανεργίας σημειώνονται τόσο το διάστημα ανεύρεσης της εργασίας μικραίνει. Ήταν μάλιστα τόσο ισχυρή η σχέση αυτή μεταξύ των δύο μεταβλητών, που επηρεάζει όλη την εικόνα της στατιστικής σημαντικότητας στο σύνολο τους δείγματος στον ίδιο έλεγχο (συσχέτιση).

### 7.8 Ανάλυση Εννοιών Ηγέτη-Υφισταμένου-Στυλ Ηγεσίας

Κρίθηκε σκόπιμο να προχωρήσουμε σε στατιστικές αναλύσεις για το στυλ ηγεσίας του ερωτώμενου για τον εαυτό του αλλά και για τον προϊστάμενό του αλλά και με τη μεταβλητή της χώρα. Στόχος ήταν να αποκαλυφθούν σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, οι οποίες θα δώσουν μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του δείγματος.

Για αυτές εφαρμόστηκε Ανάλυση Πολλαπλών Αντιστοιχιών και στη συνέχεια Ιεραρχική Αυτόματη Ταξινόμηση του συνόλου των ατόμων σε ομοιογενείς ομάδες. Για την συγκεκριμένη εφαρμογή χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPAD V5.0. Η περιγραφή των πέντε ομάδων που προέκυψαν από αυτή τη διαδικασία έγινε με βάση τις πλέον χαρακτηριστικές απαντήσεις και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πέντε επόμενους Πίνακες οι οποίοι αντιστοιχούν στις πέντε ομάδες.

Πίνακας 48: Αυτόματη Περιγραφή των Ομάδων 1 - 5 (Κλάση 1/5) {279 άτομα}

Μεταβλητή	Χαρακτηριστικές Απαντήσεις Κατηγορία	% Κατηγορίας Εντός Κλάσης	% Κατηγορίας στο Σύνολο του Δείγματος	% Της Ομάδας Εντός Κατηγορίας	Τιμή Ελέγχου	Πιθανότητα
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	100.00	<b>29.17</b>	<b>79.71</b>	30.63	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	81.00	<b>32.75</b>	<b>57.51</b>	19.27	0.000
Χώρα	Η.Π.Α	45.52	<b>25.00</b>	<b>42.33</b>	8.61	0.000
Χώρα	Ινδία	16.13	25.00	15.00	-3.95	0.000
Χώρα	Κίνα	15.77	25.00	14.67	-4.12	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Πνευματική Ηγεσία	0.00	4.42	0.00	-4.88	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Πνευματική Ηγεσία	0.00	4.50	0.00	-4.93	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Χαρισματική Ηγεσία	19.00	33.75	13.09	-6.08	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Υπηρετική Ηγεσία	0.00	12.17	0.00	-8.78	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Υπηρετική Ηγεσία	0.00	14.00	0.00	-9.52	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Αυθεντική Ηγεσία	0.00	16.92	0.00	-10.63	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Αυθεντική Ηγεσία	0.00	17.67	0.00	-10.90	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Χαρισματική Ηγεσία	0.00	34.67	0.00	-16.53	0.000

Η πλέον χαρακτηριστική απάντηση για την ομάδα αυτή είναι με 79.71% στην ομάδα της Μετασχηματιστική Ηγεσία του Προϊσταμένου έναντι 29.17% στο δείγμα. Το δεύτερο χαρακτηριστικό τους είναι η Μετασχηματιστική Ηγεσία του Ερωτώμενου με 57.51% στην ομάδα έναντι 32.75% στο δείγμα και στην πλειοψηφία τους με 42.33% είναι Αμερικανοί.

Πίνακας 49: Αυτόματη Περιγραφή των Ομάδων 1 - 5 (Κλάση 2/5) {256 άτομα}

Μεταβλητή	Χαρακτηριστικές Απαντήσεις Κατηγορία	% Κατηγορίας Εντός Κλάσης	% Κατηγορίας στο Σύνολο του Δείγματος	% Της Ομάδας Εντός Κατηγορίας	Τιμή Ελέγχου	Πιθανότητα
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Αυθεντική Ηγεσία	72.27	<b>17.67</b>	<b>87.26</b>	23.81	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Αυθεντική Ηγεσία	68.36	<b>16.92</b>	<b>86.21</b>	22.69	0.000
Χώρα	Κίνα	32.03	<b>25.00</b>	<b>27.33</b>	2.80	0.003
Παράγοντες Ικανοποίησης στην Εργασία	Αποδοχές	44.53	<b>37.58</b>	<b>25.28</b>	2.50	0.006
Παράγοντας Ικανοποίησης στην Εργασία	Ισχύς	7.81	12.83	12.99	-2.71	0.003
Χώρα	Η.Π.Α.	15.63	25.00	13.33	-3.96	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Πνευματική Ηγεσία	0.00	4.42	0.00	-4.61	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Πνευματική Ηγεσία	0.00	4.50	0.00	-4.66	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	14.45	29.17	10.57	-6.05	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Χαρισματική Ηγεσία	16.41	33.75	10.37	-6.84	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	15.23	32.75	9.92	-7.00	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Υπηρετική Ηγεσία	0.00	12.17	0.00	-8.33	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Χαρισματική Ηγεσία	13.28	34.67	8.17	-8.52	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Υπηρετική Ηγεσία	0.00	14.00	0.00	-9.04	0.000

Η πλέον χαρακτηριστική απάντηση για την ομάδα αυτή είναι με 87.26% στην ομάδα της Αυθεντική Ηγεσία του Προϊσταμένου έναντι 17.67% στο δείγμα. Το δεύτερο χαρακτηριστικό τους είναι η Αυθεντική Ηγεσία του Ερωτώμενου με 86.21% στην ομάδα έναντι 16.92% στο δείγμα, με τρίτο χαρακτηριστικό στην πλειοψηφία τους με 27.33% είναι



Κινέζοι και με τέταρτο χαρακτηριστικό την προτίμηση των Αποδοχών ως Παράγοντα Ικανοποίησης στην Εργασία με 25.28% στην ομάδα έναντι 37.58% στο δείγμα.

Πίνακας 50: Αυτόματη Περιγραφή των Ομάδων

1 - 5 (Κλάση 3/5) (220 άτομα)

Μεταβλητή	Χαρακτηριστικές Απαντήσεις Κατηγορία	% Κατηγορίας Εντός Κλάσης	% Κατηγορίας στο Σύνολο του Δείγματος	% Της Ομάδας Εντός Κατηγορίας	% Τιμή Ελέγχου	Πιθανότητα
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Υπηρετική Ηγεσία	73.18	<b>14.00</b>	<b>95.83</b>	25.03	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Υπηρετική Ηγεσία	63.18	<b>12.17</b>	<b>95.21</b>	22.59	0.000
Προτίμηση Ηγετικής Θέσης ή Θέσης Υφισταμένου	Υφιστάμενος	45.45	<b>36.00</b>	<b>23.15</b>	3.12	0.001
Παράγοντες Ικανοποίησης στην Εργασία	Δημιουργικότητα	30.45	<b>24.00</b>	<b>23.26</b>	2.35	0.009
Προτίμηση Ηγετικής Θέσης ή Θέσης Υφισταμένου	Ηγέτης	54.55	64.00	15.63	-3.12	0.001
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	22.73	32.75	12.72	-3.50	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Αυθεντική Ηγεσία	9.09	16.92	9.85	-3.51	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Πνευματική Ηγεσία	0.00	4.42	0.00	-4.16	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Πνευματική Ηγεσία	0.00	4.50	0.00	-4.21	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Αυθεντική Ηγεσία	8.18	17.67	8.49	-4.26	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	11.82	29.17	7.43	-6.61	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Χαρισματική Ηγεσία	6.82	34.67	3.61	-10.53	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Χαρισματική Ηγεσία	5.00	33.75	2.72	-11.12	0.000

Η πλέον χαρακτηριστική απάντηση για την ομάδα αυτή είναι με 95.83% στην ομάδα της Υπηρετική Ηγεσίας του Προϊσταμένου έναντι 14.00% στο δείγμα. Το δεύτερο χαρακτηριστικό τους είναι η Αυθεντική Ηγεσία του Ερωτώμενου με 95.21% στην ομάδα

έναντι 12.17%% στο δείγμα, με τρίτο χαρακτηριστικό την προτίμηση της θέσης του Υφισταμένου με 23.15% στην ομάδα έναντι 36.00% στο δείγμα και με τέταρτο χαρακτηριστικό τη Δημιουργικότητα ως Παράγοντα Ικανοποίησης στην Εργασία με 23.26% στην ομάδα έναντι 24.00% στο δείγμα.

Πίνακας 51: Αυτόματη Περιγραφή των Ομάδων

1 - 5 (Κλάση 4/5) {82 άτομα}

Μεταβλητή	Χαρακτηριστικές Απαντήσεις Κατηγορία	% Κατηγορίας Εντός Κλάσης	% Κατηγορίας στο Σύνολο του Δείγματος	% Της Ομάδας Εντός Κατηγορίας	Τιμή Ελέγχου	Πιθανότητα
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Πνευματική Ηγεσία	65.85	<b>4.50</b>	<b>100.00</b>	18.04	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Πνευματική Ηγεσία	64.63	<b>4.42</b>	<b>100.00</b>	17.84	0.000
Προτίμηση Ηγετικής Θέσης ή Θέσης Υφισταμένου	Υφιστάμενος	52.44	<b>36.00</b>	<b>9.95</b>	3.04	0.001
Χώρα	Ελλάδα	39.02	<b>25.00</b>	<b>10.67</b>	2.80	0.003
Προτίμηση Ηγετικής Θέσης ή Θέσης Υφισταμένου	Ηγέτης	47.56	64.00	5.08	-3.04	0.001
Παράγοντες Ικανοποίηση στην Εργασία	Αποδοχές	19.51	37.58	3.55	-3.52	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	9.76	29.17	2.29	-4.23	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	12.20	32.75	2.54	-4.28	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Χαρισματική Ηγεσία	4.88	33.75	0.99	-6.37	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Χαρισματική Ηγεσία	4.88	34.67	0.96	-6.53	0.000

Η πλέον χαρακτηριστική απάντηση για την ομάδα αυτή είναι με 100.00% στην ομάδα της Πνευματικής Ηγεσίας του Προϊσταμένου με μόλις 4.50% στο δείγμα. Το δεύτερο

χαρακτηριστικό τους είναι η Πνευματική Ηγεσία του Ερωτώμενου με 100.00% στην ομάδα έναντι μόλις 4.42% στο δείγμα, με τρίτο χαρακτηριστικό την προτίμηση της θέσης του Υφισταμένου με 9,95% στην ομάδα έναντι 36.00% στο δείγμα και στην πλειοψηφία τους, τέταρτο χαρακτηριστικό με 10.67% είναι Έλληνες.

:

Αυτόματη Περιγραφή των Ομάδων 1 - 5

(Κλάση 5/5) (363 άτομα)

Μεταβλητή	Χαρακτηριστικές Απαντήσεις Κατηγορία	% Κατηγορίας Εντός Κλάσης	% Κατηγορίας στο Σύνολο του Δείγματος	% Της Ομάδας Εντός Κατηγορίας	% Τιμή Ελέγχου	Πιθανότητα
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Χαρισματική Ηγεσία	100.00	<b>34.67</b>	<b>87.26</b>	33.81	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Χαρισματική Ηγεσία	81.27	<b>33.75</b>	<b>72.84</b>	23.01	0.000
Προτίμηση Ηγετικής Θέσης ή Θέσης Υφισταμένου	Ηγέτης	71.35	<b>64.00</b>	<b>33.72</b>	3.46	0.000
Παράγοντες Ικανοποίησης στην Εργασία	Δημιουργικότητα	18.46	24.00	23.26	-2.93	0.002
Χώρα	Η.Π.Α.	19.28	25.00	23.33	-2.98	0.001
Προτίμηση Ηγετικής Θέσης ή Θέσης Υφισταμένου	Υφιστάμενος	28.65	36.00	24.07	-3.46	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Πνευματική Ηγεσία	0.00	4.42	0.00	-5.83	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Πνευματική Ηγεσία	0.00	4.50	0.00	-5.89	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	18.73	32.75	17.30	-6.95	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Υπηρετική Ηγεσία	0.00	12.17	0.00	-10.36	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Υπηρετική Ηγεσία	0.00	14.00	0.00	-11.23	0.000
Στυλ Ηγεσίας Ερωτώμενου	Αυθεντική Ηγεσία	0.00	16.92	0.00	-12.52	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Αυθεντική Ηγεσία	0.00	17.67	0.00	-12.84	0.000
Προτιμώμενο Στυλ Ηγεσίας Προϊσταμένου	Μετασχηματιστική Ηγεσία	0.00	29.17	0.00	-17.42	0.000

Η πλέον χαρακτηριστική απάντηση για την ομάδα αυτή είναι με 87.26% στην ομάδα της Χαρισματικής Ηγεσίας του Προϊσταμένου έναντι 34.67% στο δείγμα. Το δεύτερο χαρακτηριστικό τους είναι η Χαρισματικής Ηγεσία του Ερωτώμενου με 72.84% στην ομάδα έναντι 33.75% στο δείγμα, με τρίτο χαρακτηριστικό την προτίμηση της θέσης του Ηγέτη με 64.00% στην ομάδα έναντι 36.00% στο δείγμα.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει η ερμηνεία και ο σχολιασμός όλων των ευρημάτων του κεφαλαίου αυτού.

**Δ' ΜΕΡΟΣ: ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

## Κεφάλαιο 8ο: Ερμηνεία Αποτελεσμάτων Στατιστικών Αναλύσεων

Στο 8ο κεφάλαιο λαμβάνει χώρα η ερμηνεία των αποτελεσμάτων των στατιστικών αναλύσεων. Όπως στα προηγούμενα κεφάλαια θα ακολουθηθεί η ίδια δομή (αντιστοιχία κεφαλαίων-υποκεφαλαίων) με σκοπό την ευκολότερη μελέτη από τον αναγνώστη.

### 8.1 Κλίμακα Αξιών Schwartz

Συνοψίζοντας τις στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των χωρών όσων αφορά στην Κλίμακα Αξιών του Schwartz και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους ελέγχους στατιστικούς δημιουργήσαμε τους παρακάτω δύο πίνακες:

Πίνακας 53: Τιμές των μέσων όρων των αξιών στις τέσσερις χώρες

	<b>Η.Π.Α</b>	<b>Ελλάδα</b>	<b>Κίνα</b>	<b>Ινδία</b>
Δύναμη	3.24	3.87	3.41	2.92
Επίτευξη	2.31	2.96	3.07	2.04
Ηδονισμός	2.23	2.68	2.87	3.22
Διέγερση	2.1	2.64	3.1	2.06
Αυτό-στόχευση	2	2.22	2.68	1.66
Οικουμενισμός	2.18	2.23	2.42	1.9
Καλή Προαίρεση	1.56	2.04	1.93	1.48
Παράδοση	2.95	3.77	2.68	2.56
Συμμόρφωση	2.76	3.74	2.68	2.56
Ασφάλεια	2.24	2.67	2.46	2.93

Πίνακας 54: Ιεραρχική απεικόνιση των δέκα αξιών (μέσοι όροι)

<b>Η.Π.Α</b>	<b>Ελλάδα</b>	<b>Κίνα</b>	<b>Ινδία</b>
Δύναμη (3.24)	Δύναμη (3.87)	Παράδοση (3.68)	Ηδονισμός (3.22)
Παράδοση (2.95)	Παράδοση (3.77)	Δύναμη (3.41)	Ασφάλεια (2.93)
Συμμόρφωση (2.76)	Συμμόρφωση (3.74)	Διέγερση (3.1)	Δύναμη (2.92)

Επίτευξη (2.31)	Επίτευγμα (2.96)	Επίτευγμα (3.07)	Συμμόρφωση (2.56)
Ασφάλεια (2.24)	Ηδονισμός (2.68)	Ηδονισμός (2.87)	Παράδοση (2.43)
Ηδονισμός (2.23)	Ασφάλεια (2.67)	Αυτό-στόχευση (2.68)	Διέγερση (2.06)
Οικουμενισμός (2.18)	Διέγερση (2.64)	Συμμόρφωση (2.68)	Επίτευξη (2.04)
Διέγερση (2.1)	Οικουμενισμός (2.23)	Ασφάλεια (2.46)	Οικουμενισμός (1.9)
Αυτό-στόχευση (2)	Αυτό-στόχευση (2.22)	Οικουμενισμός (2.42)	Αυτό-στόχευση (1.66)
Καλή Προαίρεση (1.56)	Καλή Προαίρεση (2.04)	Καλή Προαίρεση (1.93)	Καλή Προαίρεση (1.48)

#### Δύναμη:

Όσον αφορά στην αξία της Δύναμης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή να σημειώνεται στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Ινδίας με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και ε) Κίνας και Ινδίας με ,μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η Ελλάδα σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία της Δύναμης. Από τα παραπάνω, μπορεί να υποστηριχθεί ότι τόσο στην Ελλάδα όσο και στις Η.Π.Α., η δύναμη ιεραρχείται υψηλά, γεγονός που είναι συνεπές με προηγούμενες μελέτες (Davidon κ.α., 2008, Schwartz, 2007, Lee κ.α, 2011). Όσον αφορά στην Ινδία, φαίνεται να έχει και εκείνη υψηλότερη τιμή στη αξία της δύναμης (εάν και μικρότερη από την Ελλάδα και των Η.Π.Α) σε σχέση με την Κίνα, γεγονός που και αυτό είναι σε συνοχή με τη θεωρία (Bisvas, 2009). Φαίνεται λοιπόν ότι τόσο στην Ελλάδα και τις Η.Π.Α. το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό κυριαρχείται από μια επιθυμία για δύναμη με την έννοια της κοινωνικής κατάστασης, κύρους και έλεγχου ή δεσπόζουσας θέσης πάνω σε ανθρώπους και πόρους (κοινωνική δύναμη, εξουσία, πλούτος).

#### Επίτευξη:

Όσον αφορά στην αξία του Επιτεύγματος παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με τη μεγαλύτερη τιμή για την Ελλάδα, β) Η.Π.Α.

και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και δ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η Κίνα παρουσίασε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία του Επιτεύγματος. Βάση των παραπάνω, μπορεί να υποστηριχθεί ότι τόσο στην Κίνα και όσο και στην Ελλάδα, η αξία του επιτεύγματος ιεραρχείται υψηλά, γεγονός που είναι συνεπές με προηγούμενες μελέτες (Davidon κ.α., 2008, Schwartz, 2007, Lee κ.α, 2011). Όσον αφορά στην Ινδία, φαίνεται να έχει και εκείνη υψηλή τιμή στη αξία της επίτευξης (εάν και μικρότερη από την Ελλάδα και την Κίνα), γεγονός που και αυτό είναι σε συνοχή με τη θεωρία (Bisvas, 2009). Τέλος, η τιμή της επίτευξης στις Η.Π.Α είναι υψηλή, ούσα συνεπής με προηγούμενη βιβλιογραφία (Schwartz, 2007). Εντούτοις έναν παρατηρήσει κανείς τον παραπάνω ιεραρχικό πίνακα σημειώνει ότι η επίτευξη δεν είναι από τις πλέον χαρακτηριστικές αξίες (ιεραρχικά) και στις τέσσερις χώρες.

#### Ηδονισμός:

Όσον αφορά στην αξία του ηδονισμού παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, δ) Ελλάδα και Ινδία, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και ε) Κίνα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα που παρουσίασε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία του ηδονισμού ήταν η Ινδία. Στην αξία του ηδονισμού η Ινδία φαίνεται να σκοράρει ιδιαίτερα υψηλά, γεγονός που βρίσκεται σε συνέπεια με προηγούμενες μελέτες (Bisvas, 2009). Ο ηδονισμός είναι επίσης μια από τις σημαντικές βάση τιμών αξίες και για την Ελλάδα ((Davidon κ.α., 2008), γεγονός το οποίο υποστηρίζεται και από τη δική μας ανάλυση. Η Ινδία λοιπόν είναι η χώρα που προτάσσει την ευχαρίστηση και αισθησιακή ικανοποίηση για τον εαυτό τους (την ευχαρίστηση, την απόλαυση της ζωής).

#### Διέγερση:

Όσον αφορά στην αξία της διέγερσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και ε) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη



τιμή στην Κίνα. Η Κίνα ήταν η χώρα στην οποία σημειώθηκε η μεγαλύτερη τιμή στην αξία της διέγερσης. Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες φαίνεται να επιβεβαιώνονται τα ευρήματα όσον αφορά τη σημαντικότητα της έννοιας της διέγερσης για τους Έλληνες (Davidon κ.α , 2008), ενώ για την περίπτωση της Κίνας το γεγονός του ότι σημείωσε την υψηλότερη τιμή της συγκεκριμένης αξίας ανάμεσα σε όλες τις χώρες, είναι ένα καινούριο εύρημα. Εάν σκεφτεί κανείς τον ορισμό της αξίας της διέγερσης ο οποίος αφορά στον ενθουσιασμό, την καινοτομία και τη πρόκληση στη ζωή (τόλμη, μια ποικίλη ζωή, μια συναρπαστική ζωή), είναι σε θέση να διακρίνει τα στοιχεία αυτά σε τομείς της κινεζικής κουλτούρας όπως την έντονη επιχειρηματικότητα και ενδιαφέρον τόσο στο εσωτερικό αλλά ιδιαίτερα στο εξωτερικό της χώρας, την επιθυμία επαγγελματικής αποκατάστασης στο εξωτερικό (εύρημα παρούσας έρευνας), κλπ.

#### Αυτό-Στόχευση:

Όσον αφορά στην αξία της αυτό-στόχευσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., δ) Ελλάδας και Κίνας, , με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, ε) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και στ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία της Αυτό-Στόχευσης ήταν η Κίνα. Η μεγάλη τιμή που σημείωσε η Ελλάδα στην αξία της αυτό-στόχευσης επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία (Davidon κ.α, 2008).. Η μικρή τιμή των Η.Π.Α. στην αυτό-στόχευση επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία ((Schwartz, 2007). Ωστόσο, η μεγαλύτερη τιμή που σημείωσε η Κίνα μεταξύ των χωρών, είναι ένα ακόμη σημαντικό νέο εύρημα. Ένα ανατρέξει κανείς στον ορισμό της αυτό-στόχευσης κατά Schwartz, δηλαδή την υποδήλωση ανεξάρτητης σκέψης και επιλογή-δράσης, τη δημιουργία, την εξερεύνηση (δημιουργικότητα, ελευθερία, ανεξαρτησία, περιέργεια, ευφυΐα), μπορεί να παρατηρήσει τα στοιχεία αυτά σε εκφάνσεις όπως την έντονη επιχειρηματικότητα και ενδιαφέρον τόσο στο εσωτερικό αλλά ιδιαίτερα στο εξωτερικό της χώρας, την επιθυμία επαγγελματικής αποκατάστασης στο εξωτερικό (εύρημα παρούσας έρευνας), κλπ.

### Οικουμενισμός:

Όσον αφορά στην αξία του οικουμενισμού παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, β) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, γ) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, δ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και ε) Κίνας και Ινδίας με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η μικρή τιμή των Η.Π.Α. στον οικουμενισμό επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία (Schwartz, 2007). Η μεγαλύτερη που σημειώθηκε για την αξία του οικουμενισμού ήταν στην Κίνα. Ανατρέχοντας στον ορισμό του οικουμενισμού που αφορά στην κατανόηση, εκτίμηση, ανοχή και προστασία για την ευημερία όλων των ανθρώπων και της φύσης (ανοιχτόμυαλοι, κοινωνική δικαιοσύνη, ισότητα, ένα κόσμο ειρήνης, ένας κόσμος ομορφιάς, προστασία του περιβάλλοντος) θα μπορούσε να εξηγήσει τουλάχιστον τη χαμηλή τιμή της Ελλάδας αφού σε περίοδο κρίσης είναι πιο πιθανό ο άνθρωπος να στοχεύει στη δική του επιβίωση παρά στην επιβίωση των άλλων.

### Καλή Προαίρεση:

Όσον αφορά στην αξία της καλής προαίρεσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στη ν Κίνα, γ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Η χώρα στην οποία σημειώθηκε η μεγαλύτερη τιμή για την αξία της καλής προαίρεσης ήταν η Ελλάδα. Η Ελλάδα αν και σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή από όλες τις χώρες στην καλή προαίρεση, ωστόσο ιεραρχικά η καλή προαίρεση έρχεται στις τελευταίες θέσεις, γεγονός αντίθετο με τη βιβλιογραφία (Schwartz, 2007). Αυτό ωστόσο θα μπορούσε για μια φορά ακόμη να εξηγηθεί λόγω της βαθειάς κρίσης στην οποία βρίσκεται η Ελλάδα.

### Παράδοση:

Όσον αφορά στην αξία της παράδοσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Η.Π.Α. και Ινδία, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α.,

δ) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, ε) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη την τιμή στην Ελλάδα και στ) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη την τιμή της Ελλάδας. Η Ελλάδα ήταν η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στην αξία της παράδοσης. Γεγονός που είναι σε συνέπεια με τη βιβλιογραφία (Davidon κ.α, 2008). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι για την Ελλάδα η παράδοση ήταν η δεύτερη ιεραρχικά αξία μετά τη δύναμη. Η υψηλή τιμή των Η.Π.Α. στην παράδοση ήταν ένας γεγονός το οποίο μας προξένησε επιστημονικό ενδιαφέρον, που ίσως όμως θα μπορούσε να εξηγηθεί από το δείγμα, το οποίο γεωγραφικά ήταν από πιο συντηρητικά μέρη των Η.Π.Α. (όπως στην Πολιτεία της Indiana-Mid-West).

#### Συμμόρφωση:

Όσον αφορά στην αξία της συμμόρφωσης παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, γ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δ) Ινδία και Η.Π.Α, μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η χώρα στην οποία σημειώθηκε η μεγαλύτερη τιμή στην αξία της συμμόρφωσης ήταν η Ελλάδα. Βάση των παραπάνω αναλύσεων, οι μεγάλες τιμές τις οποίες σημείωσαν Η.Π.Α. και Ελλάδα στην αξία της συμμόρφωσης είναι σε απόλυτη ταύτιση με τη βιβλιογραφία (Davidon κ.α, 2008).

#### Ασφάλεια:

Όσον αφορά στην αξία της ασφάλειας παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, δ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα και ε) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα. Δεν υπάρχουν προηγούμενα ευρήματα την υψηλή τιμή της Ινδίας στην ασφάλεια. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι η δεύτερη ιεραρχικά αξία για την Ινδία στην παρούσα έρευνα. Ωστόσο ανατρέχοντας στη ινδική κοινωνία και τις φυλετικές διαμάχες των τελευταίων χρόνων θα μπορούσε κανείς να δικαιολογήσει μια αυξημένη ανάγκη για ασφάλεια, αρμονία και σταθερότητα της κοινωνίας, των σχέσεων, και του εαυτού (ασφάλεια της οικογένειας, την εθνική ασφάλεια, την προστασία της δημόσιας εικόνας).

## 8.2 Εργασιακή Έδρα Ελέγχου

### Εξωτερική Εργασιακή Έδρα Ελέγχου:

Σχετικά με την Εξωτερική Εργασιακή Έδρα Ελέγχου παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, β) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η μεγαλύτερη τιμή για την Εξωτερική Εργασιακή Έδρα Ελέγχου σημειώθηκε στην Ινδία.

### Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 1:

Όσον αφορά στην Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 1 παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. και γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη τιμή για την Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 1 σημειώθηκε στις Η.Π.Α.

### Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 2:

Σχετικά με την Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 2 παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Ελλάδα, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., γ) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα και δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή για την Εσωτερική Έδρα Ελέγχου 2 ήταν η Η.Π.Α.

Τα παραπάνω αποτελέσματα επιβεβαιώνονται από προηγούμενες μελέτες και πιο συγκεκριμένα οι Η.Π.Α. είναι η χώρα που σημειώνει τις πιο υψηλές τιμές στην εσωτερική εργασιακή έργα ελέγχου σε σχέση με την Κίνα ( Blakely κ.α., 2005, Spector κ.α., 2002, Spector κ.α. 2004, Siu, κ.α., 2002, (Smith κ.α., 1995). Οι Ινδοί από την άλλη πλευρά είναι περισσότερο εξωτερικοί από τους Αμερικανούς (Narayanan, 1996, Narayanan κ.α, 1999). Οι Έλληνες και οι Αμερικανοί είναι εσωτερικοί με μεγαλύτερη τιμή να σημειώνεται για τους Αμερικανούς (Thakur κ.α., 1997, Smith κ.α., 1995). Ωστόσο το γεγονός ότι η Ινδία έχει την υψηλότερη τιμή στην «εσωτερική 2», θα μπορούσε να εξηγηθεί βάση των στοιχείων που αποτελούν το συγκεκριμένο παράγοντα (Oliver κ.α, 2006), που αφορούν στις ανταμοιβές και τις προαγωγές στην εργασία καθώς και την επιρροή του εργαζομένου προς τον προϊστάμενο.

Επιπλέον, εάν προσθέσουμε σε αυτό το δεδομένο το γεγονός ότι η Ινδία ιεραρχικά προέτεινε τον Ηδονισμό, θα μπορούσαμε να εξηγήσουμε την έμφαση που έδωσε το «εσωτερικό» δείγμα της Ινδίας στις ανταμοιβές και τις προαγωγές οι οποίες σαφώς είναι ένα πολύ σημαντικό μέσο για την απόλαυση και ευχαρίστηση της ζωής. Σε κάθε περίπτωση η επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση που επιχείρησε ο Oliver για τη WLCS χρήζει περαιτέρω διερεύνησης εάν λάβει κανείς υπόψη και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας όσον αφορά στο θέμα αυτό.

### **8.3 Κλίμακα Αξιοκρατίας**

Όσον αφορά στην Αξιοκρατία παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α και δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στην Αξιοκρατία ήταν οι Η.Π.Α. Τα παραπάνω αποτελέσματα είναι σε συνοχή με προηγούμενες έρευνες, οι οποίες θέλουν τους Αμερικανούς με υψηλές τιμές στην αξιοκρατία, ενώ τους Ασιάτες (Κινέζους και Ινδούς) με χαμηλότερες τιμές στην αξιοκρατία ((Brodish, κ.α, 2008, Poocharoen & Brillantes, 2013). Η Ελλάδα έχει τη δεύτερη υψηλότερη τιμή στην αξιοκρατία.

### **8.4 Αρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής**

Στη συνέχεια ακολουθεί η ερμηνεία των αρρήτων θεωριών κοινωνικής επιρροής, της οποίας η ερμηνεία πραγματοποιείται αναλυτικά.

#### **8.4.1 Πλειονοκεντρισμός-Μειονοκεντρισμός- Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί**

##### Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί:

Όσον αφορά τους Ταυτοτικούς Αναγωγισμούς παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή η Ελλάδα, β) Ελλάδα και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή η Κίνα και γ) Κίνα και Ινδία (μεγαλύτερη η Κίνα).

Η χώρα που σημείωσε την υψηλότερη τιμή στους Ταυτοτικούς Αναγωγισμούς ήταν οι Η.Π.Α.

#### Πλειονοκεντρισμός:

Όσον αφορά στον Πλειονοκεντρισμό παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, β) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, γ) Ελλάδας και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα, δ) Ελλάδας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και ε) Κίνας και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στον Πλειονοκεντρισμό ήταν η Ινδία.

#### Μειονοκεντρισμός:

Όσον αφορά στον Μειονοκεντρισμό παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία, γ) Ελλάδας και Κίνας, μεγαλύτερη τιμή στην Ελλάδα, δ) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία και ε) Κίνα και Ινδία, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα που σημείωσε τη μεγαλύτερη τιμή στο Μειονοκεντρισμό ήταν η Ινδία.

### **8.4.2 Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής**

#### **Αξιοπιστία**

Όσον αφορά την αξιοπιστία παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α και γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη τιμή που σημειώθηκε στην αξιοπιστία ήταν στις Η.Π.Α.

#### **Παραδοσιακή Εξουσία**

Όσον αφορά την παραδοσιακή εξουσία παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. και γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη τιμή παραδοσιακής εξουσίας σημειώθηκε στις Η.Π.Α.

## **Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση**

Όσον αφορά στη διαχρονική συνεκτικότητα/νομιμοποίηση παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., γ) Η.Π.Α. και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., δ) Ελλάδα και Κίνα, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα και ε) Ελλάδα και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στην Ινδία. Η χώρα στην οποία σημειώθηκε η μεγαλύτερη τιμή στη διαχρονική συνεκτικότητα/νομιμοποίηση ήταν οι Η.Π.Α.

### **8.4.3 Χαρακτηριστικά του Δέκτη Επιρροή**

#### **Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων**

Όσον αφορά τη μεταβλητή αυτή παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α, β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α και γ) Η.Π.Α. και Ινδία με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η μεγαλύτερη τιμή της «Εξήγησης με Όρους Ενισχύσεων» σημειώθηκε στις Η.Π.Α.

#### **Εκλογίκευση Συμμόρφωσης**

Όσον αφορά τους στην «Εκλογίκευση της Συμμόρφωσης» παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ: α) Η.Π.Α. και Ελλάδας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α., β) Η.Π.Α. και Κίνας, με μεγαλύτερη τιμή στην Κίνα και γ) Η.Π.Α και Ινδίας, με μεγαλύτερη τιμή στις Η.Π.Α. Η χώρα που σημείωσε την μεγαλύτερη τιμή στην «Εκλογίκευση της Συμμόρφωσης» ήταν οι Η.Π.Α.

Φαίνεται ότι πολιτισμοί (χώρες) οι οποίες σκοράρουν υψηλά στον ατομικισμό (Hofstede, 1980), συμμορφώνονται λιγότερο από εκείνες οι οποίες σκοράρουν χαμηλά (Bond και Smith, 1996).

### **8.5 Στυλ Ηγεσίας**

Σύμφωνα με την ανάλυση: α) οι Αμερικανοί στην πλειονότητά τους προτιμούν το χαρισματικό στυλ ηγεσίας τόσο για τους προϊσταμένους τους όσο και για τους ίδιους, β) οι

Έλληνες, οι Κινέζοι και οι Ινδοί προτιμούν τη Χαρισματική Ηγεσία, τόσο για τους ίδιους ως Ηγέτες όσο και για τους Προϊσταμένους τους. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης βρίσκονται σε συνοχή με προηγούμενη βιβλιογραφία (Globe Study, 2004, Globe Book, 2008, Smith, 2011, Macfadden, 2009, Flanigal, 2013). Ωστόσο θα επιθυμούσαμε να κάνουμε ιδιαίτερη μνεία στην Ελλάδα, η οποία επιθυμεί τη Χαρισματική Ηγεσία, γεγονός που μπορεί να εξηγηθεί αν σκεφτεί κανείς ότι η παρουσία του συγκεκριμένου στυλ ηγεσίας συσχετίζεται ιδιαίτερα θετικά με περιόδους κρίσης.

### **8.5.1. Τύποι Ισχύος στην Ηγεσία**

Αναφορικά με τους τύπους ισχύος στην ηγεσία σημειώθηκαν τα εξής: α) όσον αφορά στις Η.Π.Α. οι δύο κύριοι τύποι ήταν της πραγματογνωμοσύνης και του καταναγκασμού. Η ισχύς της πραγματογνωμοσύνης είναι συνεπής με τη μετασχηματιστική ηγεσία, β) στην Ελλάδα τα δύο στυλ ήταν της πραγματογνωμοσύνης και της αναφοράς που σύμφωνα με τη θεωρία είναι τα δύο χαρακτηριστικά στυλ της χαρισματικής ηγεσίας, γ) στην Κίνα σημειώθηκαν τα στυλ της πραγματογνωμοσύνης και της ανταμοιβής και τέλος, δ) στην Ινδία τα στυλ της πραγματογνωμοσύνης και της νόμιμη ισχύος. Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι και για τις τέσσερις χώρες τουλάχιστον το κυρίαρχο στυλ ισχύος είναι σε συνέπεια με εκείνο που χαρακτηρίζει και τον τύπο ηγεσίας της κάθε χώρας (μετασχηματιστική και χαρισματική, αντίστοιχα), (Yukl, 2011).

### **8.6 Βασικές Έννοιες Οικονομικού Κλίματος**

Όσον αφορά στις βασικές έννοιες του οικονομικού κλίματος σημειώθηκαν τα εξής:  
Χαρακτηρισμός Εγχώριας Οικονομικής Ανάπτυξης:

Η χώρα με τη μεγαλύτερη εγχώρια οικονομική ανάπτυξη ήταν η Κίνα, με δεύτερη την Ινδία, τρίτη τις Η.Π.Α. και τελευταία η Ελλάδα, γεγονός που αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα επακριβώς.



### Χαρακτηρισμός Ποσοστών Ανεργίας στη Χώρα σας:

Τα αποτελέσματα εδώ δείχνουν ότι τα ποσοστά ανεργίας φαίνεται να μειώθηκαν κυρίως στην Ινδία, μετά την Κίνα, την Αμερική και τέλος στη Ελλάδα. Για μια ακόμη φορά οι προσλήψεις του δείγματος φαίνεται ότι απεικονίζουν την πραγματικότητα.

### Τιμές των Εγχώριων Προϊόντων και Υπηρεσιών τα Τελευταία Δύο Χρόνια:

Στην συγκεκριμένη ερώτηση φαίνεται ότι οι τιμές μειωθήκαν μόνο στην Κίνα και την Ινδία.

### Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης:

Όσον αφορά στο εκτιμώμενο χρονικό διάστημα επαγγελματική αποκατάστασης οι προσλήψεις του δείγματος δείχνουν ότι στην Κίνα ο χρόνος είναι συντομότερος, ακολουθεί η Ινδία, οι Η.Π.Α. και τέλος, η Ελλάδα, η οποία φαίνεται ότι έχει το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα επαγγελματικής αποκατάστασης. Για μια ακόμη φορά απεικονίζεται η πραγματικότητα.

### Χρέος Πολιτών της Χώρας:

Σχετικά με το χρέος πολιτών της χώρας σημειώνεται να έχει η Ελλάδα το μεγαλύτερο χρέος πολιτών, ακολουθούν οι Η.Π.Α. , η Ινδία και τέλος, η Κίνα. Προσλήψεις συναφείς με τους δείκτες ανεργίας των τεσσάρων χωρών.

### Πορεία Χρηματιστηρίου τα Επόμενα 1-2 χρόνια:

Εδώ από τα δεδομένα φαίνεται ότι η Ελλάδα έχει το πιο αδύναμο χρηματιστήριο. Ακολουθεί των Η.Π.Α. , της Κίνας και τέλος της Ινδίας. Αντιπροσωπευτικές της πραγματικότητας προσλήψεις.

### Μέγεθος Οργανισμού που Επιθυμεί να Εργαστεί ο Ερωτώμενος:

Από τα δεδομένα στην ερώτηση αυτή σημειώνεται ότι οι Κινέζοι έχουν την επιθυμία να εργαστούν σε μεγάλη εταιρεία, ακολουθούν οι Ινδοί. Οι έλληνες επιθυμούν μικρότερους οργανισμούς και οι αμερικάνοι επιθυμούν να εργαστούν στους μικρότερους οργανισμούς σε σχέση με όλο το δείγμα. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι διαδικασίες επιχειρηματικότητας στις Η.Π.Α. είναι σαφώς πολύ λιγότερο γραφειοκρατικές σε σχέση με τις άλλες τρεις χώρες,

γεγονός που οδηγεί τους πολίτες να προχωρήσουν στη δική του δημιουργία οργανισμών (τόσο κερδοσκοπικού όσο και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα) από ότι να αναζητήσουν εργασία σε άλλους οργανισμούς. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να εξηγήσει τη χαμηλή τιμή των Αμερικανών στη μεταβλητή αυτή.

#### Επιθυμία Επαγγελματικής Αποκατάστασης στο Εξωτερικό:

Εδώ τα δεδομένα δείχνουν ότι πρωτίστως οι Έλληνες και δευτερευόντως οι κινέζοι σκέπτονται την πιθανότητα να αποκατασταθούν επαγγελματικά στο εξωτερικό. Ακολουθούν οι Ινδοί και τελευταίοι είναι οι Αμερικανοί εκείνοι που δεν επιθυμούν η τουλάχιστον επιθυμούν λιγότερο να εργαστούν στο εξωτερικό δοθείσης της ευκαιρίας.

### **8.7 Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης**

Η παρούσα ανάλυση αφορά τη συσχέτιση της εκτιμώμενης χρονικά επαγγελματικής αποκατάστασης του ερωτώμενου μετά τη λήψη πτυχίου σε σχέση με τα ποσοστά ανεργίας της χώρας. Εδώ φαίνεται ότι υπάρχει συσχέτιση με μεταξύ των δύο μεταβλητών στο σύνολό τους. Όσο αυξάνεται ο χρόνος αποκατάστασης το ο χαρακτηρισμός των ποσοστών ανεργίας ανεβαίνει.. Γεγονός λογικό και αναμενόμενο.

### **8.8 Συγκριτική Στατιστική Ανάλυση Εννοιών Προϊσταμένου-Υφισταμένου-Στυλ**

#### **Ηγεσίας**

Με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν στις πέντε κλάσεις έχουμε τα εξής:

A) Η πρώτη κλάση αφορούσε στη μετασχηματιστική ηγεσία προϊσταμένου, μετασχηματιστική ηγεσία εαυτού και χώρα Η.Π.Α, όπως ήδη παρουσιάσαμε νωρίτερα τα χαρακτηριστικά αυτά ήταν δεσπίζοντα για αυτή τη χώρα.

B) Η δεύτερη κλάση συνοψίζει, την αυθεντική ηγεσία του προϊσταμένου, την αυθεντική ηγεσία του εαυτού, την Κίνα και τις αποδοχές. Η αυθεντική ηγεσία περιγράφει ένα μεγαλύτερο εύρος διαπροσωπικών διαδικασιών επιρροής, περιλαμβάνοντας την προσωπική ταυτότητα, την κοινωνική αναγνώριση, συναισθηματική μετάδοση και της κοινωνικής ανταλλαγής (αμοιβαιότητα) (Yukl, 2011). Επιπλέον, σε πρόσφατη έρευνα (Zhang, κ.α.,

2012) αναδεικνύεται ότι η αυθεντική ηγεσία έχει προσελκύσει αυξημένο ενδιαφέρον και ότι οι Κινέζοι αυθεντικοί ηγέτες επικεντρώνονται στο να είναι αυθεντικοί στην έννοια του «εαυτού», σύμφωνα με την δυτική λογοτεχνία, αλλά ιδιαίτερα στο να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην ύπαρξη αυθεντικότητας στο «πλαίσιο» της καθημερινής πρακτικής. Σύμφωνα με το μοντέλο των ερευνητών, οι θετικές ψυχολογικές αναφορές ενός ηγέτη και οι ηθικές του προοπτικές αποτελούν τη βάση για την προάσπιση των δύο σημαντικότερων διαστάσεων της αυθεντικής ηγεσίας, της αυτογνωσίας και του αυτορρύθμισης. Μια θετική ηθική και ψυχολογική άποψη, η έμφυτη «διαφοριστική αρετή» αποτελεί προϋπόθεση για την αυτογνωσία και την αυτορρύθμιση των αυθεντικών ηγετών, επιτρέποντάς τους να μετατρέψουν σε αυθεντικό τόσο τον εαυτό τους όσο και το πλαίσιο της ηγεσίας. Αυτό φαίνεται να αναγνωρίζεται από τους κινέζους ηγέτες αφού φαίνεται να ταιριάζει φυσικά με την κινεζική φιλοσοφία του της σχολής Γιν / Γιανγκ και τον Κομφουκιανισμό. Το μοντέλο αυτό αντιπροσωπεύει τη συνέχεια, την πληρότητα, και το δυναμισμό στην αυθεντική ηγεσία, κυρίως θέματα στην οργανισμική διαδικασία της ζωής στον πολιτισμό του Κομφούκιου, μια αυθεντική ηγεσία που απαιτεί τόσο την αυτογνωσία και την αυτορρύθμιση, καλύπτοντας αρετές και ηθική αρχές και η οποία ενθαρρύνεται και σε γενικές γραμμές ασκείται στην κινεζική κουλτούρα.

Γ) Η τρίτη κλάση αφορά στην υπηρετική ηγεσία του προϊσταμένου, την υπηρετική ηγεσία του εαυτού και τη δημιουργικότητα. Ο Greenleaf (1977) πρότεινε σχετικά με την υπηρετική ηγεσία ότι το να προσφέρεις στους υφισταμένους έργο με νόημα (θα ισχυριζόμασταν ότι εμπειρικλείεται και η έννοια της δημιουργικότητας εδώ), είναι τόσο σημαντικό όσο και το να προσφέρεις ένα προϊόν στους πελάτες σου. Η ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική στην υπηρετική ηγεσία και ένα χαρακτηριστικό αυτής είναι να αφήνεις περιθώρια ανάπτυξης του υφισταμένου μέσω της παροχής ελευθερίας για την ανάληψη ευθυνών, γεγονός που οδηγεί στη δημιουργικότητα. Περαιτέρω, σε άρθρο του ο Hays (2008), για την υιοθέτηση της υπηρετικής ηγεσίας στην εκπαίδευση ανέφερε, ότι στην περίπτωση αυτή αναπτύσσονται η ευελιξία, η πρωτοβουλία, η υπευθυνότητα, η ιδιοκτησία, η αυτο-στόχευση, η δημιουργικότητα, και η ομαδική εργασία και συνεργασία.

Δ) Η τέταρτη κλάση αφορούσε στην πνευματική ηγεσία του προϊσταμένου, την πνευματική ηγεσία του εαυτού, την προτίμηση του να είναι κάποιος υφιστάμενος και η Ελλάδα ως χώρα. Σύμφωνα με τον Chappel (1993) πολλά άτομα αναζητούν ένα βαθύτερο νόημα στην εργασία

τους. Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας έχει σαν γνώμονα τον υφιστάμενο και η συνέπεια μεταξύ των αξιών του υφισταμένου και της εργασίας είναι καθοριστική. Επιπλέον, άλλη έρευνα (Chen, κ.α., 2012) σε σχέση με αυτό το στυλ ηγεσίας σημείωσε ότι υπάρχουν τρεις διαστάσεις του υφιστάμενου οι οποίες είναι καθοριστικές 1) τα πνευματικά του χαρακτηριστικά προς την εργασία, 2) τα πνευματικά του χαρακτηριστικά προς τον οργανισμό, και (3) τα πνευματικά του χαρακτηριστικά προς την εσωτερική αυτο-εκτίμηση και αυτο-αποτελεσματικότητα. Όσον αφορά τους Έλληνες, θα ήταν ενδιαφέρον να ερευνησουμε περαιτέρω τους τομείς εργασίας τους οποίους τα άτομα με αυτά τα χαρακτηριστικά απαντώνται (π.χ. μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμοί).

Ε) Η πέμπτη και τελευταία κλάση διέκρινε κάτι ιδιαίτερα αναμενόμενο τη χαρισματική ηγεσία του προϊσταμένου, τη χαρισματική ηγεσία του εαυτού και την προτίμηση κάποιου να είναι ηγέτης. Η συγκεκριμένη ερμηνεία, έχει ήδη παρουσιαστεί νωρίτερα.

## **Κεφάλαιο 9ο: Συμπεράσματα**

### **9.1 Πιθανές Μορφές Πρακτικής Αξιοποίησης των Ευρημάτων-Σύνοψη**

Στον αυτό το σημείο θεωρούμε σκόπιμο να συνοψίσουμε τα κυριότερα ευρήματα των θεωρητικών εννοιών για την κάθε χώρα.

#### **Η.Π.Α.**

Όσον αφορά στην κλίμακα αξιών, σημείωσαν τις υψηλότερες τιμές στη δύναμη, τη συμμόρφωση και την παράδοση. Έχουν ιδιαίτερα εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου (εσωτερική 1). Έχουν ιδιαίτερα υψηλές τιμές στην κλίμακα αξιοκρατίας. Όσον αφορά στις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, έχουν τη δεύτερη μεγαλύτερη τιμή στους ταυτοτικούς αναγωγισμούς μετά την Κίνα, επίσης τις μεγαλύτερες τιμές ανάμεσα στις τέσσερις χώρες και στις τρεις διαστάσεις της πειστικής πηγής (αξιοπιστία, παραδοσιακή εξουσία και διαχρονική συνεκτικότητα/νομιμοποίηση). Η ίδια εικόνα σημειώνεται και με τα χαρακτηριστικά του δέκτη επιρροής, δηλαδή την εξήγηση με όρους ενισχύσεων και την εκλογίκευση συμμόρφωσης. Προτιμούν τη μετασχηματιστική ηγεσία τόσο για τον προϊστάμενο όσο και για τον εαυτό τους.

#### **Ελλάδα**

Ιεραρχικά οι αξίες που αναδείχθηκαν στην Ελλάδα ήταν η δύναμη, η παράδοση, η συμμόρφωση και την επίτευξη. Χαρακτηρίζονται από εσωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου. Έχουν σχετικά υψηλές τιμές στην κλίμακα της αξιοκρατίας. . Όσον αφορά στις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, η Ελλάδα έχει τη δεύτερη μεγαλύτερη τιμή στο μειονοκεντρισμό μετά την Ινδία, επίσης τη δεύτερη μεγαλύτερη τιμή μετά τις Η.Π.Α στην παραδοσιακή εξουσία, ως διάσταση της πειστικής πηγής. Τέλος, όσον αφορά στα χαρακτηριστικά του δέκτη επιρροής, η Ελλάδα σημειώνει τη δεύτερη μεγαλύτερη τιμή στην εξήγηση με όρους ενισχύσεων μετά τις Η.Π.Α. Προτιμούν το Χαρισματικό στυλ ηγέτη τόσο για τον προϊστάμενο όσο και για τον εαυτό τους.

#### **Κίνα**

Όσον αφορά τις αξίες που προκρίθηκαν ιεραρχικά στην Κίνα, ήταν η παράδοση, η διέγερση, η δύναμη και την επίτευξη. Χαρακτηρίζονται από εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου και έχουν σχετικά χαμηλές τιμές στην κλίμακα της αξιοκρατίας. Όσον αφορά στις

άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, η Κίνα έχει τη μεγαλύτερη τιμή στους ταυτοτικούς αναγωγισμούς, τη δεύτερη μεγαλύτερη τιμή στο πλειοκεντρισμό μετά την Ινδία, και τέλος, τη δεύτερη μεγαλύτερη τιμή μετά τις Η.Π.Α στη διαχρονική συνεκτικότητα/νομιμοποίηση, ως διάσταση της πειστικής πηγής. Προτιμούν τη χαρισματική ηγεσία τόσο για τον προϊστάμενο τους όσο και για τον εαυτό τους.

## **Ινδία**

Ιεραρχικά προέκριναν τις αρχές του ηδονισμού, της ασφάλειας, της δύναμης και της συμμόρφωσης. Χαρακτηρίζονται από εξωτερική εργασιακή έδρα ελέγχου και έχουν χαμηλές τιμές στην κλίμακα της αξιοκρατίας. Όσον αφορά στις άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, η Ινδία σημειώνει τις μεγαλύτερες τιμές ανάμεσα σε όλες τις χώρες τόσο στο μειοκεντρισμό όσο και τον πλειοκεντρισμό. Προτιμούν τη χαρισματική ηγεσία τόσο για τον προϊστάμενο τους όσο και για τον εαυτό τους.

## **9.2 Περιορισμοί**

Όπως κάθε έρευνα έτσι και η παρούσα έχει κάποιους περιορισμούς, οι οποίοι αφορούν κυρίως στο δείγμα. Έγινε προσπάθεια ανεύρεσης δείγματος βάσει των προσωπικών συνδέσμων στις τέσσερις χώρες και όχι με μια στατιστική επιλογή του δείγματος (αντιπροσωπευτικότητα). Επίσης σε χώρες με πάνω από ένα δισεκατομμύριο πληθυσμό το να συμπεριλάβεις τριακόσια άτομα στο δείγμα σου ελλοχεύει κινδύνους.

## **9.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Το παρόν πόνημα ήταν από τη φύση του ιδιαίτερα περίπλοκο όσον αφορά τόσο το εύρος των θεωρητικών εννοιών όσο και την επιλογή τεσσάρων χωρών για τη διαπολιτισμική αυτή μελέτη. Προσπαθήσαμε να ερμηνεύσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα και σε βάθος τα αποτελέσματα βάσει των στατιστικών αναλύσεων. Παρόλα αυτά θα επιθυμούσαμε να ερευνήσουμε σε βάθος και με ίσως άλλα πληθυσμιακά δείγματα έννοιες όπως οι άρρητες θεωρίες κοινωνικής επιρροής, το υπηρετικό στυλ ηγεσίας και την εργασιακή έδρα ελέγχου. Ως πληθυσμιακά δείγματα προς μελέτη θα θεωρούσαμε σκόπιμο να αποτελέσουν εργαζόμενοι σε διάφορους οργανισμούς κερδοσκοπικού και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Θεωρούμε ότι θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να ερευνήσουμε αν άτομα που εργάζονται σε μη

κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργανισμούς μοιράζονται τα ίδια χαρακτηριστικά με εκείνα άλλων χωρών (του ίδιου τομέα) ή με εκείνα άλλου τομέα (κερδοσκοπικού χαρακτήρα).

## Βιβλιογραφικές Πηγές

Arrow, K., Bowles, S., & Durlauf, S. (Eds.). (2000). *Meritocracy and economic inequality*. Princeton, NJ: Princeton University Press

Atwater, L.E.. &Wright, W. J. (1996). Power and Transformational and Transactional Leadership in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration*. Vol. 19 (6), pp963-989.

Bala, M., Chalil, G.R.B. and Gupta, A. (2012). Emic and Etic: Different Lenses for Research in Culture : Unique Features of Culture in Indian Context. *Management and Labour Studies*. Vol. 37(1), pp 45–60

Bansal, P. (2003). From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. *Organization Science*, Vol. 14, pp 510–527

Bardi, A. & Schwartz, S.H. (2003). Values and Behavior: Strength and Structure of Relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 29(10), pp. 1207-1220

Bardi, A., Lee, J.A., Hofmann-Towfigh, N., & Soutar, G. (2009). The Structure of Intraindividual Value Change. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 97, No. 5, pp 913–929

Bass, W. G. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press

Bass, W. G. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B. M. & Avolio, B. (1990a). Developing transformational leadership:1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 14, pp 21-27

Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational Leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*.Vo. 12 (1), pp73-87



- Bennis, W. G., & Nanus, B., (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper & Row.
- Berry, J. W. (1999). Emics and Etics: A Symbiotic Conception. *Culture & Psychology*. Vol. 5 (2), pp 165–171
- Bilsky, W., Janik, M., Schwartz, S. H. (2011) The structural organization of human values—evidence from three rounds of the European Social Survey (ESS). *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 42(5), pp759-776
- Bilsky, W. & Schwartz, S. H., (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 58, No. 5, pp878-89
- Bilsky, W. & Schwartz, S. H., (1994). Values and Personality. *European Journal of Personality*. Vol 8, pp163-181
- Biswajeet, P., Phalgu, N., Somdatta, J. (2005). Power, dynamics, leadership and ingratiation: a study on Indian public sector. *International Journal of Human Resources Development & Management*. Vol. 5 (1), p1
- Bisvas, M. (2009). Human Value Structure in India: Dancing differently with Nishkam. Vilakshan: The XIMB Journal of Management. Vol. 6 (2), pp75-96
- Blakely, G. L., Srivastana, A. & Moorman, R.H (2005). The effects of Nationality, Work Role Centrality, and Work Locus of Control Definitions of OCB. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2005, Vol. 12 (1), pp 103-117
- Boer, D. & Fischer, R. (2013). How and When Do Personal Values Guide Our Attitudes and Sociality? Explaining Cross-Cultural Variability in Attitude–Value Linkages. *Psychological Bulletin*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0031347
- Bond, R., & Smith, P.B. (1996). Culture and Conformity: A meta-analysis of the Asch line judgment task. *Psychological Bulletin*, Vol. 119, pp111-137
- Borg, I, Groenen, P.J.F., Jehn, K.A., Bilsky, W., Schwartz, S.(2011). *Journal of Personnel Psychology* Vol. 10(1), pp1–12

- Breeding, R.R. (2008). Empowerment as a Function of Contextual Self-Understanding. The Effect of Work Interest Profiling on Career Decision Self-Efficacy and Work Locus of Control. *Rehabilitation Counseling Bulletin*. Vol. 51, pp96-106
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 1, pp185–216.
- Brodish, A. B., Brazy, P. C. & Devine, P. G. (2008). More Eyes on the Prize: Variability in White Americans' Perceptions of Progress Toward Racial Equality. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol. 34 (4), pp. 513-527
- Brown, M. E., and Trevino, L.K., (2009). Leader-follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, pp 478–490
- Bourne, H & Jenkins, M. (2013). Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*. Vol. 34(4), pp495–514
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Carlisle, Y., & Baden-Fuller, C. (2004). Re-applying beliefs: An analysis of change in the oil industry. *Organization Studies*, Vol. 25, pp987–1019
- Cavazza, N. & Mucchi-Faina, A. (2008). Me, Us, or Them: Who Is More Conformist? Perception of Conformity and Political Orientation. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 148(3), pp. 335-345
- Central Intelligence Agency, (2012). Αρ. Παρατηρήσεων Comparison: GDP - real growth rate. Retrieved from: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2003rank.html>
- Chappel, T. (1993). *The soul of business: Managing for profit and the common good*. New York: Bantam Books
- Chen, C-Y., Yang, C-Y. & Li, C-I. (2012). Spiritual Leadership, Follower Mediators, and Organizational Outcomes: Evidence From Three Industries Across Two Major Chinese Societies. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 42 (4), pp. 890-938

Chhokar, S.J., Brodbeck, F.C, House, R.J (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers: New Jersey.

Cieciuch, J., Schwartz, S H. (2012). The Number of Distinct Basic Values and Their Structure Assessed by PVQ-40. *Journal of Personality Assessment*. Vol. 94 Issue 3, pp321-328.

Cullen, M. J., & Sackett, P. R. (2003). Personality and Αρ. Παρατηρήσεoverproductive workplace behavior. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 150–182). New York, NY: Jossey-Bass-Pfeiffer.

Davey, L. M., Bobocel, D. R., Hing, L. S. S. & Zanna M. P. (1999). Preference for the Merit Principle Scale: An Individual Difference Measure of Distributive Justice Preferences. *Social Justice Research*. Vol. 12 (3), pp. 223-240

Davidov, E., Schmidt, P., Schwartz, S. H., (2008). Bringing values back in: The adequacy of the European social survey to measure values in 20 Αρ. Παρατηρήσεωνries. *Public Opinion Quarterly*, Vol 72(3), pp. 420-445

Devos, T. Spini, D., Schwartz, S. H. (2002) Conflicts among human values and trust in institutions. *British Journal of Social Psychology*, Vol 41(4), pp. 481-494

Draft, R. L. (2007). *The Leadership Experience*. 4rth Edition, Cengage Learning: UK

Elder, T. J., Douglas, K. M. & Sutton, R. M. (2006). Perceptions of social influence when messages favour ‘us’ versus ‘them’: A closer look at the social distance effect. *European Journal of Social Psychology*. Vol. 36, pp. 353–365

Elizur, D., Borg, I., Hunt, R., & Beck, I. M. (1991). The structure of work values: A cross cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, pp21–38

Feather, N. T. (1971). Organization and discrepancy in cognitive structures. *Psychological Review*. Vol. 78, pp 355–379

Finegan, J., & Theriault, C. (1997). The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27, pp708–724

Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A., Jr. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, to management teams, and boards*. New York, NY: Oxford University Press.

Fischer, R., Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Reß.e.ord, P. &Harb C. (2005). Organizational Behaviour across Cultures: Theoretical and Methodological Issues for Developing Multi-level Frameworks Involving Culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 5 91), pp. 27-48

Fischer, R. Schwartz, S. (2011). Whence differences in value priorities? Individual, cultural, or artifactual sources. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 42(7), pp. 1127-1144

Fischer, R. Vauclair, C.M., Fontaine, J. R. J. Schwartz, S. H. (2010). Are individual-level and country-level value structures different? Testing Hofstede's legacy with the Schwartz Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 41(2), pp. 135-151

Flanigan, R. L. (2013). An examination of the effects of transformational and transactional leadership styles on branch level success of industrial distribution companies. (Doctoral dissertation). (Doctoral dissertation). Retrieved from Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences.Vol 73(9-A)(E)

French, J., & Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of Social Power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, pp. 150-167

Friestad, M. &Wright, P. (1999). Everyday persuasion knowledge. *Psychology and Marketing*. Vol. 16(2), pp. 185–194

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *Leadership Quarterly*, Vol: 14 (6), pp693-727

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational culture: A conceptual framework, *Organization Studies*, Vol. 72, pp117–134

- Giberson, T. R., Resick, C. J., & Dickson, M. W. (2005). Embedding leader characteristics: An examination of homogeneity of personality and values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, Vol 90 (5), pp 1002-1010
- Gooty J, Connelly S, Griffith J, & Gupta, A. (2010) Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *Leadership Quarterly* Vol. 21, pp979–1004
- Gordon, A. & Yukl, G. (2004). The future of leadership research: Challenges and opportunities. *German Journal of Human Resource Research*, Vol. 18, Issue 3, pp 359-365
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, N.J.: Paulist Press
- Hays, M. (2008). Teacher As Servant Applications of Greenleaf's Servant Leadership in Higher Education. *Journal of Global Business Issues*. Vol. 2 (1), pp. 113-134
- Hechter M, Nadel L, Michod RE, eds. (1993). *The Origin of Values*. New York: de Gruyter
- Helfrich, H. (1999). Beyond the Dilemma of Cross-Cultural Psychology: Resolving the Tension between Etic and Emic Approaches. *Culture & Psychology*. Vol. 5(2), pp. 131–153
- Herman, K., Rothermund, D., (2011). *A History of India*. Routledge, London & New York
- Hickman, C. F., (1990). *Mind of a manager, soul of a leader*. New York: John Wiley
- Hitlin, S., & Piliavin, J., A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review Sociology*, Vol. 30, pp 359–93
- Hofstede, G. 1993. Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive* , Vol: 7(1), pp81-94
- Hofstede, G. (2013). Natural culture dimensions. {Internet Access}. Available from: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Retrieved in 29 May 2013.
- Hogg, M.A. (2010). Influence and Leadership. In Fiske S.T., Gilbert, D.T., & Lindsay, G. (Eds), *Handbook of Social Psychology*, Vol: 2, pp1166-1207, 5th Edition. Hoboken, N.J: John Wiley & Sons, Inc.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications, Thousand Oaks

Hunt, J.G. (1991). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage

Johnson, P. (1997). *A history of the American people*. New York: Simon & Schuster

Johnson, P. Paul Johnson explains America. *American Enterprise*. May/Jun98, Vol. 9 Issue 3, pp68-70

Kasser, T., Cohn, S., Kanner, A. D., & Ryan, R. M. (2007). Some costs of American corporate capitalism: A psychological exploration of value and goal conflicts. *Psychological Inquiry*, Vol. 18, pp.1–22

Kotter, J. P., (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press

Klitgard, R. (1986). *Elitism and meritocracy in developing Ap. Παρατηρήσεις: Selection policies for higher education*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press

Kluckhohn C. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In *Toward a General Theory of Action*, ed. T Parsons, EA Shils, pp. 388–433. New York: Harper

Krauze, T., & Slomezynski, K. M. (1985, March). How far to meritocracy? Empirical tests of a controversial thesis. *Social Forces*. Vol. 63, pp. 623-642

Lee, J. A. , Soutar, G. N., Daly, T. M., & Louviere, J. J. (2011). Schwartz Values Clusters in the United States and China . *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol.42, (2), pp. 234-252.

Leuty, M.E, Hansen, J-I, C. (2012). Building Evidence of Validity: The Relation Between Work Values, Interests, Personality, and Personal Values. *Journal of Career Assessment*. Vol. 21(2), pp175-189

Liedtka, J. M. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, pp805–815

Liu, R., Fong, A., Miu, C. (2003). Leadership style and power relations in quantity surveying in Hong Kong. . *Construction Management & Economics*. Vol. 21 (8), pp809-818

- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Boston: Unwin-Hyman
- McFadden, K. L., Henagan, S. C., & Gowen, C. R. (2009). The patient safety chain: Transformational leadership's effect on patient safety culture, initiatives, and outcomes. *Journal of Operations Management*. Vol. 27 (5), Pp390-404,
- McNamee, S. J. & Miller, R. K. Jr. (2004). *The meritocracy myth*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield
- MarketLine (June 2012). *Ap. Παρατηρήσεων Profile Series-United States- PESTLE Analysis*. (ML 00002-032). London
- MarketLine (January 2012). *Ap. Παρατηρήσεων Profile Series-Greece- PESTLE Analysis*. (ML 00002-038). London
- MarketLine (September 2012). *Ap. Παρατηρήσεων Profile Series-India- PESTLE Analysis*. (ML 00002-040). London
- MarketLine (August 2012). *Ap. Παρατηρήσεων Profile Series-China- PESTLE Analysis*. (ML 00002-035). London
- Meacham, J. (2012, July 2) Keeping the dream alive. *Time*, Vol. 180 (1), pp.26-39
- Mintzberg, H., (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row
- Mooij, M. & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*. Vol. 29, pp. 85-110
- Muhonen, T., and Torkelson E. (2004). Work locus of control and its relationship to health and job satisfaction from a gender perspective. *Stress and Health*. Vol: 20, pp21–28
- Mustafa, G., & Lines, R. (2012). The triple role of values in culturally adapted leadership styles. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 13(1), pp23–46
- Narayanan, L. (1996). Occupation-specific stress in the workplace: A comparative study of the United States and India.(Doctoral Dissertation). *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, Vol 57(3-B), pp 2201

- Narayanan, L. Spanker, M. & Spector, P.E. (1999). A cross-cultural comparison of job stressors and reactions among employees holding comparable jobs in two Ap. Παρατηρήσεων. *International Journal of Stress Management*. Vol 6(3), pp. 197-212
- Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and quantitative methods*. New York: Pearson, 7<sup>th</sup> Edition
- Nye, J. (2010). *The Powers to Lead*. Oxford University Press, USA-
- Oliver, J. E., Jose, P.E., and Brough, P. (2006). Confirmatory Factor Analysis of the Work Locus of Control Scale. *Educational and Psychological Measurement*. Vol. 66 (5), pp835-851
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, pp591–623
- Pant, P. N., & Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, Vol. 35, pp195–212
- Papastamou, S. & Prodromitis, G. (2012). Implicit theories of social influence as input and outcome of a social psychological process. In J. P. Valentim (Ed.), *Societal approaches in social psychology*. Berne: Peter Lang. 151-177
- Pierro, A., Kruglanski, A. W. & Raven, B. H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*. Vol.42, pp. 41–52
- Poocharoen, O. & Brillantes, A. (2013). Meritocracy in Asia Pacific: Status, Issues, and Challenges . *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 33 (2): pp. 140-163
- Prince-Gibson, E., Schwartz, S. H. (1998). Value priorities and gender. *Social Psychology Quarterly*, Vol 61(1), pp. 49-67.
- Qiadan, E., Tziner, A. & Waismel-Manor, P. (2012). Differences in the Perceived Effectiveness of Influence Tactics Among Jews and Arabs: The Mediating Role of Cultural Values. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 42, (4), pp. 874–889



- Rahim, A.M., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, Conflict, and Effectiveness: A Cross-cultural Study in United States and Bulgaria. *European Psychologist*, Vol. 5 (1), pp 28-33
- Raven, B.H, Schwartzwald, J. & Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring Power/Interaction Modeling of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 28 (4), pp. 307-332
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., Knafo, A. (2002). The Big Five personality factors and personal values; *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 28(6), pp. 789-801
- Roccas, S. Sagiv, L. Schwartz, S. H., Nir Eidelson, R., (2008). Toward a unifying model of identification with groups: Integrating theoretical perspectives. *Personality and Social Psychology Review*, Vol 12(3), pp. 280-306
- Rokeach M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: Free Press
- Ros, M.; Schwartz, S. H.; Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48 Issue 1, pp49-71
- Roskos-Ewoldsen, D. R. (1997). Implicit Theories of Persuasion. *Human Communication Research*, Vol. 24 (1), pp. 31-63
- Rost, J. C., (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Westport, CT: Greenwood
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*. Vol. 80, pp1-28
- Rotter, J., B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*. Vol. 45, pp489-493
- Sagiv, L., Schwartz, S. H., (1995). Value priorities and readiness for out-group social contact. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 69(3), pp. 437-448
- Sagiv, L., Schwartz, S. H., (2000). Value priorities and subjective well-being: direct relations and congruity effects. *European Journal of Social Psychology*. Eur. J. Soc. Psychol. Vol. 30, pp. 177-198

Schaffe, B.S. and Riordan, C. M. (2003). A Review of Cross-Cultural Methodologies for Organizational Research: A Best- Practices Approach. *Organizational Research Methods*, Vol. 6 (2), pp169-215

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. 2<sup>nd</sup> Edition. San Francisco: Jossey-Bass

Schein, E. H. (2006). *Organizational culture and leadership*. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M.Zanna ( Ed.). *Advances in experimental social psychology* Vol. 25, pp. 1– 65, New York, NY: Academic Press.

Schwartz, S. H., (1994). Studying human values. In: Journeys into cross-cultural psychology. Bouvy, Anne-Marie (Ed.); van de Vijver, Fons J. R. (Ed.); Boski, Pawel (Ed.); Schmitz, Paul G. (Ed.); Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger Publishers, pp. 239-254.

Schwartz, S. H. (1997). Values and culture.; In: Motivation and culture. Munro, Donald (Ed.); Schumaker, John F. (Ed.); Carr, Stuart C. (Ed.); New York, NY, US: Routledge, 1997. pp. 69-84.

Schwartz, S. H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48 (1), pp. 23–47

Schwartz, S. H. (2005a). Basic human values: Their content and structure across countries. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações [Values and behavior in organizations]* pp. 21-55. Petrópolis, Brazil: Vozes.

Schwartz, S. H. (2007). Universalism values and the inclusiveness of our moral universe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 38(6), pp. 711-728

Schwartz, S. H. (2010) Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior.; In: *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature*. Washington, DC, US: American Psychological Association, 2010. pp. 221-241.

Schwartz, S. H. (2007). Commentaries: Cultural and Individual Value Correlates of Capitalism: A Comparative Analysis. *Psychological Inquiry*. Vol. 18 (1), pp.52-57

Schwartz, S. H. (2009) Culture matters: National value cultures, sources, and consequences.; In: *Understanding culture: Theory, research, and application*. New York, NY, US: Psychology Press, pp. 127-150.

Schwartz, S. H. (2005b). Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual human values. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), idem pp. 56-95.

Schwartz, S. H. (2007) Cultural and individual value correlates of capitalism: A comparative analysis. *Psychological Inquiry*, Vol 18(1), pp. 52-57.

Schwartz, S. H. (2011). Values: Cultural and individual. In: *Fundamental questions in cross-cultural psychology*. New York, NY, US: Cambridge University Press, 2011. pp. 463-493

Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value hierarchies across cultures: Taking a similarities perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 32, pp.268–290

Schwartz, S. H., & Bilsky, W (1987). Toward a psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 53, pp.550-562.

Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Sociat Psychology*, Vol. 58, pp 878-891.

Schwartz, S. H. Boehnke, K., (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, Vol 38(3), Jun, 2004. pp. 230-255.

Schwartz, S. H.; Caprara, G.; Vecchione, M., (2010). Basic Personal Values, Core Political Values, and Voting: A Longitudinal Analysis. *Political Psychology*. Vol. 31 Issue 3, pp421-452

Schwartz, S.H, Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., Owens, V., (2001). Extending the cross-cultural valididty of the theory of basic human valuses with a different method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 32, pp 519-542

Schwartz, S. H., & Sagiv, L. (1995). Identifying culture-specifics in the content and structure of values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 26, pp.92-116

Schwartz, S. H., Sagiv, L., Boehnke, K. (2000) Worries and values. *Journal of Personality*, Vol 68(2), pp. 309-346

Schwartz, S. H.; Vecchione, M.; Fischer, R.; Ramos, A.; Demirutku, K.; Dirilen-Gumus, O.; Cieciuch, J.; Davidov, E.; Beierlein, C.; Verkasalo, M.; Lonnqvist, J.; Konty, M. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality & Social Psychology*. Vol. 103 Issue 4, pp.663-688

Schwartz, S. H., Verkasalo, M., Antonovsky, A., Sagiv, L., (1997). Value priorities and social desirability: Much substance, some style. *British Journal of Social Psychology*, Vol 36(1), pp. 3-18.

Siu, O.-L., Spector, P.E., Cooper, C.L., Lu, L., & Yu. S. (2002). Managerial Stress in Greater China: The Direct and Moderator Effects of Coping Strategies and Work Locus of Control . *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 51 (4), pp. 608-632

Smith, M.A. (2011). Are you a transformational leader? *Nursing Mangement*. Vol:42 (9), pp44-50

Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H., Ahmad, A.H., Andersen D., Ayestaran, J.A., Bochner, S., Callan, S., Davila, V., Ekelund, C., François, B., Gravensen, P-H., Harb, G., Jesuino, C., Kantas, J., Karamushka, A., Koopman, L., Leung, P., Kruzela, K., Malvezzi, P., Mogaji, S., Mortazavi, A., Munene, S., Parry, J., Punnett, K., Raß.ε.ord, B.J., Ropo, M., Saiz, A., Savage, J., Setiadi, G., Sorenson, B., Szabo, R., Teparakul, E., Tirmizi, P., Tsvetanova, A., Viedge, S., Wall, C., Yanchuk, C. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 33(2), pp. 188-208

Smith, P. B., & Schwartz, S. H. (1997). Values. In J. W. Berry, M. H. Segall, & Ç. Kağitçibaşı (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 77-118). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon

Smith, P.B., Trompenaars, F. & Dugan, S. (1997). The Rotter Locus of Control Scale in 43 Ap. Παρατηρήσεωνries: A Test Of Cultural Realitivy.Internationa Lournal of Psychology.Vol. 30 (3), pp. 337-400

Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*. Vol. 91, pp482–497

Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 61, pp 335–340

Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J.I., O'Driscoll, M., Sparks, K., Bernin, P., Bussing, A., Dewe, P., Hart, P., Lu, L., Miller, K., Elavio Renault De Moraes, L., Ostrognay, G.M., Pagon, M., Pitariou, H., Poelmans, S., Radhakrishnan, P, Russinova, V., Salamatov, V., Salgado, J, Shima, S., Siu, O.L., Stora, J., B., Teichmann, M., Theorell, T., Vlerick, P, Westman, M., Widerszal-Bazyl, M., Wong, P., Yu, S. (2001). Do national levels of individualism and internal locus of control relate to well-being: an ecological level international study? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp815-832

Spector, P.E., Cooper, C.L., Sanchez, J. ., O'Driscoll, M., Sparks, K., et all. (2002). Locus of Control and Well-being at Work:How generalizable are Western Finding? *Academy of Management Journal*. Vol. 45. No. 2, pp453-466.

Spector, P.E., Sanchez, J. ., Siu, O. L., Salgado, J. & MA, J. (2004). Eastern versus Western Control Beliefs at Work: An Investigation of Secondary Control, Socioinstrumental Control, and Work Locus of Cotrol in China and U.S.A. *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 53 (1), pp. 38-60

Sprung, M. J., Jex, M.J. (2012). Work Locus of Control as a Moderator of the Relationship Between Work Stressors and Αρ. Παρατηρήσεωverproductive Work Behavior. *International Journal of Stress Management*. Vol. 19 (4), pp272–291

Stajkovic, A.D., Carpenter, M.A., & Graffin, S.D. (2005). Relationships among charismatic leadership, social network extensiveness, and self- career goals. *Management Annual Meeting Proceedings*, ppG1-G6.

Steinmetz, H., Schmidt, P., Tina-Booh, A., Wieczorek, S., Schwartz, S. H., (2009). Testing measurement invariance using multigroup CFA: Differences between educational groups in human values measurement. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, Vol. 43(4), pp. 599-616

Stening, B. W. & Zhang, M.Y. (2007). Methodological Challenges Confronted when Conducting Management Research in China. *International Journal of Cross-Cultural Management*. Vol 7(1), pp 121–142

Stogdill, R. M., (1974). *Handbook of Leadership: A survey of the Literature*. New York: Free Press

Struch, N., Schwartz, S. H., van der Kloot, W. A. (2002) Meanings of basic values for women and men: A cross-cultural analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol 28(1), pp. 16-28

Thakur, M., Burton, G. E. & Srivastana B. N. (1997). *Management Concepts and Cases*. Tata Mc-Graw Hill, New Delhi, India

Triandis, H. C., McCusker, C., Betancourt, H., Iwao, S., Leung, K., Salazar, J. M., Setiadi, B., Sinha, J. B., P., Touzard, H and Zaleski, Z. (1993). An Etic-Emic Analysis of Individualism and Collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 24 (3), pp 366-383

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, Vol. 2, pp 149-169

Tsui, A. S., Nifadkar, S. S., Ou, A. Y, (2007). Cross-National, Cross-Cultural Organizational Behavior Research: Advances, Gaps, and Recommendations. *Journal of Management*. Vol. 33 No. 3, pp 426-478

Tung, R. (2008). The cross-cultural research imperative: the need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies*. Vol. 39 (1), pp 41-46;

Vauclair, C-M, Hanke, K, Fischer, R. and Fontaine, F. (2011). The structure of human values at the Culture Level: A meta-analytical replication of Schwartz's Value Orientations using the Rokeach Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 42, pp 186-205

Waldman, D. A. & Yammarino, F. J., (1999). CEO charismatic leadership: levels of management and analysis effects. *Academy of Management Review*, Vol 24 (2), pp 266-285

Wang, Q., Bowling, N.A., and Eschleman, K..J. (2010). A Meta-Analytic Examination of Work and General Locus of Control. *Journal of Applied Psychology*. 2010, Vol. 95, No. 4, pp761–768

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. Translated by T. Parsons. New York: Free Press

Wu, M. & Wanf, J. (2012). Developing a charismatic leadership model for Chinese organizations: the mediating role of loyalty to supervisors. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 23 (19), pp4069-4084

Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage

Young, M. (2008). *The rise of the meritocracy* (11th ed.). New Brunswick, NJ: Transaction.

Yukl, G., (2010). *Leadership in Organizations*. 7<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall

Yukl, G. & Lepsinger, R. (2004): *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Zheng, J. (2010). Cross-cultural Study on French and Chinese Managers' Use of Power Sources. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 5, pp 219-225

Zhang, H., Everett, A. M., Elkin, G & Cone, M. H. (2012). Authentic leadership theory development: theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review*. Vol. 18 (4), pp. 587-605

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ



## **Παράρτημα I**

Ερωτηματολόγιο στα Αγγλικά

### **Survey**

In the frame of a cross-cultural research for the value systems and the perceptions regarding the work environment, we developed a survey that you are invited to participate by expressing your personal opinions.

This survey is anonymous, with no association of an individual name to the answers given. Your answers will be absolutely confidential, and they will allow us to define and point out the specific characteristics of the future work human factor. In this survey there are no wrong or correct answers, all the answers are correct for us. We do not measure knowledge. We care only about your personal opinion for the topics that are developed in the questions.

You do not have every day the opportunity to express your opinion regarding social issues, like this of work environment. Through this survey, you have the possibility your voice to be heard for topics that you are interested in.

Please, answer all the questions, one by one in the order that they are placed. Read the question carefully and respect the way that you answer each question.

**Thank you in advance for your participation**

Here we briefly describe some people. Please read each description and think about how much each person is or is not like you. Put an X in the box to the right that shows how much the person in the description is like you.

**HOW MUCH LIKE YOU IS THIS PERSON?**

	<b>very much like me</b>	<b>like me</b>	<b>somewhat like me</b>	<b>a little like me</b>	<b>not like me</b>	<b>not like me at all</b>
<b>1.</b> Thinking up new ideas and being creative is important to him. He likes to do things in his own original way.						
<b>2.</b> It is important to him to be rich. He wants to have a lot of money and expensive things.						
<b>3.</b> He thinks it is important that every person in the world be treated equally. He wants justice for everybody, even for people he doesn't know.						
<b>4.</b> It is very important to him to show his abilities. He wants people to admire what he does.						
<b>5.</b> It is important to him to live in secure surroundings. He avoids anything that might endanger his safety.						
<b>6.</b> He likes surprises and is always looking for new things to do. He thinks it is important to do lots of different things in life.						
<b>7.</b> He believes that people should do what they're told. He thinks people should follow rules at all times, even when no-one is watching.						

	<b>very much like me</b>	<b>like me</b>	<b>somewhat like me</b>	<b>a little like me</b>	<b>not like me</b>	<b>not like me at all</b>
<b>8.</b> It is important to him to listen to people who are different from him. Even when he disagrees with them, he still wants to understand them.						
<b>9.</b> He thinks it's important <b>not</b> to ask for more than what you have. He believes that people should be satisfied with what they have.						
<b>10.</b> Having a good time is important to him. He likes to “spoil” himself.						
<b>11.</b> It is important to him to make his own decisions about what he does. He likes to be free to plan and to choose his activities for himself.						
<b>12.</b> It's very important to him to help the people around him. He wants to care for other people.						
<b>13.</b> Being very successful is important to him. He likes to impress other people.						
<b>14.</b> It is very important to him that his Αρ. Παρατηρήσεων be safe from threats from within and without. He is concerned that social order be protected.						
<b>15.</b> He looks for adventures and likes to take risks. He wants to have an exciting life.						

16. It is important to him always to behave properly. He wants to avoid doing anything people would say is wrong.						
	<b>very much like me</b>	<b>like me</b>	<b>somewhat like me</b>	<b>a little like me</b>	<b>not like me</b>	<b>not like me at all</b>
17. It is important to him to be in charge and tell others what to do. He wants people to do what he says.						
18. It is important to him to be loyal to his friends. He wants to devote himself to people close to him.						
19. He strongly believes that people should care for nature. Looking after the environment is important to him.						
20. Religious belief is important to him. He tries hard to do what his religion requires.						
21. He seeks every chance he can to have fun. It is important to him to do things that give him pleasure.						

In the below questions please, circle the number that represents your opinion for each of the following statements. (1=Absolutely Disagree, 2= Very much disagree, 3= Disagree, 4= Neutral, 5= Agree, 6=Very much agree 7= Absolutely Agree).

**Q22:** Promotion is usually a matter of good fortune.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q23:** Making money is primarily a matter of good fortune.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q24:** The main difference between people who make a lot of money and people who make a little money is luck.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q25:** Getting the job you want is mostly a matter of luck.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q26:** To get a really good job, you need to have family members or friends in really high places.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q27:** To make a lot of money, you have to know the right people.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q28:** When it comes to landing a really good job, who you know is more important than what you know.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q29:** It takes a lot of luck to be an outstanding employee on most jobs.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q30:** Most people are capable of doing their jobs well if they make the effort.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q31:** A job is what you make of it.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q32:** On most jobs, people can pretty much accomplish whatever they set out to achieve.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q33:** If you know what you want out of a job, you can find a job that gives it to you.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q34:** If employees are unhappy with a decision made by their boss, they should do something about it.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q35:** People who perform their jobs well generally get rewarded for it.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q36:** Promotions are given to employees who perform well on the job.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q37:** Most employees have more influence on their supervisors than they think

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q38:** In Work organizations, each employee ought to be named employee of the month at least once, even if he or she is does not deserving.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q39:** In organizations, people who do their job well ought to rise to the top.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q40:** It is wrong for an employer to give a job to someone they know without advertising the job to other candidates.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q41:** In life, people ought to get what they deserve.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q42:** The effort a worker puts into a job ought to be reflected in the size of a raise he or she receives.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q43:** When students are working on a group project, each member of the group ought to receive the same grade regardless of the amount of effort each team member puts in.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q44:** Promotion decisions ought to take into the effort workers put into their job.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q45:** Members of a work team ought to receive different pay depending on the amount each person contributed.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q46:** Sometimes it is appropriate to give a raise to the worker who most needs it, even if he or she is not the hardest working.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q47:** Qualifications ought to be given more weight than seniority when making promotion decisions.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q48:** Between two equally smart students applying for the same job, the one who is the harder worker ought to always get the job.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q49:** When a bonus is given to a work team for good performance, the money ought to always be divided equally among the group members.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q50:** It is never appropriate to choose which student to hire by how much the student needs the job.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q51:** People ought to be able to get away with poor quality work under some circumstances.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q52:** If every person in an office has the same abilities, the promotion ought to always be given to the person who puts in the most effort.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q53:** Having “Connections” is a decisive factor in order to find a job.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q54:** Meritocracy is a very common thing around you.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q55:** Successful is the person that earns a lot of money from his work.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q56:** The use of power is a necessity for a leader.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q57:** A leader has to make polite, clear requests.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q58:** A leader has to show acceptance and positive regard.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q59:** A leader has to offer the type of rewards that people desire.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q60:** A leader has to explain rules and requirements, and ensure that people understand the serious consequences of violations.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q61:** A leader has to explain the reasons for a request or proposal and why it is important.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q62:** A leader has to explain the reasons of a request.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q63:** A leader has to act supportive and helpful.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q64:** A leader has to offer rewards that are fair and ethical.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q65:** A leader has to administer warnings and reprimands in private and avoiding making rash threats.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q66:** A leader has to provide evidence that a proposal will be successful.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q67:** A leader must not exceed the scope of authority.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q68:** A leader has to use sincere forms of ingratiation.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q69:** A leader must not promise more than he/she can deliver.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q70:** A leader has to express a sincere desire to help the person comply with role expectations and thereby avoid punishment.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q71:** A leader must not make rash, careless, or inconsistent statements.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q72:** A leader has to verify the authority if necessary.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q73:** A leader has to defend and back up people when appropriate.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q74:** A leader has to explain the criteria for giving rewards and keep it simple.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q75:** A leader has to invite the person to suggest ways to correct the problem, and seek agreement on a concrete plan.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q76:** A leader must not lie, exaggerate, or misrepresent the facts.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q77:** A leader has to follow proper channels.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**



**Q78:** A leader has to do unsolicited favors.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q79:** A leader has to provide rewards as promised if requirements are met.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q80:** A leader must to maintain credibility by administering punishment if noncompliance continues after threats and warnings have been made.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q81:** A leader has to listen seriously to the person's concerns and suggestions.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q82:** A leader has to follow up to verify compliance.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q83:** A leader has to make self-sacrifices to show concern.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q84:** A leader has to use rewards symbolically (not in a manipulative way).

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q85:** A leader has to use punishments that are legitimate, fair, and commensurate with the seriousness of the infraction.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q86:** A leader has to act confident and decisive in a crisis.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q87:** A leader has to insist on compliance if appropriate.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q88:** A leader has to keep promises.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**We would like you to tell us to what extent do you agree or disagree with the following points: For each question place a circle on the number that most closely matches your personal opinion**

**Q89:** Accepting a powerful person's views shows psychological dependence and immaturity.

**Absolutely Disagree**    1    2    3    4    5    6    7    **Absolutely Agree**

**Q90:** Supporting views that are different from those supported by the majority are a necessity for achieving social change.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q91:** People agree and harmonize their actions with those with whom they share the same psychological characteristics.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q92:** Accepting the majority view shows wisdom because the support of an idea by the majority is proof that it is correct.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q93:** Supporting views that are different from those supported by the majority is proof of psychological independence.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q94:** Accepting views of the majority equates with active contribution in maintenance of a social system and in refusal of social change.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q95:** People agree and harmonize their actions to those who have the same social characteristics.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q96:** Supporting views that are different from those supported by the majority is an indication of a psychological deviation.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q97:** The alignment of our behaviors with the commands of the majority is necessary in order to avoid potential penalties because of our disobedience.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q98:** Accepting an idea means that this idea is a major component of your idiosyncrasy.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q99:** Supporting views that are different from those supported by the majority shows a wrong perception of reality.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q100:** Influence of others is generally by people who are in a position to determine the future of others.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Also, according to your opinion:**

**Q101:** The influence is stronger from a person who has already proven his/her ideas as correct in the past.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q102:** People who have the capability to offer rewards and compensation exercise more influence on others.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q103:** It is easier for people who are famous in a field to influence others with their views.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q104:** It is easier for people who have a position because of heredity or succession to influence others with their views.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q105:** People who have the capability to inflict punishments or penalties influence the views of others.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q106:** It is more likely for people who are steady in their ideas over the passage of time to influence others.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q107:** Usually it is people who have proven certified and valid knowledge of a subject who influence others regarding this specific subject.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q108:** People who have earned an elected position make their views accepted by others.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q109:** People who have consistency between their ideas and their actions influence others.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q110:** People who are charismatic make their views accepted by others.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Also, you believe that people more easily accept views of others and are influenced by them when:**

**Q111:** They want to impress others.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q112:** They believe that they will have a benefit.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q113:** They expect a reward.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q114:** They want to avoid punishments or penalties.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q115:** They are worried that they will be stigmatized as being different.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q116:** They want to be liked.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q117:** They want to avoid an undesirable result.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q118:** They have doubts about their own opinions.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q119:** They want to avoid social criticism.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

**Q120:** They want to distinguish themselves.

**Absolutely Disagree**      1      2      3      4      5      6      7      **Absolutely Agree**

In the following questions, **put an X in the box that expresses your choice.**

**Q121:** Most of the times when I participate in groups, I prefer to be: (**Choose only one**)

A) A Leader     

B) A Follower     

**Q122:** The factor that causes the greatest satisfaction at work is: (**Choose only one**)

A) Salary     

B) Power     

C) Reward     

D) Creativity     

E) Other       Which\_\_\_\_\_

**Q123:** Which of the below 5 “Leadership Styles” would you prefer your boss to follow? (Choose only one)

A) **Charismatic Leadership** [Innovative vision and strategy, the leader takes personal risks to promote the vision and the strategy appears to succeeding].

B) **Transformational Leadership** [The leader inspires, develops, and empowers followers].

C) **Servant Leadership** [The leader nurtures, develops, and protects the followers].

D) **Spiritual Leadership** [The leader enhances the spiritual meaning in the work experienced by followers].

E) **Authentic Leadership** [The leader focuses on interpersonal influence processes – personal identification, social identification, emotional contagion, and social exchange (reciprocity)]

**Q124:** Which of the below 5 “Leadership Styles” would you follow as a Leader? (Choose only one)

A) **Charismatic Leadership** [Innovative vision and strategy, the leader takes personal risks to promote the vision and the strategy appears to succeeding].

B) **Transformational Leadership** [The leader inspires, develops, and empowers followers].

C) **Servant Leadership** [The leader nurtures, develops, and protects the followers].

D) **Spiritual Leadership** [The leader enhances the spiritual meaning in the work experienced by followers].

E) **Authentic Leadership** [The leader focuses on interpersonal influence processes – personal identification, social identification, emotional contagion, and social exchange (reciprocity)]

**Q125:** How would you characterize the domestic economic growth? (Choose only one)

A) **High**

B) **Medium**

C) **Low**

D) **No growth**

**Q126:** How would you characterize the rates of unemployment in your Αρ. Παρατηρήσεων? (Choose only one)

A) **High**

B) **Medium**

C) **Low**

D) No unemployment

**Q127:** What happened to the domestic prices of products and services in the last two years? (**Choose only one**)

A) Increased

B) Decreased

C) Remained the Same

**Q128:** What is the time expectancy of you finding a job after the graduation? (**Choose only one**)

A) 0-3 months

B) 3-6 months

C) 6-9 months

D) A year

E) More than a year

**Q129:** How would you characterize the credit issues (debt) of the people in your Αρ.

Παρατηρήσεων? [Please, cycle the number that describes your opinion (1=extremely serious, 2= very serious, 3= serious, 4= mild, 5=minor, 6=insignificant, 7=no debt)]

**Extremely serious** 1            2            3            4            5            6            7            **No debt**

**Q130:** How do you see the equity market (stock market) in your Αρ. Παρατηρήσεων within the next 1-2 years? [Please, cycle the number that describes your opinion (1=extremely strong, 2= very strong, 3= strong, 4=medium, 5=weak, 6=very weak, 7=extremely weak)]

**Extremely strong** 1            2            3            4            5            6            7            **Extremely weak**

**Q131:** In what size of company/organization would you like to work after your graduation? (**Choose only one**)

A) Mega

B) Large

C) Medium

D) Small

E) Micro

**Q132:** Given the opportunity, would you go to another country for employment? (Choose only one)

A) Yes

B) Maybe

C) No

**Some Demographic Questions**

**Age:** (Put your age in the box)  yrs.

**You are:** (Put an X)

Male  Female

**Your Parents' Educational Level:**

**Mother** (Put an X)

No education  Elementary School  Middle School  High School

College/University  Master's Degree  Doctoral Degree

**Father** (Put an X)

No education  Elementary School  Middle School  High School

College/University  Master's Degree  Doctoral Degree

**Your Monthly Income:** (Put an X)

Low 0- \$1,500  Medium \$1,501-3,000  High \$3,001- and above

**Thank you for your participation...**

## **Ερωτηματολόγιο στα Ελληνικά**

### **Ερωτηματολόγιο**

Στο πλαίσιο μιας διαπολιτισμικής μελέτης για τα συστήματα αξιών και τις αντιλήψεις σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον, δημιουργήσαμε ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο καλείστε να απαντήσετε, εκφράζοντας τις προσωπικές σας απόψεις.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Οι απαντήσεις σας θα είναι απολύτως εμπιστευτικές, θα μας επιτρέψουν να ορίσουμε και να αναδείξουμε τα συγκεκριμένα αυτά χαρακτηριστικά του μελλοντικού εργατικού δυναμικού. Στο ερωτηματολόγιο δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, όλες οι απαντήσεις είναι σωστές για εμάς. Δε μετράμε τη γνώση σας. Ενδιαφερόμαστε μόνο για τις προσωπικές σας απόψεις σχετικά με τα θέματα τα οποία αναπτύσσονται στις ερωτήσεις.

Δεν έχετε κάθε μέρα την ευκαιρία να εκφράζετε την άποψή σας για κοινωνικά ζητήματα όπως εκείνο του εργασιακού περιβάλλοντος. Μέσω αυτού του ερωτηματολογίου, σας δίνεται η ευκαιρία να ακουστεί η φωνή σας για θέματα που σας ενδιαφέρουν.

Παρακαλούμε, απαντήστε όλες τις ερωτήσεις, μία προς μία με τη σειρά. Διαβάστε την κάθε ερώτηση προσεκτικά και σεβαστείτε τον τρόπο απάντησης.

**Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας**



Στο σημείο αυτό περιγράφουμε συνοπτικά μερικούς ανθρώπους. Παρακαλούμε, διαβάστε κάθε περιγραφή και σκεφτείτε κατά πόσο κάθε ένα από αυτά τα πρόσωπα είναι ή όχι σαν και εσάς. **Βάλτε ένα Χ στο κουτί στα δεξιά** το οποίο δείχνει κατά πόσο το πρόσωπο της περιγραφής είναι σαν και εσάς.

**ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΕΙΝΑΙ ΣΑΝ ΚΑΙ ΕΣΑΣ ΤΟ ΚΑΘΕ ΠΡΟΣΩΠΟ;**

	<b>Πάρα πολύ σαν και εμένα</b>	<b>Σαν και εμένα</b>	<b>Κάπως σαν και εμένα</b>	<b>Λίγο σαν και εμένα</b>	<b>Όχι σαν και εμένα</b>	<b>Καθόλου σαν και εμένα</b>
<b>1.</b> Το να σκέφτεται νέες ιδέες και να είναι δημιουργικός/ή είναι πολύ σημαντικό για αυτόν/ή. Του/ης αρέσει να κάνει πράγματα με τον δικό του/ης πρωτότυπο τρόπο.						
<b>2.</b> Είναι σημαντικό γι' αυτόν/ή να είναι πλούσιος/α. Θέλει να κατέχει πολλά χρήματα και ακριβά αντικείμενα.						
<b>3.</b> Θεωρεί ότι είναι σημαντικό κάθε πρόσωπο στον κόσμο να αντιμετωπίζεται ισότιμα. Θέλει δικαιοσύνη για όλους, ακόμη και για ανθρώπους που δεν γνωρίζει.						
<b>4.</b> Είναι πολύ σημαντικό για αυτόν/ή να δείχνει τις ικανότητές του/ης. Θέλει οι άνθρωποι να θαυμάζουν ότι αυτός/ή κάνει.						
<b>5.</b> Είναι σημαντικό για αυτόν/ή να ζει σε ασφαλή περιβάλλοντα. Αποφεύγει οτιδήποτε μπορεί να διακινδυνεύσει την ασφάλειά του/ης.						
<b>6.</b> Του/ης αρέσουν οι εκπλήξεις και συνεχώς ψάχνει να κάνει καινούρια πράγματα στη ζωή του/ης.						

	<b>Πάρα πολύ σαν και εμένα</b>	<b>Σαν και εμένα</b>	<b>Κάπως σαν και εμένα</b>	<b>Λίγο σαν και εμένα</b>	<b>Όχι σαν και εμένα</b>	<b>Καθόλου σαν και εμένα</b>
<b>7.</b> Πιστεύει ότι οι άνθρωποι πρέπει να κάνουν ότι τους έχουν πει να κάνουν. Πιστεύει ότι οι άνθρωποι πρέπει να ακολουθούν κανόνες πάντα, ακόμη και όταν δεν τους παρακολουθεί κανείς.						
<b>8.</b> Είναι σημαντικό γι'αυτόν/ή να ακούει ανθρώπους οι οποίοι είναι διαφορετικοί από αυτόν/ή. Ακόμη και όταν διαφωνεί με αυτούς, θέλει να τους κατανοεί.						
<b>9.</b> Νομίζει ότι είναι σημαντικό να μη ζητάς περισσότερα από ό,τι έχεις. Πιστεύει ότι οι άνθρωποι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι με όσα έχουν.						
<b>10.</b> Το να περνάει καλά είναι σημαντικό γι'αυτόν/ή. Του/ης αρέσει να «κακομαθαίνει» τον εαυτό του/ης.						
<b>11.</b> Είναι σημαντικό γι'αυτόν/ή να αποφασίζει μόνος του/ης για το τι θα κάνει. Του/ης αρέσει να είναι ελεύθερος/η να σχεδιάσει και να επιλέγει τις δραστηριότητές του/ης.						
<b>12.</b> Είναι πολύ σημαντικό γι' αυτόν/ή να βοηθά τους ανθρώπους γύρω του/ης. Του /ης αρέσει να νοιάζεται για τους άλλους ανθρώπους.						
<b>13.</b> Το να είναι επιτυχημένος /η είναι πολύ σημαντικό γι'αυτόν/ή. Του/ης αρέσει να εντυπωσιάζει τους άλλους						

ανθρώπους.						
	<b>Πάρα πολύ σαν και εμένα</b>	<b>Σαν και εμένα</b>	<b>Κάπως σαν και εμένα</b>	<b>Λίγο σαν και εμένα</b>	<b>Όχι σαν και εμένα</b>	<b>Καθόλου σαν και εμένα</b>
<b>14.</b> Είναι πολύ σημαντικό για αυτόν/ή να είναι η χώρα του/ής ασφαλής από εσωτερικές και εξωτερικές απειλές. Ενδιαφέρεται για την προστασία της κοινωνικής τάξης.						
<b>15.</b> Του/ης αρέσουν οι περιπέτειες και του/ης αρέσει να παίρνει ρίσκα. Θέλει να έχει μια συναρπαστική ζωή.						
<b>16.</b> Είναι σημαντικό για αυτόν/ή να συμπεριφέρεται πάντα δεόντως. Θέλει να απόφυγει να κάνει οτιδήποτε άλλοι άνθρωποι λένε ότι είναι λάθος.						
<b>17.</b> Είναι σημαντικό για αυτόν/ή να είναι ο υπεύθυνος/η και να λέει στους άλλους τι να κάνουν. Θέλει οι άνθρωποι να κάνουν ό,τι τους λέει.						
<b>18.</b> Είναι σημαντικό για αυτόν/ή να είναι πιστός/ή στους φίλους του/ης. Θέλει να αφοσιώνει τον εαυτό του/ης στους ανθρώπους που είναι κοντά του/ης.						
<b>19.</b> Πιστεύει απόλυτα ότι οι άνθρωποι πρέπει να νοιάζονται για τη φύση. Το να προστατεύει το περιβάλλον είναι σημαντικό για αυτόν/ή.						

	<b>Πάρα πολύ σαν και εμένα</b>	<b>Σαν και εμένα</b>	<b>Κάπως σαν και εμένα</b>	<b>Λίγο σαν και εμένα</b>	<b>Όχι σαν και εμένα</b>	<b>Καθόλου σαν και εμένα</b>
<b>21.</b> Αναζητά κάθε ευκαιρία για να περνά καλά. Είναι σημαντικό γι' αυτόν/ή να κάνει πράγματα που του/ης δίνουν ευχαρίστηση.						

Παρακαλούμε, κυκλώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την άποψή σας σε κάθε μια από τις παρακάτω δηλώσεις. (1=Διαφωνώ Απολύτως, 2= Διαφωνώ Πάρα Πολύ, 3= Διαφωνώ, 4= Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ, 6=Συμφωνώ Πάρα Πολύ, 7= Συμφωνώ Απολύτως).

**Ερ.22:** Το να πάρεις προαγωγή είναι συνήθως θέμα καλής τύχης.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.23:** Το να κάνεις χρήματα είναι κυρίως θέμα καλής τύχης.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.24:** Η κύρια διαφορά μεταξύ των ανθρώπων που κάνουν πολλά χρήματα και εκείνων που κάνουν λίγα είναι η τύχη.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.25:** Το να βρεις τη δουλειά που θέλεις είναι κυρίως θέμα τύχης.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.26:** Για να βρεις μια πραγματικά καλή δουλειά, χρειάζεται να έχεις συγγενείς ή φίλους σε πραγματικά υψηλές θέσεις.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.27:** Για να κάνεις πολλά χρήματα, πρέπει να γνωρίζεις τους κατάλληλους ανθρώπους.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.28:** Για να βρεις μια πραγματικά καλή δουλειά, είναι πιο σημαντικό ποιους γνωρίζεις παρά τι γνωρίζεις.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.29:** Χρειάζεται πάρα πολύ τύχη για να είσαι ένας εξαιρετικός εργαζόμενος στις περισσότερες δουλειές.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.30:** Οι περισσότεροι άνθρωποι μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους καλά αν προσπαθήσουν.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.31:** Δουλειά είναι ότι σημαντικό θεωρείς ότι κερδίζεις από αυτή.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.32:** Στις περισσότερες δουλειές οι άνθρωποι μπορούν περίπου να πετύχουν οτιδήποτε έχει καθοριστεί να πετύχουν.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.33:** Εάν γνωρίζεις τι θέλεις να σου προσφέρει μια δουλειά, μπορείς να βρεις μια δουλειά που να σου το προσφέρει.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.34:** Εάν οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με μια απόφαση που ελήφθει από το αφεντικό τους, οφείλουν να κάνουν κάτι γι' αυτό.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.35:** Οι άνθρωποι οι οποίοι είναι καλοί στη δουλειά τους, γενικά ανταμοίβονται γι' αυτό.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.36:** Οι προαγωγές δίνονται σε εργαζόμενους οι οποίοι κάνουν καλά τη δουλειά τους.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.37:** Οι περισσότεροι εργαζόμενοι επηρεάζουν τους προϊσταμένους τους περισσότερο από ότι νομίζουν.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.38:** Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, κάθε εργαζόμενος πρέπει να χαρακτηριστεί ως «εργαζόμενος του μήνα» έστω και για μια φορά, ακόμη και εάν δεν το αξίζει.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.39:** Στα εργασιακά περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι κάνουν καλά τη δουλειά τους πρέπει να ανέρχονται στην κορυφή.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.40:** Είναι λάθος για έναν εργοδότη να δίνει μια θέση σε κάποιον που γνωρίζει, χωρίς να ανακοινώνει τη διαθεσιμότητα της θέσης και σε άλλους υποψηφίους.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.41:** Στην ζωή, οι άνθρωποι πρέπει να παίρνουν ό,τι τους αξίζει.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.42:** Η προσπάθεια η οποία καταβάλλει ένας εργαζόμενος/η στη δουλειά του/ης πρέπει να αντικατροπτίζεται στην αύξηση την οποία παίρνει.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.43:** Όταν οι φοιτητές εργάζονται σε μια ομαδική εργασία, πρέπει κάθε μέλος της ομάδας να πάρει τον ίδιο βαθμό ανεξάρτητα με την προσπάθεια που θα καταβάλλει στην ομαδική εργασία.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.44:** Για τις προαγωγές πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν η προσπάθεια που οι εργαζόμενοι καταβάλλουν στην εργασία τους.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.45:** Οι εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται σε ομαδικές εργασίες πρέπει να λαμβάνουν διαφορετική αμοιβή, βασισμένη στη ποσότητα εργασίας που το κάθε μέλος καταβάλλει.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.46:** Μερικές φορές είναι καλό ένας εργαζόμενος/η που έχει ανάγκη, να παίρνει αύξηση, ακόμη και αν δεν είναι ο πιο σκληρά εργαζόμενος/η.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.47:** Για τις προαγωγές πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα προσόντα του/ης εργαζόμενου/ης από ότι στα χρόνια προυπηρεσίας.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.48:** Μεταξύ δύο φοιτητών το ίδιο έξυπνων, οι οποίοι κάνουν αίτηση για μια δουλειά , πρέπει πάντα να προσλαμβάνεται στη δουλειά εκείνος που είναι εργάζεται πιο σκληρά.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.49:** Όταν ένα «bonus» δίνεται για την καλή απόδοση μιας ομαδικής εργασίας, πρέπει τα χρήματα να μοιραστούν ισόποσα στα μέλη της ομάδας.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.50:** Δεν είναι ποτέ σωστό να προσλαμβάνεις έναν φοιτητή/ρια βασισμένος/η στο πόσο ανάγκη έχει τη δουλειά ο φοιτητής/ρια.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.51:** Κάτω από ορισμένες συνθήκες, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να ξεφεύγουν τις επιπτώσεις μιας κακής απόδοσης στην εργασία τους.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.52:** Εάν σε ένα γραφείο οι εργαζόμενοι έχουν τις ίδιες ικανότητες, η προαγωγή πρέπει να δίνεται σε εκείνον που καταβάλλει τη μεγαλύτερη προσπάθεια.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.53:** Το να έχεις «Διασυνδέσεις» είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας για να βρεις εργασία.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.54:** Η αξιοκρατία είναι πολύ συνηθισμένη γύρω σου.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.55:** Επιτυχημένος/η είναι εκείνος/η που κερδίζει πολλά χρήματα από τη δουλειά του.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ. 56:** Η χρήση της εξουσίας είναι απαραίτητη από έναν/μια ηγέτη.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.57:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να έχει ξεκάθαρα αιτήματα και να τα κάνει με ευγένεια.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.58:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να δείχνει αποδοχή και ενδιαφέρον .

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.59:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να προσφέρει εκείνες τις ανταμοιβές τις οποίες οι άνθρωποι επιθυμούν.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ. 60:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να εξηγεί τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις, καθώς επίσης και να εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι καταλαβαίνουν τις σοβαρές συνέπειες των παραβάσεων.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.61:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να εξηγεί τους λόγους για ένα αίτημα η μια πρόταση και γιατί αυτά είναι σημαντικά.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.62:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να εξηγεί τους λόγους για ένα αίτημα.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.63:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να υποστηρίζει και να βοηθάει τους άλλους.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.64:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να προσφέρει ανταμοιβές οι οποίες είναι δίκαιες και ηθικές.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.65:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να κάνει τις προειδοποιήσεις και τις επιπλήξεις ιδιαιτέρως και όχι δημόσια, όπως επίσης και να αποφεύγει να κάνει βιαστικές απειλές.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.66:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να παρέχει αποδείξεις για το αν μια πρόταση θα είναι επιτυχής.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.67:** Ένας/μία ηγέτης δεν πρέπει να υπερβαίνει το πεδίο της εξουσίας του/της.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.68:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί ειλικρινείς μορφές εύνοιας.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.69:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να μην υπόσχεται περισσότερα από όσα μπορεί να καταφέρει.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.70:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να εκφράζει ειλικρινή επιθυμία να βοηθήσει τα πρόσωπα να συμμορφώνονται με τις προσδοκίες του ρόλου τους και έτσι να αποφεύγουν τις τιμωρίες.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.71:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να μη προβαίνει σε βιαστικές, απρόσεκτες και ασυνεπείς δηλώσεις.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.72:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να επιβεβαιώνει την εξουσία του εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.73:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να υπερασπίζεται και να «καλύπτει» τους ανθρώπους του όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.74:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να εξηγεί τα κριτήρια των ανταμοιβών και να τα διατηρεί απλά (κατανοητά).

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.75:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να καλεί το άτομο να προτείνει τρόπους διόρθωσης του προβλήματος και να ψάχνει συμφωνία βάση ενός απτού σχεδίου.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**



**Ερ.76:** Ένας/μία ηγέτης δεν πρέπει να λέει ψέματα, να υπερβάλλει ή να στρεβλώνει τα γεγονότα.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.77:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να ακολουθεί τα σωστά κανάλια.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.78:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να κάνει χάρες χωρίς να του/της ζητηθεί.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.79:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να προβαίνει σε ανταμοιβές όπως υποσχέθηκε, όταν οι απαιτήσεις πληρούνται.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.80:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να διατηρεί την αξιοπιστία του/ης τιμώνοντας πρόσωπα όταν η μη συμμόρφωση συνεχίζεται αν και έχουν γίνει οι απαραίτητες προειδοποιήσεις και απειλές.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.81:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να ακούει με ειλικρίνεια τις ανησυχίες και τις προτάσεις ενός ατόμου.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.82:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να επαληθεύει εάν έχει επιτευχθεί η συμμόρφωση.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ. 83:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να κάνει αυτοθυσίες για να δείξει ότι μεριμνά.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.84:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί τις ανταμοιβές με συμβολικό τρόπο (και όχι για χειραγώγηση).

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.85:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να χρησιμοποιεί ποινές οι οποίες είναι νόμιμες, δίκαιες και ανάλογες με τη σοβαρότητα της παράβασης.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.86:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να δείχνει εμπιστοσύνη στον εαυτό του/την και να είναι αποφασιστικός/η σε κατάσταση κρίσης.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.87:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να επιμένει στη συμμόρφωση όταν αυτή χρειάζεται.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.88:** Ένας/μία ηγέτης πρέπει να κρατάει τις υποσχέσεις του/της.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Θα θέλαμε να μας πεις, αρχικά, σε ποιο βαθμό συμφωνείς ή διαφωνείς με τις παρακάτω απόψεις:**

(Βάλε σε κύκλο έναν μόνο αριθμό σε κάθε ερώτηση, αυτόν που ταιριάζει περισσότερο στην προσωπική σου γνώμη).

**Ερ.89:** Η αποδοχή των απόψεων κάποιου ισχυρού είναι απόδειξη ψυχολογικής εξάρτησης και ανωριμότητας.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.90:** Η υποστήριξη απόψεων διαφορετικών απ' αυτές που στηρίζει η πλειοψηφία είναι αναγκαία για την επίτευξη της κοινωνικής αλλαγής.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.91:** Οι άνθρωποι συμφωνούν και εναρμονίζουν τις πράξεις τους με αυτούς με τους οποίους έχουν τα ίδια ψυχολογικά χαρακτηριστικά.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.92:** Η αποδοχή των απόψεων της πλειοψηφίας δείχνει σύνεση δεδομένου ότι η πλειοψηφική στήριξη μιας ιδέας είναι απόδειξη της ορθότητάς της.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.93:** Η υποστήριξη απόψεων διαφορετικών απ' αυτές που στηρίζει η πλειοψηφία είναι απόδειξη ψυχολογικής ανεξαρτησίας.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.94:** Αποδοχή των απόψεων της πλειοψηφίας ισοδυναμεί με ενεργό συμβολή στη διατήρηση ενός κοινωνικού συστήματος και στην άρνηση της κοινωνικής αλλαγής.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.95:** Οι άνθρωποι συμφωνούν και εναρμονίζουν τις πράξεις τους με αυτούς με τους οποίους μοιράζονται τα ίδια κοινωνικά χαρακτηριστικά.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.96:** Η υποστήριξη απόψεων διαφορετικών απ' αυτές που στηρίζει η πλειοψηφία είναι δείγμα ψυχολογικής παρέκκλισης.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.97:** Η ευθυγράμμιση της συμπεριφοράς μας με τις επιταγές της πλειοψηφίας είναι απαραίτητη προκειμένου να αποφεύγονται πιθανές κυρώσεις εξαιτίας της ανυπακοής μας.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.98:** Το να αποδέχεσαι μια ιδέα σημαίνει ότι αυτή η ιδέα αποτελεί συστατικό στοιχείο της ιδιοσυγκρασίας σου.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.99:** Η υποστήριξη απόψεων διαφορετικών από αυτές που στηρίζει η πλειοψηφία δείχνει λανθασμένη αντίληψη της πραγματικότητας.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.100:** Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που είναι γενικά είναι σε θέση να καθορίζουν το μέλλον άλλων ανθρώπων.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.101:** Ασκούν επιρροή αυτοί των οποίων οι απόψεις έχουν εμπράκτως αποδειχθεί ορθές.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.102:** Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ανταμοιβές ή επιβραβεύσεις.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.103:** Αυτοί, που είναι διάσημοι για ένα θέμα, είναι ευκολότερο να κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.104:** Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση λόγω κληρονομικότητας ή διαδοχής

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.105:** Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να επιβάλουν ποινές ή κυρώσεις.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.106:** Επηρεάζουν τους άλλους αυτοί, των οποίων οι απόψεις δεν αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου.

**Διαφωνώ Απολύτως**    1    2    3    4    5    6    7    **Συμφωνώ Απολύτως**

**Ερ.107:** Συνήθως επηρεάζουν τους άλλους πάνω σε ένα θέμα, αυτοί που κατέχουν πιστοποιημένα και αποδεδειγμένα έγκυρη γνώση γι' αυτό.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.108:** Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση μετά από εκλογή.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.109:** Ασκούν επιρροή στους άλλους αυτοί των οποίων οι απόψεις συμβαδίζουν απόλυτα με τα έργα τους.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.110:** Κάνουν αποδεκτές τις απόψεις τους αυτοί που κατέχουν μια θέση επειδή είναι χαρισματικοί σε αυτό που κάνουν.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Επίσης, πιστεύετε ότι, οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν:**

**Ερ.111:** Θέλουν να κάνουν εντύπωση.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.112:** Θεωρούν ότι θα έχουν κάποιο όφελος.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.113:** Περιμένουν κάποια επιβράβευση.

**Absolutely Disagree** 1 2 3 4 5 6 7 **Absolutely Agree**

**Ερ.114:** Θέλουν να αποφύγουν κυρώσεις – ποινές.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.115:** Ανησυχούν μήπως στιγματιστούν ως παρεκκλίνοντες.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.116:** Επιθυμούν να είναι αρεστοί.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.117:** Θέλουν να αποφύγουν ένα ανεπιθύμητο αποτέλεσμα.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.118:** Αμφιβάλλουν για την ορθότητα της δικής τους γνώμης.

Διαφωνώ Απολύτως 1 2 3 4 5 6 7 Συμφωνώ Απολύτως

**Επίσης, πιστεύεις ότι, οι άνθρωποι αποδέχονται περισσότερο την άποψη των άλλων ανθρώπων και επηρεάζονται απ' αυτήν όταν:**

**Ερ.119:** Επιθυμούν να αποφύγουν την κοινωνική κριτική.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

**Ερ.120:** Θέλουν να ξεχωρίσουν.

Διαφωνώ Απολύτως    1    2    3    4    5    6    7    Συμφωνώ Απολύτως

Στις παρακάτω ερωτήσεις, **βάλτε ένα X στο κουτί που εκφράζει την επιλογή σας.**

**Ερ.121:** Τις περισσότερες φορές, όταν συμμετέχω σε ομάδες, προτιμώ να είμαι: (Επιλέξτε μόνο ένα)

A) Ηγέτης   

B) Οπαδός   

**Ερ.122:** Ο παράγοντας που μου παρέχει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση στην εργασία μου είναι: (Επιλέξτε μόνο ένα)

A) Μισθός   

B) Εξουσία   

C) Ανταμοιβές   

D) Δημιουργικότητα   

E) Άλλο     Ποιό \_\_\_\_\_

**Ερ.123:** Ποιό από τα παρακάτω 5 «Στυλ Ηγεσίας» θα προτιμούσατε να έχει ο διευθυντής σας; (Επιλέξτε μόνο ένα)

A) **Χαρισματική Ηγεσία** [Καινοτόμο όραμα και στρατηγική, ο ηγέτης παίρνει προσωπικά ρίσκα για την προώθηση του οράματος και της στρατηγικής, η οποία φαίνεται να πετυχαίνει].

B) **Μετασχηματιστική Ηγεσία** [Ο ηγέτης εμπνέει, εξελίσσει και ενδυναμώνει τους οπαδούς].

Γ) **Υπηρετική Ηγεσία** [Ο ηγέτης καλλιεργεί, αναπτύσσει, και προστατεύει τους οπαδούς].

Δ) **Πνευματική Ηγεσία** [Ο ηγέτης ενισχύει την πνευματική έννοια που βιώνουν οι οπαδοί στην εργασία τους].

E) **Αυθεντική Ηγεσία** [Ο ηγέτης εστιάζει στις διεργασίες διαπροσωπικής επιρροής – την προσωπική ταυτότητα, την κοινωνική αναγνώριση, τη συναισθηματική μετάδοση και την κοινωνική ανταλλαγή (αμοιβαιότητα)].

**Ερ.124:** Ποιό από τα παρακάτω 5 «Στυλ Ηγεσίας» θα ακολουθούσατε εσείς ως ηγέτης; (Επιλέξτε μόνο ένα)

**A) Χαρισματική Ηγεσία** [Καινοτόμο όραμα και στρατηγική, ο ηγέτης παίρνει προσωπικά ρίσκα για την προώθηση του οράματος και της στρατηγικής, η οποία φαίνεται να πετυχαίνει].

**B) Μετασχηματιστική Ηγεσία** [Ο ηγέτης εμπνέει, εξελίσσει και ενδυναμώνει τους οπαδούς].

**Γ) Υπηρετική Ηγεσία** [Ο ηγέτης καλλιεργεί, αναπτύσσει, και προστατεύει τους οπαδούς].

**Δ) Πνευματική Ηγεσία** [Ο ηγέτης ενισχύει την πνευματική έννοια που βιώνουν οι οπαδοί στην εργασία τους].

**Ε) Αυθεντική Ηγεσία** [Ο ηγέτης εστιάζει στις διεργασίες διαπροσωπικής επιρροής – την προσωπική ταυτότητα, την κοινωνική αναγνώριση, τη συναισθηματική μετάδοση και την κοινωνική ανταλλαγή (αμοιβαιότητα)].

**Ερ.125:** Πως θα χαρακτηρίζατε την εγχώρια οικονομική ανάπτυξη; (Επιλέξτε μόνο ένα)

**E) Υψηλή**

**F) Μεσαία**

**Γ) Χαμηλή**

**Δ) Καθόλου ανάπτυξη**

**Ερ.126:** Πως θα χαρακτηρίζατε τα ποσοστά ανεργίας στη χώρα σας; (Επιλέξτε μόνο ένα)

**A) Υψηλά**

**B) Μεσαία**

**Γ) Χαμηλά**

**Δ) Καθόλου ανεργία**

**Ερ.127:** Τι συνάβει στις τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια; (Επιλέξτε μόνο ένα)

**D) Αυξήθηκαν**

**E) Μειώθηκαν**

**Γ) Παρέμειναν οι ίδιες**

**Ερ.128:** Σε πόσο διάστημα θεωρείτε ότι θα βρείτε εργασία μετά τη λήψη του πτυχίου σας;  
(Επιλέξτε μόνο ένα)

- A) 0-3 μήνες
- B) 3-6 μήνες
- Γ) 6-9 μήνες
- Δ) Ένα χρόνο
- E) Περισσότερο από ένα χρόνο

**Ερ.129:** Πως θα χαρακτηρίζατε τα πιστωτικά θέματα (χρέος) των ανθρώπων στη χώρα σας;  
[Παρακαλούμε, κυκλώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει τη γνώμη σας (1=πάρα πολύ σοβαρά, 2= πολύ σοβαρά, 3= σοβαρά, 4= ήπια, 5=μικρά, 6=ασήμαντα, 7=καθόλου χρέος)]

**Πάρα πολύ σοβαρά** 1      2      3      4      5      6      7 **Καθόλου Χρέος**

**Ερ.130:** Πως βλέπετε την πορεία του χρηματιστηρίου (χρηματιστηριακής αγοράς) στη χώρα σας τα επόμενα 1-2 χρόνια;[ Παρακαλούμε, κυκλώστε τον αριθμό που αντιπροσωπεύει τη γνώμη σας (1=Πάρα πολύ ισχυρό, 2= πολύ ισχυρό, 3= ισχυρό, 4=μέσης ισχύς, 5=αδύναμο, 6=πολύ αδύναμο, 7=πάρα πολύ αδύναμο)]

**Πάρα Πολύ Ισχυρό** 1      2      3      4      5      6      7 **Πάρα πολύ Αδύναμο**

**Ερ.131:** Σε τι μεγέθους εταιρία/οργανισμό θα επιθυμούσατε να εργασθείτε μετά τη λήψη του πτυχίου σας; (Επιλέξτε μόνο ένα)

- F) Πάρα πολύ μεγάλη (Mega)
- G) Πολύ μεγάλη (Large)
- Γ) Μεσαία (Medium)
- Δ) Μικρή (Small)
- E) Πολύ μικρή (Micro)

**Ερ.132:** Εάν σας δίνονταν η ευκαιρία θα είσατε διατεθειμένος/η να πάτε σε άλλη χώρα για να εργαστείτε; (Choose only one)

- D) Ναι
- E) Ίσως
- F) Όχι

**Μερικά δημογραφικά στοιχεία**

**Ηλικία:** (Βάλτε τον αριθμό στο κουτί)  χρόνων.

**Είστε:** (Βάλτε ένα X) Άντρας  Γυναίκα

**Εκπαιδευτικό Επίπεδο γονέων:**

**Μητέρας** (Βάλτε ένα X)

Καθόλου Εκπαίδευση  Δημοτική Εκπαίδευση  Γυμνασιακή Εκπαίδευση

Λυκειακή Εκπαίδευση  Τριτοβάθμια (ΤΕΙ/ΑΕΙ)  Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

Διδακτορικό Δίπλωμα

**Πατέρα** (Βάλτε ένα X)

Καθόλου Εκπαίδευση  Δημοτική Εκπαίδευση  Γυμνασιακή Εκπαίδευση

Λυκειακή Εκπαίδευση  Τριτοβάθμια (ΤΕΙ/ΑΕΙ)  Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση

Διδακτορικό Δίπλωμα

**Οικογενειακό Εισόδημα:** (Βάλτε ένα X)

**Χαμηλό** 0- 1.200 €  **Μεσαίο** 1.201-2.500€  **Υψηλό** 2.501€- και πάνω

**Ευχαριστούμε θερμά για τη συμμετοχή σας...**



## Ερωτηματολόγιο στα Κινέζικα

### 调查

在对价值观以及工作环境看法的跨文化研究中，我们准备了一份调查问卷，并將进行一次调查，此调查需要你表达自己的个人观点。

此调查是匿名和保密的，回答时不需要写名字。你的答案必须绝对的真诚，它们将有助于我们确定并找出在未来工作中的人为因素的具体特征。这份调查的答案没有正确或错误之分，

对我们来说，所有的答案都是正确的。我们不测试知识，只关注你对问题所提出的话题持有的自己的观点。

你不是每天都有机会就工作环境这样的社会问题来表达你个人的观点。通过这份调查，你有机会对你感兴趣的话题发表自己的意见和建议。

请按顺序逐一回答所有的问题。请仔细阅读问题并认真作答。

提前感谢你的参与

这里我们简单的描述了一些人特征。请阅读每条描述并思考这些人，其中每一个人有多像或多不像你。在右面的表格中画X表示描述中的人与你的相像程度。

### 这个人有多像你？

	非常 像我	像 我	有些 像我	有点 像我	不 像我	一点都 不像我
1.想法新奇，富有创造性。喜欢按自己独特份方式做事情，						
2.认为富有很重要，想拥有许多钱和贵重的东西。						
3.认为平等很重要，想为每个人谋公平，甚至是不认识的人						
4.显示自己的能力很重要，想让别人崇拜他						
5.安全的生活环境很重要，避免任何威胁安全的因素						
6.喜欢惊喜，总是寻求新鲜的事情。认为在生活中做许多不同的事很重要						
7.认为应该按照要求做事，甚至当没人监督时也要一直遵守规定						
8.倾听与自己不同意见的人很重要，甚至不同意他们的观点时，也会理解他们						
9.他认为不要求有过多的要求，应该满足现在所拥有的						
10.对他，她来说，玩的开心很重要，喜欢宠爱自己						

	非常像我	像我	有些像我	有点像我	不像我	一点都不像我
11.自行决定很重要。喜欢自由地计划和选择活动						
12.助人为乐很重要。想要关心其他人						
13.成功很重要，喜欢给别人留下深刻印象						
14.国家免受国内外威胁很重要，关注社会秩序的保护情况						
15.他喜欢探险和冒险。喜欢刺激的生活						
16.举止得当很重要，想避免人们认为的任何错误的事情						
17.管理他人以及领导他人怎么做很重要，想让他人按自己的旨意做事						
18.对朋友真诚很重要，很在乎亲近的人						
19.强烈认为人们应该关注自然。保护自然环境很重要						
20.宗教信仰很重要，努力完成宗教教义的要求						
21.寻求每次游玩的机会，做让自己开心的事很重要						

请回答下列问题，圈出能代表你观点的陈述。(1=绝对不同意，  
3=不同意，4=中立，5=同意，6=非常同意，7=绝对同意)。

2=非常不同意，

**Q22:** 晋级和提升通常靠运气

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q23:** 挣钱主要是靠运气。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q24:** 挣钱多和挣钱少的人的最主要的区别是运气

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q25:** 获得你想要的工作主要是靠运气

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q26:** 想获得一份真正好的工作，你需要有有权力的家庭成员或朋友

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q27:** 挣大钱需要认识贵人

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q28:** 提及一份真正好的工作，你认识谁比你知什么更重要

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q29:** 在大多数工作中成为一名优秀的员工需要很多的运气

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q30:** 如果努力，大多数人能胜任工作

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q31:** 工作就是一份耕耘，一份收获。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q32:** 在大多数工作中，人们可以出色完成他们先前想达到的目标

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q33:** 如果你知道自己想从工作中获得什么，你就可以找到一份这样的工作

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q34:** 如果员工不满上司的决定，他们应当表达自己的意见。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q35:** 工作优秀的人一般会获得应得的奖励

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q36:** 晋升应该给予工作优秀的人

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q37:** 大多数人比他们想象的更能影响他们的上司

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q38:** 在工作安排中，每个员工至少应有一次每月工作之星的称号，即使他没有资格

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q39:** 在管理中，工作优秀的人应该晋升到高层

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q40:** 对一个雇主来说，没有将工作通知给其他候选人，而是告诉自己熟悉的人，是错误的

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q41:** 在生活中，人们应该得到他们应得的

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q42:** 员工投身工作所付出的辛勤努力需要通过他或她获得的工资来体现

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q43:**

当学生们做一个小组项目时，每组的成员应该获得相同的分数而不考虑每个组员所付出的辛勤劳动

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q44:** 晋升的决定应该考虑到员工们投身工作所付出的辛勤努力

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q45:** 根据每个人做的贡献的不同，一个组的成员应该获得不同的报酬

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q46:** 有时候，给最需要的员工提薪很重要，即使他或她不是最辛勤工作的。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q47:** 在做晋升决定时，称职比资历更重要

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q48:** 对于相同智力的学生应聘同一份工作，更努力的一位应该得到工作

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q49:** 当奖金发给表现优秀的工作组时，薪资应该一直在组员中平分

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q50:** 根据学生们对工作的需要程度来选择雇佣哪一个学生，是不合适的

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q51:** 在某些情况下，人们应该理解差品质工作的结果。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q52:** 如果工作室里的每个人都有相同的工作能力，晋升应该给予最努力工作的人

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q53:** 有关系是找工作的决定性因素

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q54:** 在你身边任人唯贤是件很普通的事情

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q55:** 成功是指一个人能从工作中赚到很多钱

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q56:** 对成功的领导来说，权力的运用是必须的

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q57:** 领导必须做出得体明确的要求

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q58:** 领导必须表现出接纳和积极关注

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q59:** 领导必须提供员工们渴望的奖励

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q60:** 领导必须解释清楚规定和要求，保证人们认识到违规的严重后果

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q61:** 领导必须解释领导自己的提议和要求的理由以及其重要性

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q62:** 领导需要解释清楚要求的原因

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q63:** 领导对下属必须采取支持和帮助的行动

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q64:** 领导必须提供公平道德的奖励

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q65:** 领导必须私底下给予警告和谴责，避免造成威胁的感觉。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q66:** 领导必须提供证据来证明提议会成功

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q67:** 领导必须禁止超越他、她的权力。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q68:** 领导必须给予真诚的赞誉

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q69:** 领导不能许诺他或她所不能给予的

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q70:** 领导必须表现出真诚的意愿去帮助下属遵守规定，避免惩罚

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q71:** 领导不能做草率、粗心或者前后矛盾的声明

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q72:** 如果必要，领导必须显示自己的权力

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q73:** 适当的时候，领导必须为员工辩护、支持员工

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q74:** 领导必须解释清楚奖励的标准并言简意赅

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q75:** 领导需要诚邀员工提出方案来纠正问题并就具体计划达成共识

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q76:** 领导不要欺骗、不要夸大或歪曲事实

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q77:** 领导必须遵循合适的渠道

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q78:** 领导需要提供无私的帮助

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q79:** 如果指标达到了，领导必须提供许诺的奖励

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q80:** 如果威胁和警告之后仍然不服从，领导必须通过执行惩罚来维持自己的可信度

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q81:** 领导必须认真听取员工的意见和建议

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q82:** 领导必须追踪，以核实服从程度

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q83:** 领导需要牺牲自我的利益来表现领导的关怀

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q84:** 领导需要运用象征性的奖励（不是在操控层面上的）

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q85:** 领导必须制定合法公平的惩罚制度并提出相应的不同程度违规后果。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q86:** 在危难中，领导必须采取自信果断的行动

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意



**Q87:** 如果必要，领导必须坚持下属遵守规定

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q88:** 领导必须信守承诺

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

我们期待你回答在多大程度上你同意或者不同意以下的观点：在每個问题上圈出最符合你观点的数字

**Q89:** 接受权威人士的观点体现出的是心理上的不独立和不成熟

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q90:** 支持不同于大多数人所支持的观点是进行社会改变的必要条件

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q91:** 人们同意并与和自己有相同心理特征的人和谐相处

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q92:** 接受大多数人的意见显示出智慧, 因为大多数所支持的观点被证明是正确的

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q93:** 支持那些不同于大多数人的观点是心理独立的表现

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q94:** 接受大多数人的观点等同于为稳固社会体系，拒绝社会变革作贡献。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q95:** 人们同意并和与自己有相同社会特点的人和谐共处

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q96:** 支持那些不同于大多数人的观点是心理偏差的表现

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q97:** 为了避免那些因为不服从而潜在的惩罚，做符合大多数人的要求的行为是有必要的。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q98:** 接受一个观点意味着这个观点是你个人特质的一个主要组成部分

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q99:** 支持那些不同于大多数人的观点体现出对现实的错误认知。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q100:** 通常是通过能够决定他人未来的人来影响其他人

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

同样是根据自己的观点

**Q101:** 来自于过去已经证明自己观点的正确性的人的影响更为强烈

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q102:** 有能力提供奖励和补偿的人对他人更有影响

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q103:** 在某个领域里有名的人更容易用他们的观点影响别人

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q104:** 由于世袭或继任而拥有职位的人更容易用他们的观点影响别人

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q105:** 有能力制定惩罚制度和罚金的人影响他人的观点

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q106:** 那些经过时间流逝却坚持自己观点的人更容易影响别人

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q107:** 在特定的领域里，通常那些备有资格或是具备某种知识的人更能在这个领域里影响人。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q108:** 那些赢得既定位置的人使他们的观点被他人接受。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q109:** 那些言行一致的人会影响别人

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q110:** 那些具有领袖风范的人会让别人接受他们的观点

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

你认为在什么时候，人们更容易接受别人的观点并容易受他们的影响

**Q111:** 他们想给别人留下深刻的印象

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q112:** 他们相信他们会从中获得利益

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q113:** 他们期待奖励

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q114:** 他们想避免惩罚或罚款

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q115:** 他们担心自己被责难 成另类。

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q116:** 他们想被喜欢

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q117:** 他们想避免不想要的结果

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q118:** 他们对自己的观点持怀疑态度

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q119:** 他们想避免社会舆论的批评

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

**Q120:** 他们想让自己与众不同

绝对不同意    1    2    3    4    5    6    7    绝对同意

回答下面的问题，在符合你观点的方框中画x

**Q121:**当我在一个工作组中，大多数时候我更喜欢做 (单选)

A) 一个领导

B) 一个追随者

**Q122:** 在工作中最能产生满足感的是 (单选)

A) 薪水

B) 权力

C) 奖励

D) 创造性

E) 其他

**Q123:** 以下五种领导方式，你更喜欢你的上司是那一种 (单选)

A) **魅力型领导** [新颖的观点和策略，领导者承担个人风险，提出成功的规划和策略]

B) **变革型领导** [领导者激励员工，发展并授权与员工]

C) **服务型领导** [领导教育员工，发展并保护员工]

D) **精神型领导** [领导者在员工经历的工作中加强精神意义]

E) **真诚型领导** [领导关注人际间相互影响的过程---  
个人身份，社会认同，情绪感染，社会交换（相互性）]

**Q124:** 以下五种领导类型，你希望自己成为哪种类型 (单选)

A) **魅力型领导** [新颖的观点和策略，领导者承担个人风险，提出成功的规划和策略]

B) **变革型领导** [领导者激励员工，发展并授权与员工]

C) **服务型领导** [领导教育员工，发展并保护员工]

D) **精神型领导** [领导者在员工经历的工作中加强精神意义]

E) **真诚型领导** [领导关注人际间相互影响的过程---  
个人身份，社会认同，情绪感染，社会交换（相互性）]

**Q125:** 你如何描述国民经济增长情况 (单选)

G) 高

H) 中

I) 低

J) 没有增长

**Q126:** 你如何描写本国的失业情况 (单选)

A) 高

B) 中

C) 低

D) 无失业

**Q127:** 在最近两年内国内产品和服务的价格发生了怎样的变化

F) 增加

G) 减少

H) 不变

**Q128:** 你期望毕业后多长时间能找到工作 (单选)

F) 0-3 个月

G) 3-6 个月

H) 6-9 个月

I) 一年

J) 多于一年

**Q129:** 你如何描述本国人民的信用问题 (债务)? [请在能表述你的观点的数字上画圈  
(1=非常严重, 2= 很严重, 3= s严重, 4= 中等, 5=较小的, 6=无关紧要的, 7=无债务)]

非常严重 1      2      3      4      5      6      7      无债务

**Q130:** 你如何理解本国股票市场未来1-2年内的走势? [请在能表述你的观点的数字上画圈  
(1=非常强, 2= 很强, 3= 强, 4=中等, 5=弱, 6=很弱, 7=非常弱)]

非常强 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7                      非常弱

**Q131:** 毕业之后, 你想在多大规模的公司工作? (单选)

H) 宏大的

I) 大的

J) 中等的

K) 小的

L) 很小的

**Q132:** 如果有机会, 你会去另外一个国家工作吗? (单选)

G) 会

H) 可能

I) 不会

一些人口统计学的问题

年龄:

性别: (画X)

男                       女

父母教育水平:

母亲 (画 X)

无教育背景                       小学                       中学                       高中

大学                       硕士                       博士

父亲 (画 X)

无教育背景                       小学                       中学                       高中

大学                       硕士                       博士

你的月收入: (画 X)

低 ¥0- 1.300

中 ¥1.301-5.190

高 ¥5.191 - 或以上

感谢你的参与...

## Παράρτημα II

### ΧΩΡΕΣ

### U.S.A.

### Key fundamentals

<b>Table 1: The US – key fundamentals</b>							
	2009	2010	2011	2012f	2013f	2014f	
<b>GDP, constant 2000 prices</b>	11,288.4	11,627.0	11,824.7	12,057.0	12,317.2	12,640.5	
<b>GDP growth rate (%)</b>	-3.5	3.0	1.7	2.0	2.2	2.6	2.8
<b>GDP, constant 2000 prices, Exports, Σύνολο as a</b>	36,797	37,585	37,884	38,284	38,762	39,425	
<b>Imports, Σύνολο as a</b>	10.9	12.2	12.2	12.1	11.8	11.4	11.0
<b>Mid-year population, Σύνολο</b>	13.8	15.8	15.3	15.0	14.6	14.1	13.5
<b>Unemployment rate (%)</b>	306.8	309.3	312.1	314.9	317.8	320.6	
<b>Mobile penetration (per 100 people)</b>	9.3	9.6	9.0	8.6	7.8	7.2	6.8
<b>Source: MarketLine</b>	94.8	95.6	98.2	100.5	102.4	104.0	
						105.4	
						<b>MARKETLINE</b>	



## KEY FACTS AND GEOGRAPHIC LOCATION

### Key facts

Table 2: The US – key facts	
<b>Αρ. Παρατηρήσεων</b> and capital <i>Full name Capital city</i>	United States of America Washington
<b>Government</b>	Federal Republic President Barack Obama
<i>Government type Head of state</i>	President Barack Obama
<i>Head of government</i>	
<b>Population</b>	313 million
<b>Currency</b>	Dollar
<b>GDP per capita (purchasing power parity)</b>	\$48,100
<b>Internet domain</b>	.us
<b>Demographic details</b>	78.4 years (Σύνολο population)
<i>Life expectancy</i>	76.0 years (men)
<i>Ethnic composition (2007 data)</i>	81.0 years (women)
<i>Major religion (2007 data)</i>	Whites (80%), blacks (12.9%), Asians (4.4%), and others (2.7%)
<b>Αρ. Παρατηρήσεων</b> area	9,826,630 sq km
<b>Language</b>	English
<b>Exports</b>	Agricultural products, industrial supplies, capital goods (transistors, aircraft, motor vehicle parts, computers, telecommunications equipment), consumer goods (automobiles, medicines)
<b>Imports</b>	Agricultural products, industrial supplies, capital goods (computers, telecommunications equipment, motor vehicle parts, office machines, electric power machinery), consumer goods
<b>Source: Central Intelligence Agency (CIA), The</b>	

## Greece

### Key fundamentals

<b>Table 1: Greece – key fundamentals</b>							
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
GDP, constant prices (\$bn)	168.8	161.3	153.1	149.9	152.3	155.0	158.3
GDP growth rate (%)	-2.0	-4.5	-5.1	-2.1	1.6	1.8	2.1
GDP, constant 2000 prices, per capita	14,961	14,275	13,542	13,248	13,450	13,693	13,980
Inflation (%)	1.3%	4.7%	2.8%	1.0%	0.8%	0.9%	1.0%
Exports, Σύνολο as a percentage of	17.36	18.26	18.74	20.2	20.94	21.57	22.06
Imports, Σύνολο as a percentage of	26.18	22.2	22.15	24.27	25.71	27.17	28.64
Mid-year population (millions)	11.28	11.30	11.31	11.31	11.32	11.32	11.32
Unemployment rate (%)	9.5	12.6	15.5	17.3	17.2	17.0	16.8
Mobile penetration (per 100 people)	180	193	206	217	227	235	242
<b>Source: MarketLine</b>							<b>MARKETLINE</b>

## KEY FACTS AND GEOGRAPHIC LOCATION

### Key facts

<b>Table 2: Greece – key facts</b>	
<b>Αρ. Παρατηρήσεων</b> and capital <i>Full name</i>	The Hellenic Republic Athens
<i>Capital city</i>	
<b>Government</b>	Democratic
<i>Government type</i> <i>Head of state</i>	President Karolos Papoulias Prime
<i>Head of government</i>	Minister Antonis Samaras
<b>Population</b>	10.7 million
<b>Currency</b>	Euro
<b>GDP per capita (purchasing power parity)</b>	\$29,600
<b>Internet domain</b>	.gr
<b>Demographic details</b>	79.9 years (Σύνολο population)
<i>Life expectancy</i>	77.3 years (men)
	82.6 years (women)
<i>Ethnic composition (2001 data)</i>	Greek (93%)
	Other foreign citizens (7%)
<i>Major religions (2001 census)</i>	Greek Orthodox (98%)
	Muslim (1.3%)
	Others (0.7%)
<b>Αρ. Παρατηρήσεων</b> area	131,957 sq km
<b>Languages</b>	Greek (99%)
	English, French (1%)
<b>Exports Imports</b>	Food and beverages, manufactured goods, petroleum products, chemicals, textiles Machinery, transport equipment, fuels, chemicals
	<b>MARKETLINE</b>

## China

### Key fundamentals

<b>Table 1: China – key fundamentals</b>							
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>GDP, constant 2000 prices</b>	3,486.863,846.014,196.004,540.074,903.285,294.61						5,716.16
<b>GDP growth rate (%)</b>	10.33	10.30	9.10	8.20	8.00	7.98	7.96
<b>GDP, constant 2000 prices,</b>	2,612.392,870.753,116.583,355.763,607.183,877.52						4,168.35
<b>Inflation (%)</b>	-0.69	3.32	5.57	3.55	3.40	3.62	3.55
<b>Exports, Σύνολο as</b>	26.34	30.10	29.26	28.19	27.13	26.00	24.88
<b>Imports, Σύνολο as</b>	23.05	27.33	26.86	25.93	24.95	23.85	22.72
<b>Mid-year population,</b>	1,334.741,339.731,346.351,352.921,359.311,365.46						1,371.32
<b>Unemployment rate (%)</b>	4.30	4.10	4.00	4.02	4.13	4.29	4.37
<b>Mobile penetration per 100 people</b>	64.21	72.20	79.24	85.68	91.37	96.25	100.32
<b>Source: Ap. Παρατηρήσεων</b>							<b>MARKETLINE</b>
							<b>E</b>

## Key facts

<b>Table 2: China – key facts</b>	
<b>Αρ. Παρατηρήσεων</b> and capital	<i>Full name</i> The People’s Republic of China Beijing
<i>Capital city</i>	
<b>Government</b>	Single-party communist dictatorship President
<i>Government type</i>	
<i>Head of state</i>	Hu Jintao
<i>Head of government</i>	Premier Wen Jiabao
<b>Population</b>	1.34 billion
<b>Currency</b>	Renminbi
<b>GDP per capita, adjusted by purchasing power parity</b>	\$8,400
<b>Internet domain</b>	.cn
<b>Demographic details</b>	74.84 years (Σύνολο population)
<i>Life expectancy</i>	72.82 years (men)
<i>Ethnic composition</i>	77.11 years (women)
<i>Major religions</i>	Han Chinese (91.5%), others (8.5%)
<b>Αρ. Παρατηρήσεων</b> area	Officially atheist 9,596,961 sq km
<b>Language</b>	Mandarin Chinese
<b>Exports</b>	Machinery and equipment, plastics, optical and medical equipment, iron and steel
<b>Imports</b>	Oil and mineral fuels, plastics, data processing equipment, optical and medical equipment, organic chemicals
<b>Source: Central Intelligence Agency (CIA), The World Factbook</b>	
M A R K E T L I N E	

# India

## Key fundamentals

<b>Table 1: India – key fundamentals</b>							
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>GDP, constant 2000 prices (\$bn)</b>	894.96	977.98	1,048.01	1,117.76	1,193.31	1,275.20	
<b>GDP growth rate (%)</b>	8.03	9.28	7.16	6.66	6.76	6.86	6.97
<b>GDP, constant 2000 prices, per</b>	767.40	827.32	874.59	920.49	970.04	1,023.58	
<b>Inflation (%)</b>	10.88	11.99	8.76	7.78	7.00	6.83	6.07
<b>Exports (Σύνολο as a percentage</b>	18.99	19.28	19.76	18.70	17.25	15.85	14.64
<b>Imports (Σύνολο as a percentage</b>	25.12	26.03	26.50	25.62	23.84	21.93	20.16
<b>Mid-year population, Σύνολο</b>	1.17	1.18	1.20	1.21	1.23	1.25	1.26
<b>Unemployment rate (%)</b>	10.70	9.40	10.02	10.63	10.42	10.37	11.70
<b>Mobile penetration (per 100</b>	44.72	63.22	82.25	91.39	95.33	96.96	97.62
people)							
<b>Source: Αρ. Παρατηρήσεων</b>							<b>MARKETLINE</b>
<b>Statistics, MarketLine</b>							

*Key facts*

Table 2: India – key facts	
<b>Αρ. Παρατηρήσεων</b> and capital <i>Full name</i>	Republic of India New Delhi
<i>Capital city</i>	Democratic
<b>Government</b>	President Pranab Mukherjee Prime Minister Manmohan Singh
<i>Government type</i> <i>Head of state</i>	
<i>Head of government</i>	
<b>Population</b>	1,205 million
<b>Currency</b>	Indian rupee
<b>GDP per capita (purchasing power parity)</b>	\$3,700
<b>Internet domain</b>	.in
<b>Demographic details</b>	67.14 years (Σύνολο population)
<i>Life expectancy</i>	66.08 years (men)
	68.33 years (women)
<i>Ethnic composition (2000 data)</i>	Indo-Aryan (72%), Dravidian (25%), Mongol and other (3%)
<i>Major religions (2001 census)</i>	Hindu (80.5%), Muslim (13.4%), Christian (2.3%), Sikh (1.9%), other (1.8%), and unspecified (0.1%)
<b>Αρ. Παρατηρήσεων</b> area	3.28 million square kilometers
<b>Languages</b>	There are 22 major languages recognized by the constitution of India, of which Hindi is the official language. Besides these, there are 844 different dialects that are spoken in various parts of the Αρ. Παρατηρήσεων
<b>Exports</b>	Petroleum products, textile goods, gems and jewelry, engineering goods, chemicals and leather products
<b>Imports</b>	Crude oil, machinery, gems, fertilizer, chemicals
<b>Source: Central Intelligence Agency (CIA), The World Factbook</b>	<b>MARKETLINE</b>

### Παράρτημα ΙΙΙ

Πίνακας 1: Ορισμοί των τύπων των κινήτρων των αξιών σε σχέση με τους στόχους τους και τις μεμονωμένες τιμές που χρησιμοποιούνται για την εκπροσώπησή τους

Δύναμη	Κοινωνική κατάσταση και κύρος, έλεγχος ή δεσπόζουσα θέση πάνω από σε ανθρώπους και πόρους (κοινωνική δύναμη, εξουσία, πλούτος).
Επίτευξη	Προσωπική επιτυχία μέσα από την επίδειξη της επάρκειας σύμφωνα με τα κοινωνικά πρότυπα (επιτυχημένη, ικανή, φιλόδοξη, επιρροή).
Ηδονισμός	Ευχαρίστηση και αισθησιακή ικανοποίηση για τον εαυτό του (την ευχαρίστηση, την απόλαυση της ζωής).
Διέγερση	Ενθουσιασμός, καινοτομία και πρόκληση στη ζωή (τόλμη, μια ποικίλη ζωή, μια συναρπαστική ζωή).
Αυτό-στόχευση	Ανεξάρτητη σκέψη και επιλογή-δράσης, τη δημιουργία, την εξερεύνηση (δημιουργικότητα, την ελευθερία, ανεξάρτητη, περίεργος, επιλέγοντας αυτογκόλ, ευφυής).
Οικουμενισμός	Η κατανόηση, η εκτίμηση, η ανοχή και η προστασία για την ευημερία όλων των ανθρώπων και της φύσης (ανοιχτόμυαλοι, κοινωνική δικαιοσύνη, ισότητα, ένα κόσμο ειρήνης, ένας κόσμος της ομορφιάς, προστασία του περιβάλλοντος).
Καλή Προαίρεση	Διατήρηση και βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ανθρώπων με τους οποίους ο ένας είναι σε συχνή προσωπική επαφή (χρήσιμο, ειλικρινής, επιεικής, πιστός, υπεύθυνη, αληθινή φιλία).
Παράδοση	Ο σεβασμός, η δέσμευση και η αποδοχή των συνηθειών και των ιδεών που ο παραδοσιακός πολιτισμός ή η θρησκεία παρέχουν (ταπεινή, αποδοχή τμήματός μου στη ζωή, αφοσιωμένος, σεβασμό στην παράδοση).
Συμμόρφωση	Συγκράτηση των δράσεων, των κλίσεις και παρορμήσεων που ενδέχεται να ανατρέψει ή να βλάψει τους άλλους και παραβιάζουν τις κοινωνικές προσδοκίες ή τα πρότυπα (ευγένεια, η αυτοπειθαρχία, τιμώντας τους γονείς και τους γέροντες).
Ασφάλεια	Ασφάλεια, αρμονία και σταθερότητα της κοινωνίας, ή σχέσεις, και του εαυτού (ασφάλεια της οικογένειας, την εθνική ασφάλεια, μέτρια, την προστασία της δημόσιας εικόνας).



## Πίνακας 2

*Conceptual Definitions of 10 Basic Values According to Their Motivational Goals and Components of the Definitions That Suggest Subtypes of Values*

Value	Conceptual definition <sup>a</sup>	Definition components
Self-direction	Independent thought and action—choosing, creating, exploring	Autonomy of thought Autonomy of action
Stimulation	Excitement, novelty, and challenge in life	Excitement Novelty Challenge
Hedonism	Pleasure and sensuous gratification for oneself.	Single component: Pleasure
Achievement	Personal success through demonstrating competence according to social standards	Personal success Demonstrating competence
Power	Social status and prestige, control or dominance over people and resources	Dominance over people Control of material resources Face: Status and prestige
Security	Safety, harmony, and stability of society, of relationships, and of self	Societal security Personal security
Conformity	Restraint of actions, inclinations, and impulses likely to upset or harm others and violate social expectations or norms	Interpersonal: Avoiding upsetting others Compliance with social norms
Tradition	Respect, commitment, and acceptance of the customs and ideas that traditional culture or religion provides	Single component: Maintaining cultural and religious traditions
Benevolence	Preservation and enhancement of the welfare of people with whom one is in frequent personal contact	Single component: Caring for ingroup members
Universalism	Understanding, appreciation, tolerance and protection for the welfare of <i>all</i> people and for nature	Tolerance Societal concern Protecting nature

<sup>a</sup> Definitions in column 2 are adapted from “Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values?” by S. H. Schwartz, 1994, *Journal of Social Issues*, 50, p. 22. Copyright 1994 by John Wiley & Sons, Inc.

## ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

### Αντιστοιχία Κεφαλαίου 6 Συμπληρωματικοί Πίνακες

Συσχετίσεις κλίμακας Schwartz

Πίνακας 3: Συσχετίσεις Δύναμη

		Να έχεις αρμοδιότητες	Αξία των χρημάτων
Να έχεις αρμοδιότητες	Pearson Συσχέτιση	1	0,401**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1199
Αξία των χρημάτων	Pearson Συσχέτιση	0,401**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1199	1199

Πίνακας 3: Συσχετίσεις Δύναμη

		Να έχεις αρμοδιότητες	Αξία των χρημάτων
Να έχεις αρμοδιότητες	Pearson Συσχέτιση	1	0,401**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1199
Αξία των χρημάτων	Pearson Συσχέτιση	0,401**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1199	1199

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 4: Συσχετίσεις Επίτευγμα

		Σημαντικότητα θαυμασμού	Σημαντικότητα επιτυχίας
Σημαντικότητα θαυμασμού	Pearson Συσχέτιση	1	0,497**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200
Σημαντικότητα επιτυχίας	Pearson Συσχέτιση	0,497**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 5: Συσχετίσεις Ηδονισμός

		Σημαντικότητα να «κακομαθαίνω» τον εαυτό	Ευχαρίστηση/να περνάω καλά
Σημαντικότητα να «κακομαθαίνω» τον εαυτό	Pearson Συσχέτιση	1	0,224**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200
Ευχαρίστηση/να περνάω καλά	Pearson Συσχέτιση	0,224**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 6: Συσχετίσεις Διέγερση

		Σημαντικότητα του ρίσκου	Σημαντικότητα των εκπλήξεων
Σημαντικότητα του ρίσκου	Pearson Συσχέτιση	1	0,431**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200
Σημαντικότητα των εκπλήξεων	Pearson Συσχέτιση	0,431**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 7: Συσχετίσεις Αυτό-στόχευση

		Σημαντικότητα της Δημιουργίας	Σημαντικότητα των αποφάσεων μου
Σημαντικότητα της Δημιουργίας	Pearson Συσχέτιση	1	0,319**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200
Σημαντικότητα των αποφάσεων μου	Pearson Συσχέτιση	0,319**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 8: Στατιστικά αξιοπιστίας Οικουμενισμού

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,414	3

Πίνακας 9: Συσχετίσεις

	Σημαντικότητα α δικαιοσύνης	Σημαντικότητα του να ακούς	Να νοιάζεσαι για το περιβάλλον/φύση
Σημαντικότητα Pearson Συσχέτιση	1	0,151**	0,293**

δικαιοσύνης	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη )		0,000	0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200	1200
Σημαντικότητα του να ακούς	Pearson Συσχέτιση	0,151**	1	0,125**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη )	0,000		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200	1200
Να νοιάζεσαι για το περιβάλλον/φύση	Pearson Συσχέτιση	0,293**	0,125**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη )	0,000	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200	1200

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 10: Συσχετίσεις Καλή Προαίρεση

		Πιστός στους φίλους	Σημαντικότητα του να βοηθάς τους άλλους
Πιστός στους φίλους	Pearson Συσχέτιση	1	0,383**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200
Σημαντικότητα του να βοηθάς τους άλλους	Pearson Συσχέτιση	0,383**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200

Πίνακας 10: Συσχετίσεις Καλή Προαίρεση

		Πιστός στους φίλους	Σημαντικότητα του να βοηθάς τους άλλους
Πιστός στους φίλους	Pearson Συσχέτιση	1	0,383**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200
Σημαντικότητα του να βοηθάς τους άλλους	Pearson Συσχέτιση	0,383**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1200

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 11: Συσχετίσεις Παράδοση

		Να μη ζητάς περισσότερα	Σημαντικότητα της θρησκείας
Να μη ζητάς περισσότερα	Pearson Συσχέτιση	1	0,174**
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)		0,000
	Αρ. Παρατηρήσεων	1200	1198
Σημαντικότητα της θρησκείας	Pearson Συσχέτιση	0,174**	1
	Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	0,000	
	Αρ. Παρατηρήσεων	1198	1198

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 12: Συσχετίσεις Συμμόρφωση

		Να φέρεσαι αξιοπρεπώς	Σημαντικότητα των κανόνων
Να φέρεσαι αξιοπρεπώς	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη) Αρ. Παρατηρήσεων	1  1200	0,407** 0,000 1200
Σημαντικότητα των κανόνων	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη) N	0,407** 0,000 1200	1  1200

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Πίνακας 13: Συσχετίσεις Ασφάλεια

		Προστασία κοινωνικής αρχής	Σημαντικότητα της ασφάλειας
Προστασία κοινωνικής αρχής	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη) Αρ. Παρατηρήσεων	1  1199	0,270** 0,000 1199
Σημαντικότητα της ασφάλειας	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη) Αρ. Παρατηρήσεων	0,270** 0,000 1199	1  1200

\*\* . Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0.01(δίπλευρη).

Δέκα παράγοντες Schwartz

PAR LES FREQUENCES ACTIVES

COORD.	POIDS	LIBELLE DE LA VARIABLE	NUMERO
-0.25	3527.50	CONFORMI	1
-0.18	3858.82	TRADITIO	2
ZONE CENTRALE			
0.20	2987.00	STIMULAT	9
0.22	3305.00	HEDONISM	10

PAR LES FREQUENCES ACTIVES

COORD.	POIDS	LIBELLE DE LA VARIABLE	NUMERO
-0.17	2109.00	BENEVOLE	1
-0.17	2641.67	UNIVERSA	2
ZONE CENTRALE			
0.16	3116.00	ACHIEVEM	9
0.25	4092.51	POWER_SC	10

PAR LES FREQUENCES ACTIVES

COORD.	POIDS	LIBELLE DE LA VARIABLE	NUMERO
-0.26	3305.00	HEDONISM	1
-0.10	2842.91	SECURITY	2
ZONE CENTRALE			
0.15	3116.00	ACHIEVEM	9
0.16	2575.50	SELFDIRE	10



Work Locus of Control

A) External Locus of Control {WLC=(Q22 + Q23 + Q24 + Q25 + Q26 + Q27 + Q28 + Q29 )/8}

Πίνακας 14: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,766	8

Πίνακας 15: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο
Promotion because of Good Fortune	24,53	46,064	0,459	0,742
Money because of Good Fortune	24,67	45,916	0,477	0,738
Money because of Luck	25,46	45,624	0,547	0,727
Desirable Job because of Luck	25,03	45,522	0,534	0,729
Desirable Job because of Friends in High Places	24,61	47,245	0,387	0,755
You Have to Know the Right People to Make Money	24,12	46,744	0,409	0,751
Desirable Job because of Who you Know and not What You Know	24,30	45,927	0,447	0,744
Outstanding Employee Because of Luck	25,33	46,619	0,468	0,740

B) Internal Work Locus of Control {Internal WLC= (Q30 + Q31 + Q32 + Q33 + Q34) / 5}.

Πίνακας 16: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,611	5

Πίνακας 17: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	<b>Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο</b>
Successful in Job if You Put in the Effort	19,65	19,152	0,449	0,523
Job is what You Make of It	19,68	15,037	0,331	<b>0,620</b>
Achiving Your Goals in Most of the Jobs	20,33	19,884	0,433	0,535
You Can Find the Job You Want	20,32	18,673	0,471	0,510
Inform your Boss if You Are Unhappy with a Decision	20,34	21,094	0,256	0,608

Γ) Extreme Internal Work Locus of Contron {Extreme Internal WLC= Q35 + Q36 + Q37 ) / 3.

Πίνακας 18: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,693	3

Πίνακας 19: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο
Working Hard Leads to Rewards	9,62	5,065	0,605	0,468
Working Hard Leads to Promotion	9,51	4,900	0,625	0,437
Employees Have More Influence on Supervisors Than They Think	10,29	7,278	0,323	0,804

### Merit Principle Scale

Πίνακας 20: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,642	15

Πίνακας 21: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

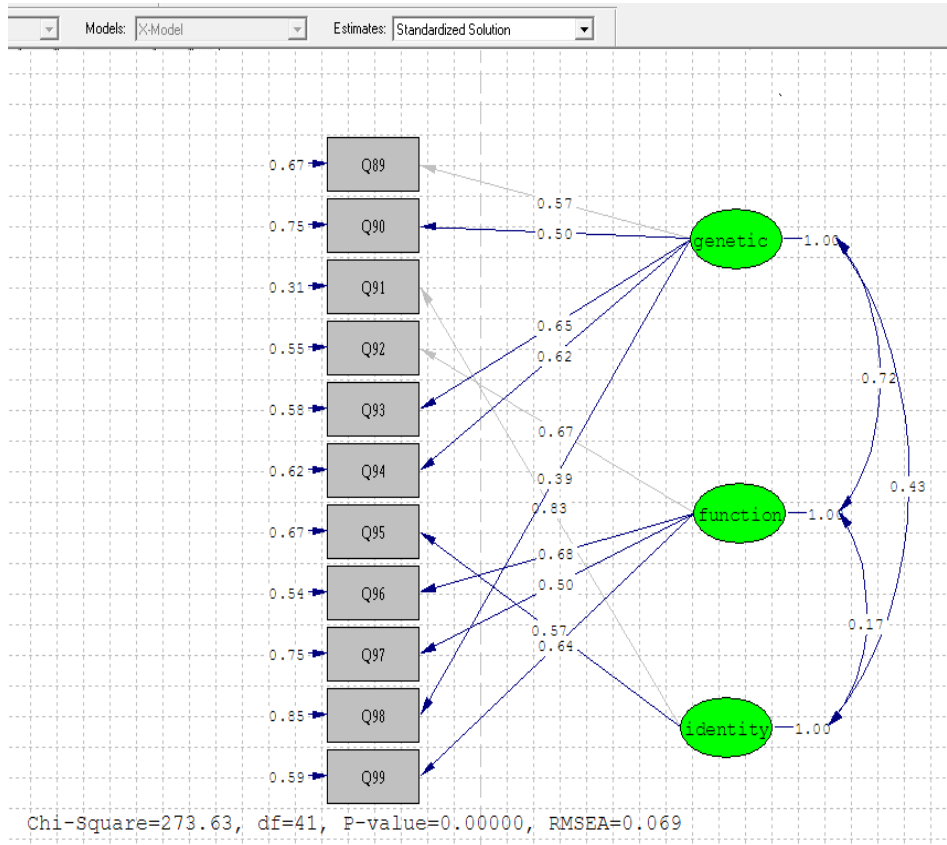
	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο
People Who Do Jobs Well Ought to Rise to Top	66,1054	70,186	0,483	0,594
Wrong to Give a Job to Who You Know Without Advertising to Candidates	66,4866	77,253	0,098	0,652
People Ought to Get What They Deserve	66,1823	72,228	0,348	0,612
Raise Should be Related to the Effort	66,3754	71,458	0,433	0,602
Promotions Should be Based on Effort	65,9808	71,753	0,462	0,600

Variable Pay in Group Employee Project Based on Individual Effort	66,6764	71,498	0,375	0,608
Qualifications more Important than Seniority for Promotion	66,6179	74,143	0,281	0,622
Between Equally Smart Students Choose the Most Hard Working	66,0075	69,736	0,480	0,593
Never Appropriate to Hire Student who Needs the Job Most as Sole Criterion For Similar Abilities	66,9808	76,191	0,169	0,639
Promotion should be given to the Most Effort	65,8838	71,922	0,417	0,604
Q38_R	66,5911	71,447	0,327	0,614
Q43_R	66,7166	72,307	0,252	0,627
Q46_R	67,2316	77,117	0,129	0,645
Q49_R	68,2993	87,249	-0,230	0,698
Q51_R	67,3311	76,916	0,122	0,647

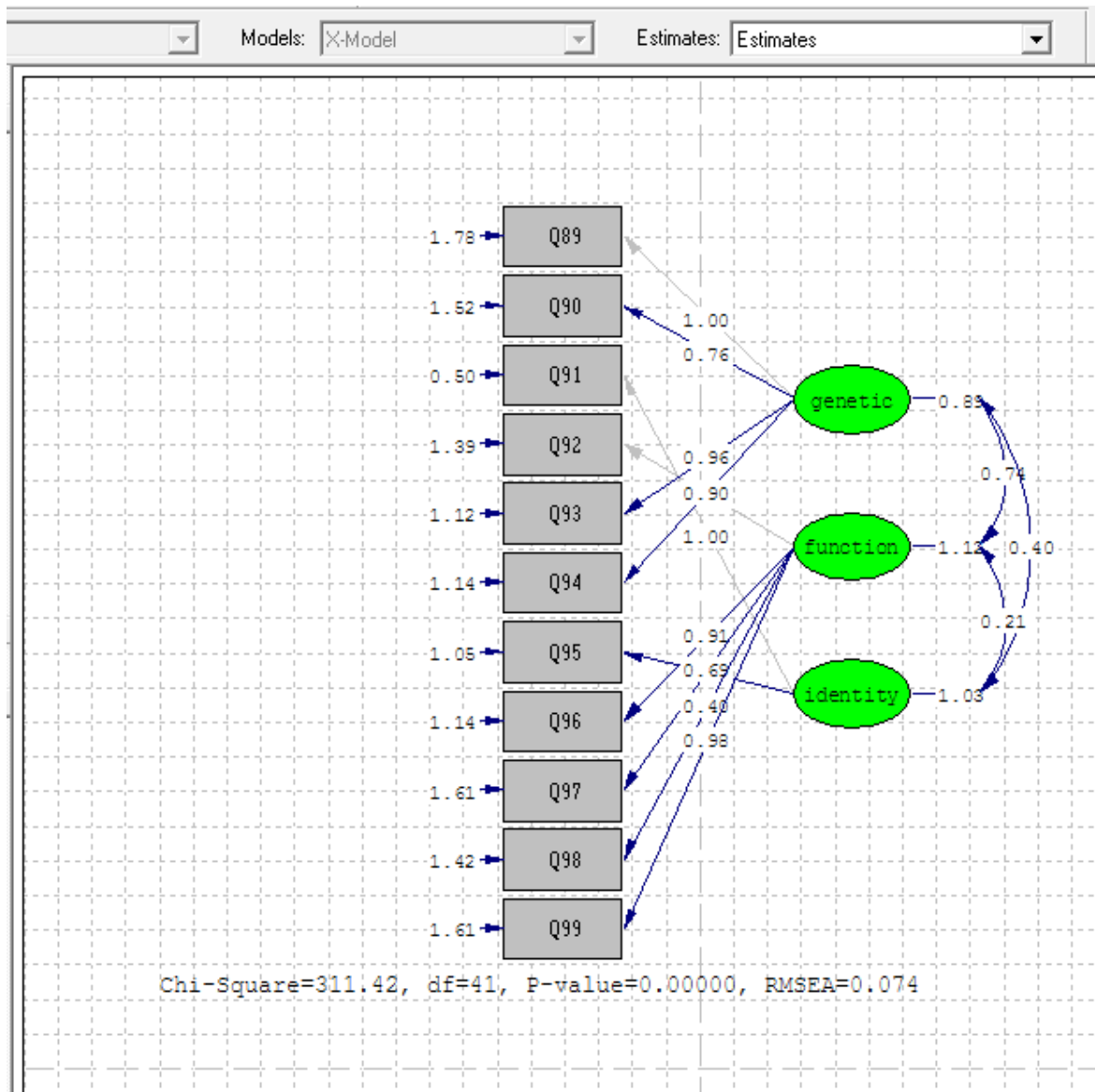
Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής Ερωτήσεις (Q89-Q99)

Δοκιμές βασισμένες στις προτάσεις επάνω στο αρχικό μοντέλο

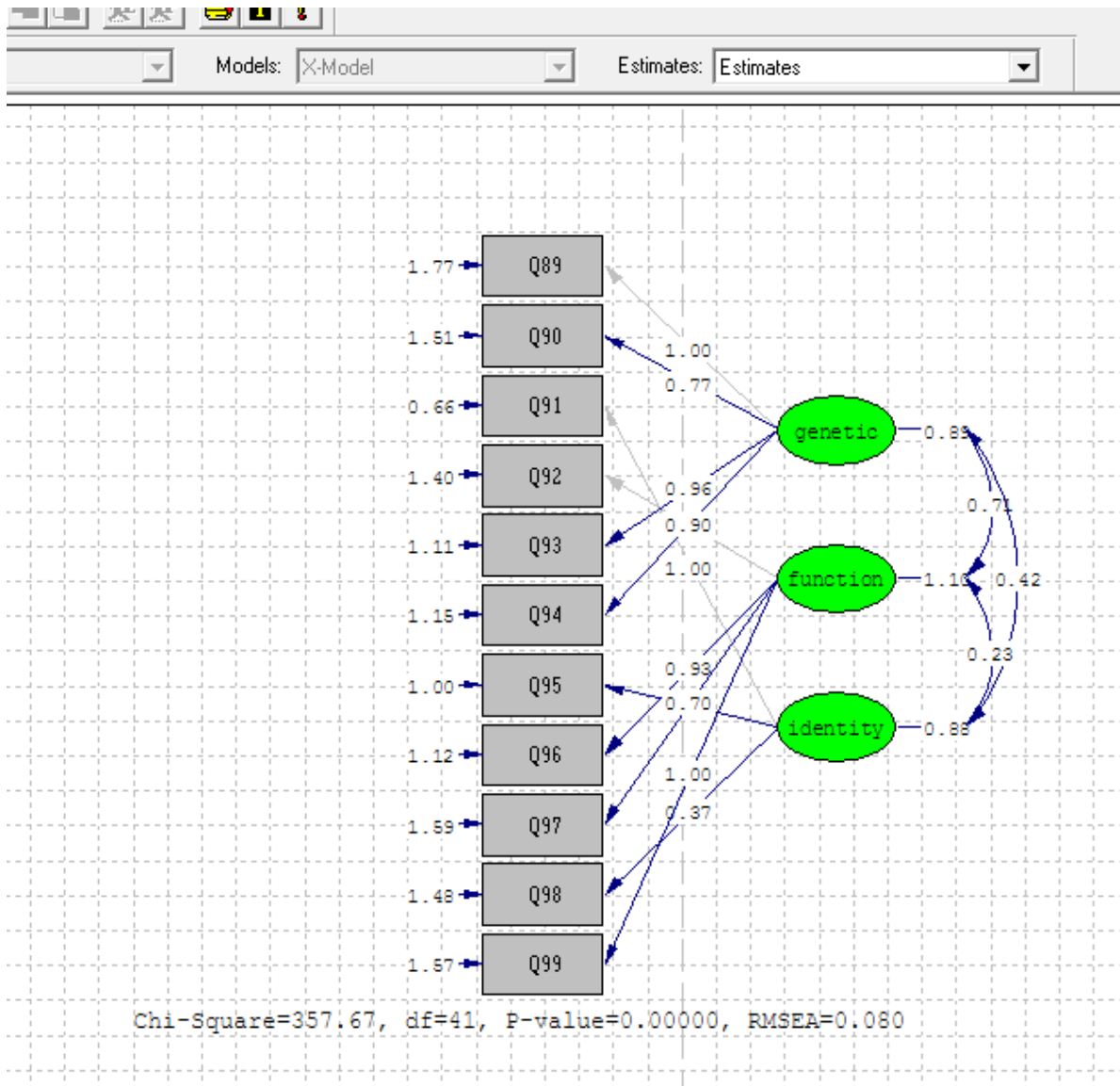
Δοκιμή Α



# Δοκμή Β



# Δοκιμή Γ



*Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής Ερωτήσεις (Q100-Q110)*

Πίνακας 22: Συνολικό ποσοστό εξηγούμενης διακύμανσης

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings			Loadings		
	Σύνολο	% of Variance	Cumulative %	Σύνολο	% of Variance	Cumulative %	Σύνολο	% of Variance	Cumulative %
1	3,708	33,711	33,711	3,708	33,711	33,711	2,494	22,670	22,670
2	1,145	10,409	44,120	1,145	10,409	44,120	1,976	17,966	40,636
3	1,043	9,484	53,605	1,043	9,484	53,605	1,427	12,969	53,605
4	,933	8,486	62,091						
5	,751	6,823	68,914						
6	,706	6,422	75,336						
7	,674	6,129	81,465						
8	,615	5,588	87,053						
9	,531	4,832	91,885						
10	,463	4,213	96,098						
11	,429	3,902	100,000						

Πίνακας 23: Πίνακας Συνιστωσών<sup>a</sup>

	Component		
	1	2	3
People with Certified Knowledge for a Subject Influence Others Easier for this Subject	0,705		
The Influence is Stronger from a Person who Has already Proven Ideas in the Past	0,662		
People with Consistency Between Their Ideas and Actions Influence Others	0,655		
People who Have the Capability to Inflict Punishments or Penalties Influence Others with Their Views	0,652		
People that are Famous in a Field Influence Others' Views Easier	0,649		
People who Offer Rewards and Compensation Influence Others More	0,642		
Charismatic People Make Their Views Accepted By Others	0,540		



People Who are Steady in Their Ideas Over Time Influence Others Easier	0,490	0,459	0,434
People that Influence Others are In a Position to Determine the Future of Others			
People that Have a Position from Heredity or Succession Influence Others More	0,429	0,581	
People Who Have Earned Elected Positions Make Others to Accept Their Views Easier	0,471		0,510

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής Ερωτήσεις (Q111-Q120)

Πίνακας 24: Συνολικό ποσοστό εξηγούμενης διακύμανσης

Συνιστώσα	Αρχικές ιδιοτιμές			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Σύνολο	Ποσοστό (%) διακύμανσης	Αθροιστικό ποσοστό (%)	Σύνολο	Ποσοστό (%) διακύμανσης	Αθροιστικό ποσοστό (%)	Σύνολο	Ποσοστό (%) διακύμανσης	Αθροιστικό ποσοστό (%)
1	4,501	45,011	45,011	4,501	45,011	45,011	3,756	37,559	37,559
2	1,036	10,359	55,371	1,036	10,359	55,371	1,781	17,811	55,371
3	,899	8,992	64,362						
4	,722	7,225	71,587						
5	,572	5,724	77,311						
6	,556	5,557	82,868						
7	,528	5,282	88,150						
8	,425	4,252	92,401						
9	,409	4,092	96,494						
10	,351	3,506	100,000						

Ερωτήσεις Q112-119

Πίνακας 25: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
------------------	-------------------

Πίνακας 25: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,858	8

Πίνακας 26: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο
People Readily Accept Views of Others when They Believe They will Have a Benefit	34,51	44,438	,636	,838
People Readily Accept Views of Others when They Expect a Reward	34,60	43,265	,645	,836
People Readily Accept Views of Others when They Want to Avoid Punishments or Penalties	34,60	42,660	,686	,831
People Readily Accept Views of Others when They Are Worried that They Will Be Stigmatized as Being Different	34,79	44,709	,601	,841
People Readily Accept Others when They Want to Be Liked	34,53	44,174	,606	,841
People Readily Accept Views of Others when They Want to Avoid an Undesirable Result	34,63	44,253	,634	,838
People Readily Accept Views of Others when They Have Doubts About Their Own Opinions	35,10	45,891	,447	,860
People Readily Accept Views of Others when They Want to Avoid Social Criticism	34,76	44,676	,582	,843

Τύποι Δύναμης

Νόμιμη Δύναμη (Legitimate Power):

Πίνακας 27: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,672	7

Πίνακας 28: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο
A Leader Has to Make Polite, Clear Requests	31,56	32,808	0,376	0,639
A Leader Has to Explain the Reasons of a Request	31,58	32,570	0,456	0,621
A Leader Must Not Exceed the Scope of Authority	31,59	28,790	0,208	<b>0,751</b>
A Leader Has to Verify Authority if Necessary	31,42	33,172	0,431	0,628
A Leader Has to Follow Proper Channels	31,34	32,359	0,463	0,618
A Leader Has to Follow Up to Verify Compliance	31,36	31,821	0,528	0,604
A Leader Has to Insist on Compliance if Appropriate	31,35	32,725	0,499	0,614

Δύναμη Αναφοράς (Referent Power):

Πίνακας 29: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,727	7

Πίνακας 30: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο
A Leader Has to Show Acceptance and Positive Regard	31,17	26,619	0,533	0,673
A Leader Has to Act Supportive and Helpful	31,02	26,497	0,542	0,671
A Leader Has to Use Sincere Forms of Ingtiation	31,43	28,580	0,399	0,704
A Leader Has to Defend and Back Up People when Appropriate	31,20	26,618	0,492	0,682
A Leader Has to Do Unsolicited Favors	32,32	29,591	0,216	<b>0,752</b>
A Leader Has to Make Self- sacrifices to Show Concerns	31,71	26,166	0,466	0,688
A Leader Has to Keep Promises	30,79	27,124	0,466	0,688

Δύναμη Καταναγκασμού (Coercive Power):

Πίνακας 31: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,731	6

Πίνακας 32: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο
--	---	---	---	---

A Leader Has to Explain the Rules and Requirements	26,21	28,254	0,591	0,664
A Leader Has to Administer Warnings and Reprimands in Private	26,54	28,839	0,479	0,690
A Leader Has to Be Sincere to Help Employees Achieve Compliance	26,58	25,394	0,293	<b>0,801</b>
A Leader Has to Ask for Suggestions for Correcting Problems	26,33	29,030	0,560	0,674
A Leader Must to Maintain Credibility Regarding Punishments after Warnings	26,36	28,693	0,550	0,674
A Leader Has to Use Punishments that Are Legitimate and Fair	26,19	28,896	0,575	0,671

#### Δύναμη Πραγματογνωμοσύνης (Expert Power)

Πίνακας 33: Στατιστικά αξιοπιστίας

Cronbach's Alpha	Αριθμός Στοιχείων
0,681	6

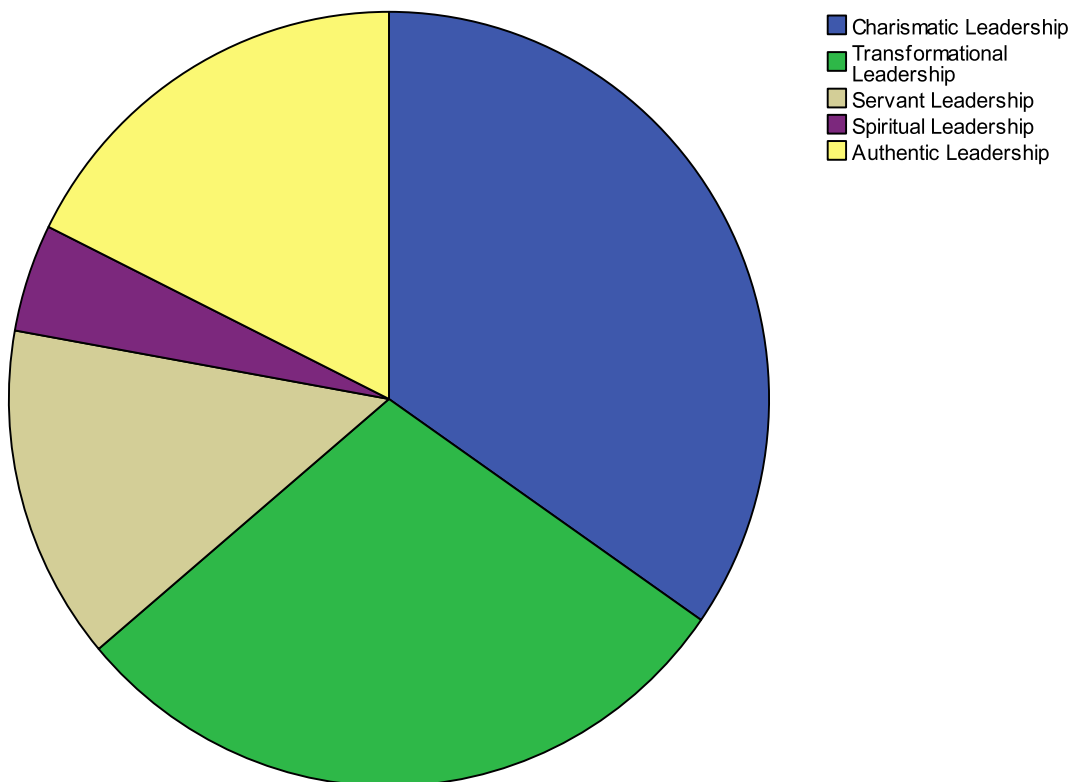
Πίνακας 34: Στατιστικά Στοιχείου - Συνόλου

	Μέσος κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διακύμανση κλίμακας αν διαγραφεί το στοιχείο	Διορθωμένη συσχέτιση στοιχείου - συνόλου	Cronbach-a αν διαγραφεί το στοιχείο
A Leader Has to Explain the Reasons for Requests and Proposals	27,84	30,422	0,473	0,627
A Leader Has to Provide Evidence that a Proposal Will Be Successful	28,13	30,976	0,445	0,636

A Leader Must Be Carefull with His/Her Statements	27,53	22,578	0,308	<b>0,767</b>
A Leader Must Not Lie, Exaggerate, or Misrepresent Facts	27,58	28,861	0,507	0,612
A Leader Has to Listen Employees' Concerns and Suggestions	27,47	30,134	0,566	0,609
A Leader Has to Act Confident and Decisive in a Crisis	27,45	30,550	0,505	0,622

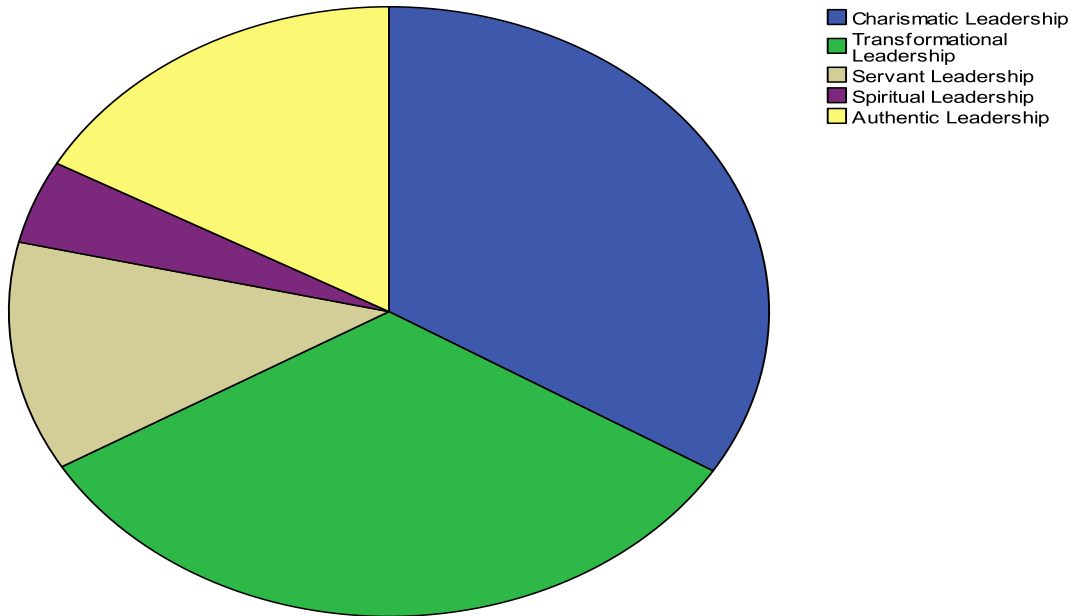
Του Προισταμένου

**Preferred Leadership Style for Your Boss**



Του ιδίου

**Your Leadership Style**





## Αντιστοιχία Κεφαλαίου 7 Συμπληρωματικοί Πίνακες

### Κλίμακα Αξιών Schwartz

Πίνακας 35: Πολλαπλών Συγκρίσεων

Dunnett T3

Dependent Variable	(I) Country	(J) Country	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
POWER_SCHWARTZ	U.S.A.	Greece	-,44858*	,09242	,000	-,6925	-,2047
		China	,00642	,08895	1,000	-,2284	,2412
		India	,49808*	,09595	,000	,2448	,7514
	Greece	U.S.A.	,44858*	,09242	,000	,2047	,6925
		China	,45500*	,09198	,000	,2122	,6978
		India	,94667*	,09877	,000	,6860	1,2074
	China	U.S.A.	-,00642	,08895	1,000	-,2412	,2284
		Greece	-,45500*	,09198	,000	-,6978	-,2122
		India	,49167*	,09553	,000	,2395	,7438
	India	U.S.A.	-,49808*	,09595	,000	-,7514	-,2448
		Greece	-,94667*	,09877	,000	-1,2074	-,6860
		China	-,49167*	,09553	,000	-,7438	-,2395
ACHIEVEMENT_SCHWARTZ	U.S.A.	Greece	-,65167*	,09299	,000	-,8971	-,4062
		China	-,76000*	,09300	,000	-1,0055	-,5145
		India	,27167*	,08579	,010	,0452	,4981
	Greece	U.S.A.	,65167*	,09299	,000	,4062	,8971
		China	-,10833	,09243	,809	-,3523	,1356
		India	,92333*	,08517	,000	,6985	1,1481
	China	U.S.A.	,76000*	,09300	,000	,5145	1,0055
		Greece	,10833	,09243	,809	-,1356	,3523
		India	1,03167*	,08517	,000	,8068	1,2565
	India	U.S.A.	-,27167*	,08579	,010	-,4981	-,0452
		Greece	-,92333*	,08517	,000	-1,1481	-,6985
		China	-1,03167*	,08517	,000	-1,2565	-,8068
HEDONISM_SCHWARTZ	U.S.A.	Greece	-,45167*	,07842	,000	-,6586	-,2447

		China		-,64167*	,08580	,000		-,8682	-,4152
		India		-,99667*	,07882	,000		-1,2047	-,7886
	Greece	U.S.A.		,45167*	,07842	,000		,2447	,6586
		China		-,19000	,08666	,160		-,4187	,0387
		India		-,54500*	,07975	,000		-,7555	-,3345
	China	U.S.A.		,64167*	,08580	,000		,4152	,8682
		Greece		,19000	,08666	,160		-,0387	,4187
		India		-,35500*	,08702	,000		-,5847	-,1253
	India	U.S.A.		,99667*	,07882	,000		,7886	1,2047
		Greece		,54500*	,07975	,000		,3345	,7555
		China		,35500*	,08702	,000		,1253	,5847
STIMULATION_SCHWARTZ	U.S.A.	Greece		-,54333*	,08099	,000		-,7571	-,3296
		China		-1,04000*	,08640	,000		-1,2681	-,8119
		India		,04000	,07320	,995		-,1532	,2332
	Greece	U.S.A.		,54333*	,08099	,000		,3296	,7571
		China		-,49667*	,08887	,000		-,7312	-,2621
		India		,58333*	,07609	,000		,3825	,7842
	China	U.S.A.		1,04000*	,08640	,000		,8119	1,2681
		Greece		,49667*	,08887	,000		,2621	,7312
		India		1,08000*	,08183	,000		,8640	1,2960
	India	U.S.A.		-,04000	,07320	,995		-,2332	,1532
		Greece		-,58333*	,07609	,000		-,7842	-,3825
		China		-1,08000*	,08183	,000		-1,2960	-,8640
SELFDIRECTION_SCHWARTZ	U.S.A.	Greece		-,22000*	,06151	,002		-,3824	-,0576
		China		-,67333*	,07201	,000		-,8635	-,4832
		India		,34167*	,05734	,000		,1903	,4930
	Greece	U.S.A.		,22000*	,06151	,002		,0576	,3824
		China		-,45333*	,07577	,000		-,6534	-,2533
		India		,56167*	,06200	,000		,3980	,7253
	China	U.S.A.		,67333*	,07201	,000		,4832	,8635
		Greece		,45333*	,07577	,000		,2533	,6534
		India		1,01500*	,07243	,000		,8238	1,2062
	India	U.S.A.		-,34167*	,05734	,000		-,4930	-,1903
		Greece		-,56167*	,06200	,000		-,7253	-,3980

		China	-1,01500*	,07243	,000	-1,2062	-,8238
BENEVOLENCE_SCHWARTZ	U.S.A.	Greece	-,47500*	,06075	,000	-,6354	-,3146
		China	-,37167*	,05886	,000	-,5271	-,2162
		India	,07667	,04617	,458	-,0452	,1985
	Greece	U.S.A.	,47500*	,06075	,000	,3146	,6354
		China	,10333	,07002	,596	-,0815	,2882
		India	,55167*	,05975	,000	,3939	,7095
	China	U.S.A.	,37167*	,05886	,000	,2162	,5271
		Greece	-,10333	,07002	,596	-,2882	,0815
		India	,44833*	,05783	,000	,2956	,6011
	India	U.S.A.	-,07667	,04617	,458	-,1985	,0452
		Greece	-,55167*	,05975	,000	-,7095	-,3939
		China	-,44833*	,05783	,000	-,6011	-,2956
SECURITY_SCHWARTZ	U.S.A.	Greece	-,43559*	,07796	,000	-,6414	-,2298
		China	-,22500*	,07552	,018	-,4243	-,0257
		India	,14667	,07251	,234	-,0447	,3380
	Greece	U.S.A.	,43559*	,07796	,000	,2298	,6414
		China	,21059*	,07904	,047	,0020	,4192
		India	,58225*	,07617	,000	,3812	,7833
	China	U.S.A.	,22500*	,07552	,018	,0257	,4243
		Greece	-,21059*	,07904	,047	-,4192	-,0020
		India	,37167*	,07367	,000	,1772	,5661
	India	U.S.A.	-,14667	,07251	,234	-,3380	,0447
		Greece	-,58225*	,07617	,000	-,7833	-,3812
		China	-,37167*	,07367	,000	-,5661	-,1772

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

Πίνακας 36: Πολλαπλών Συγκρίσεων

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων	(J) Αρ. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων(I- J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval		
						Κάτω όριο	Άνω όριο	
Παράδοση	Scheffé	Η.Π.Α.	Ελλάδα	-,81860*	,08924	,000	-1,0684	-,5688
			Κίνα	-,73694*	,08924	,000	-,9868	-,4871
			Ινδία	,52973*	,08924	,000	,2799	,7795
		Ελλάδα	Η.Π.Α.	,81860*	,08924	,000	,5688	1,0684
			Κίνα	,08167	,08909	,840	-,1677	,3311
			Ινδία	1,34833*	,08909	,000	1,0989	1,5977
		Κίνα	Η.Π.Α.	,73694*	,08924	,000	,4871	,9868
			Ελλάδα	-,08167	,08909	,840	-,3311	,1677
			Ινδία	1,26667*	,08909	,000	1,0173	1,5161
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,52973*	,08924	,000	-,7795	-,2799	
		Ελλάδα	-	,08909	,000	-	-1,0989	
		Κίνα	1,34833*	,08909	,000	1,5977		
	Bonferroni	Η.Π.Α.	Ελλάδα	-,81860*	,08924	,000	-1,0544	-,5828
			Κίνα	-,73694*	,08924	,000	-,9728	-,5011
			Ινδία	,52973*	,08924	,000	,2939	,7656
		Ελλάδα	Η.Π.Α.	,81860*	,08924	,000	,5828	1,0544
			Κίνα	,08167	,08909	1,000	-,1538	,3171
			Ινδία	1,34833*	,08909	,000	1,1129	1,5838
Κίνα		Η.Π.Α.	,73694*	,08924	,000	,5011	,9728	
		Ελλάδα	-,08167	,08909	1,000	-,3171	,1538	
		Ινδία	1,26667*	,08909	,000	1,0312	1,5021	
Ινδία	Η.Π.Α.	-,52973*	,08924	,000	-,7656	-,2939		
	Ελλάδα	-	,08909	,000	-	-1,1129		
	Κίνα	1,34833*	,08909	,000	1,5838			
Scheffé	Η.Π.Α.	Ελλάδα	-,05222	,06288	,876	-,2282	,1238	
		Κίνα	-,24111*	,06288	,002	-,4171	-,0651	
		Ινδία	,20778*	,06288	,012	,0318	,3838	
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	,05222	,06288	,876	-,1238	,2282	

	Κίνα		-,18889*	,06288		,029	-,3649	-,0129
	Ινδία		,26000*	,06288		,001	,0840	,4360
Κίνα	Η.Π.Α.		,24111*	,06288		,002	,0651	,4171
	Ελλάδα		,18889*	,06288		,029	,0129	,3649
	Ινδία		,44889*	,06288		,000	,2729	,6249
Ινδία	Η.Π.Α.		-,20778*	,06288		,012	-,3838	-,0318
	Ελλάδα		-,26000*	,06288		,001	-,4360	-,0840
	Κίνα		-,44889*	,06288		,000	-,6249	-,2729
Bonferroni Η.Π.Α.	Ελλάδα		-,05222	,06288		1,000	-,2184	,1139
	Κίνα		-,24111*	,06288		,001	-,4073	-,0750
	Ινδία		,20778*	,06288		,006	,0416	,3739
Ελλάδα	Η.Π.Α.		,05222	,06288		1,000	-,1139	,2184
	Κίνα		-,18889*	,06288		,016	-,3550	-,0227
	Ινδία		,26000*	,06288		,000	,0938	,4262
Κίνα	Η.Π.Α.		,24111*	,06288		,001	,0750	,4073
	Ελλάδα		,18889*	,06288		,016	,0227	,3550
	Ινδία		,44889*	,06288		,000	,2827	,6150
Ινδία	Η.Π.Α.		-,20778*	,06288		,006	-,3739	-,0416
	Ελλάδα		-,26000*	,06288		,000	-,4262	-,0938
	Κίνα		-,44889*	,06288		,000	-,6150	-,2827

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

### Εργασιακή Έδρα Ελέγχου

Πίνακας 37: Πολλαπλών Συγκρίσεων Εργασιακής Έδρας Ελέγχου

Dunnett T3

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων	(J) Αρ. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων(I-J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval	
						Κάτω όριο	Άνω όριο
Εσωτερική 2 ΕΕΕ	Η.Π.Α.	Ελλάδα	1,08020*	,09972	,000	,8169	1,3435
		Κίνα	,27167*	,08625	,010	,0440	,4993
		Ινδία	,15833	,11054	,629	-,1336	,4502
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	-1,08020*	,09972	,000	-1,3435	-,8169
		Κίνα	-,80853*	,09900	,000	-1,0699	-,5472
		Ινδία	-,92186*	,12075	,000	-1,2406	-,6031

Κίνα	Η.Π.Α.	-,27167*	,08625	,010	-,4993	-,0440
	Ελλάδα	,80853*	,09900	,000	,5472	1,0699
	Ινδία	-,11333	,10989	,884	-,4035	,1768
Ινδία	Η.Π.Α.	-,15833	,11054	,629	-,4502	,1336
	Ελλάδα	,92186*	,12075	,000	,6031	1,2406
	Κίνα	,11333	,10989	,884	-,1768	,4035

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

Πίνακας 38: Πολλαπλών Συγκρίσεων Εργασιακής Έδρας Ελέγχου

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων	(J) Αρ. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων(I- J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval	
						Κάτω όριο	Άνω όριο
Εξωτερική ΕΕΕ Scheffé	Η.Π.Α.	Ελλάδα	-,20597	,07706	,068	-,4217	,0098
		Κίνα	-,32261*	,07706	,001	-,5383	-,1069
		Ινδία	-,45932*	,07700	,000	-,6749	-,2438
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	,20597	,07706	,068	-,0098	,4217
		Κίνα	-,11664	,07700	,514	-,3322	,0989
		Ινδία	-,25335*	,07693	,013	-,4687	-,0380
	Κίνα	Η.Π.Α.	,32261*	,07706	,001	,1069	,5383
		Ελλάδα	,11664	,07700	,514	-,0989	,3322
		Ινδία	-,13671	,07693	,368	-,3521	,0787
	Ινδία	Η.Π.Α.	,45932*	,07700	,000	,2438	,6749
		Ελλάδα	,25335*	,07693	,013	,0380	,4687
		Κίνα	,13671	,07693	,368	-,0787	,3521
Bonferroni Η.Π.Α.	Η.Π.Α.	Ελλάδα	-,20597*	,07706	,046	-,4096	-,0023
		Κίνα	-,32261*	,07706	,000	-,5263	-,1190
		Ινδία	-,45932*	,07700	,000	-,6628	-,2558
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	,20597*	,07706	,046	,0023	,4096
		Κίνα	-,11664	,07700	,780	-,3201	,0868
		Ινδία	-,25335*	,07693	,006	-,4567	-,0500
	Κίνα	Η.Π.Α.	,32261*	,07706	,000	,1190	,5263
		Ελλάδα	,11664	,07700	,780	-,0868	,3201
		Ινδία	-,13671	,07693	,455	-,3400	,0666
	Ινδία	Η.Π.Α.	,45932*	,07700	,000	,2558	,6628
		Ελλάδα	,25335*	,07693	,006	,0500	,4567

			Κίνα	,13671*	,07693	,455	-,0666	,3400
Εσωτερική 1 ΕΕΕ	Scheffé	H.Π.Α.	Ελλάδα	,85600*	,07881	,000	,6354	1,0766
			Κίνα	,92200*	,07881	,000	,7014	1,1426
			Ινδία	,79133*	,07881	,000	,5707	1,0120
	Ελλάδα	H.Π.Α.		-,85600*	,07881	,000	-	-,6354
							1,0766	
			Κίνα	,06600	,07881	,873	-,1546	,2866
	Κίνα	H.Π.Α.		-,92200*	,07881	,000	-	-,7014
							1,1426	
			Ελλάδα	-,06600	,07881	,873	-,2866	,1546
	Ινδία	H.Π.Α.		-,13067	,07881	,432	-,3513	,0900
			Ελλάδα	-,79133*	,07881	,000	-	-,5707
	Bonferroni	H.Π.Α.					1,0120	
				,06467	,07881	,879	-,1560	,2853
			Κίνα	,13067	,07881	,432	-,0900	,3513
	Ελλάδα	H.Π.Α.	Ελλάδα	,85600*	,07881	,000	,6477	1,0643
			Κίνα	,92200*	,07881	,000	,7137	1,1303
			Ινδία	,79133*	,07881	,000	,5831	,9996
Κίνα	H.Π.Α.		-,85600*	,07881	,000	-	-,6477	
						1,0643		
		Κίνα	,06600	,07881	1,000	-,1423	,2743	
Ινδία	H.Π.Α.		-,06467	,07881	1,000	-,2729	,1436	
		Κίνα	-,92200*	,07881	,000	-	-,7137	
Ελλάδα	H.Π.Α.					1,1303		
			-,06600	,07881	1,000	-,2743	,1423	
		Ινδία	-,13067	,07881	,586	-,3389	,0776	
Ινδία	H.Π.Α.		-,79133*	,07881	,000	-,9996	-,5831	
		Ελλάδα	,06467	,07881	1,000	-,1436	,2729	
			Κίνα	,13067	,07881	,586	-,0776	,3389

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

## Κλίμακα Αξιοκρατίας

Πίνακας 39: Πολλαπλών Συγκρίσεων Αξιοκρατίας

Dunnett T3

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων	(J) Αρ. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων(I-J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval	
						Κάτω όριο	Άνω όριο
Αξιοκρατία	Η.Π.Α	Ελλάδα	,51000*	,04590	,000	,3888	,6312
		Κίνα	,59247*	,04352	,000	,4776	,7073
		Ινδία	,69222*	,04773	,000	,5663	,8182
	Ελλάδα	Η.Π.Α	-,51000*	,04590	,000	-,6312	-,3888
		Κίνα	,08247	,04123	,245	-,0264	,1913
		Ινδία	,18222*	,04565	,000	,0617	,3027
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,59247*	,04352	,000	-,7073	-,4776
		Ελλάδα	-,08247	,04123	,245	-,1913	,0264
		Ινδία	,09976	,04325	,122	-,0144	,2139
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,69222*	,04773	,000	-,8182	-,5663
		Ελλάδα	-,18222*	,04565	,000	-,3027	-,0617
		Κίνα	-,09976	,04325	,122	-,2139	,0144

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

## Άρρητες Θεωρίες Κοινωνικής Επιρροής

### *Πλειονοκεντρισμός-Μειονοκεντρισμός-Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί*

Πίνακας 40: Πολλαπλών Συγκρίσεων Πλειονοκεντρισμός

Dunnett T3

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων	(J) Αρ. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων(I-J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval	
						Κάτω όριο	Άνω όριο
Πλειονοκεντρισμός	U.S.A.	Greece	-,08925	,09337	,916	-,3357	,1572
		China	-,34185*	,08812	,001	-,5744	-,1093



	India		-,94167*	,08762	,000	-1,1730	-,7104
Greece	U.S.A.		,08925	,09337	,916	-,1572	,3357
	China		-,25260*	,08724	,023	-,4829	-,0223
	India		-,85242*	,08674	,000	-1,0814	-,6235
China	U.S.A.		,34185*	,08812	,001	,1093	,5744
	Greece		,25260*	,08724	,023	,0223	,4829
	India		-,59982*	,08106	,000	-,8138	-,3859
India	U.S.A.		,94167*	,08762	,000	,7104	1,1730
	Greece		,85242*	,08674	,000	,6235	1,0814
	China		,59982*	,08106	,000	,3859	,8138

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

Πίνακας 41: Πολλαπλών Συγκρίσεων Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί -Μειονοκεντρισμός

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων γ	(J) Αρ. Παρατηρήσεων γ	Διαφορ ά μέσων όρων(I- J)	Τυπικό σφάλμ α	Στατιστική Σημαντικότη α (Sig.)	95% Confidence Interval		
						Κάτω όριο	Άνω όριο	
						Ταυτοτικοί Αναγωγισμοί	Scheffé	
		Η.Π.Α.	Ελλάδα	,28833*	,08680	,012	,0453	,5313
			Κίνα	-,15667	,08680	,354	-,3997	,0863
			Ινδία	,09167	,08680	,773	-,1513	,3347
		Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,28833*	,08680	,012	-,5313	-,0453
			Κίνα	-,44500*	,08680	,000	-,6880	-,2020
			Ινδία	-,19667	,08680	,163	-,4397	,0463
		Κίνα	Η.Π.Α.	,15667	,08680	,354	-,0863	,3997
			Ελλάδα	,44500*	,08680	,000	,2020	,6880
			Ινδία	,24833*	,08680	,043	,0053	,4913
		Ινδία	Η.Π.Α.	-,09167	,08680	,773	-,3347	,1513
			Ελλάδα	,19667	,08680	,163	-,0463	,4397
			Κίνα	-,24833*	,08680	,043	-,4913	-,0053
	Bonferroni	Η.Π.Α.	Ελλάδα	,28833*	,08680	,006	,0589	,5177
			Κίνα	-,15667	,08680	,428	-,3861	,0727
			Ινδία	,09167	,08680	1,000	-,1377	,3211
		Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,28833*	,08680	,006	-,5177	-,0589
			Κίνα	-,44500*	,08680	,000	-,6744	-,2156
			Ινδία	-,19667	,08680	,142	-,4261	,0327
		Κίνα	Η.Π.Α.	,15667	,08680	,428	-,0727	,3861

		Ελλάδα	,44500*	,08680	,000	,2156	,6744
		Ινδία	,24833*	,08680	,026	,0189	,4777
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,09167	,08680	1,000	-,3211	,1377
		Ελλάδα	,19667	,08680	,142	-,0327	,4261
		Κίνα	-,24833*	,08680	,026	-,4777	-,0189
Μειονοκεντρισμό S	H.Π.Α.	Ελλάδα	-,19000	,08140	,142	-,4179	,0379
		Κίνα	,36583*	,08140	,000	,1379	,5937
		Ινδία	-,44583*	,08140	,000	-,6737	-,2179
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	,19000	,08140	,142	-,0379	,4179
		Κίνα	,55583*	,08140	,000	,3279	,7837
		Ινδία	-,25583*	,08140	,020	-,4837	-,0279
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,36583*	,08140	,000	-,5937	-,1379
		Ελλάδα	-,55583*	,08140	,000	-,7837	-,3279
		Ινδία	-,81167*	,08140	,000	-	-,5838
						1,039	
						6	
	Ινδία	Η.Π.Α.	,44583*	,08140	,000	,2179	,6737
		Ελλάδα	,25583*	,08140	,020	,0279	,4837
		Κίνα	,81167*	,08140	,000	,5838	1,0396
	Bonferroni i	H.Π.Α.	Ελλάδα	-,19000	,08140	,119	-,4051
Κίνα			,36583*	,08140	,000	,1507	,5810
Ινδία			-,44583*	,08140	,000	-,6610	-,2307
Ελλάδα		Η.Π.Α.	,19000	,08140	,119	-,0251	,4051
		Κίνα	,55583*	,08140	,000	,3407	,7710
		Ινδία	-,25583*	,08140	,010	-,4710	-,0407
Κίνα		Η.Π.Α.	-,36583*	,08140	,000	-,5810	-,1507
		Ελλάδα	-,55583*	,08140	,000	-,7710	-,3407
		Ινδία	-,81167*	,08140	,000	-	-,5965
						1,026	
						8	
Ινδία		Η.Π.Α.	,44583*	,08140	,000	,2307	,6610
		Ελλάδα	,25583*	,08140	,010	,0407	,4710
		Κίνα	,81167*	,08140	,000	,5965	1,0268

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

## Διαστάσεις της Πειστικής Πηγής

Πίνακας 42: Πολλαπλών Συγκρίσεων των Διαστάσεων της Πειστικής Πηγής

Dunnett T3

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων	(J) Αρ. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων (I-J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval	
						Κάτω όριο	Άνω όριο
Παραδοσιακή Εξουσία	Η.Π.Α.	Ελλάδα	,44667 <sup>*</sup>	,07634	,000	,2452	,6482
		Κίνα	,55150 <sup>*</sup>	,06545	,000	,3787	,7243
		Ινδία	,47000 <sup>*</sup>	,06473	,000	,2991	,6409
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,44667 <sup>*</sup>	,07634	,000	-	-,2452
		Κίνα	,10483	,07163	,605	-	,2939
		Ινδία	,02333	,07097	1,000	-	,2107
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,55150 <sup>*</sup>	,06545	,000	-	-,3787
		Ελλάδα	-,10483	,07163	,605	-	,0843
		Ινδία	-,08150	,05909	,668	-	,0745
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,47000 <sup>*</sup>	,06473	,000	-	-,2991
		Ελλάδα	-,02333	,07097	1,000	-	,1640
		Κίνα	,08150	,05909	,668	-	,2375
Διαχρονική Συνεκτικότητα/Νομιμοποίηση	Η.Π.Α.	Ελλάδα	,64333 <sup>*</sup>	,08452	,000	,4202	,8664
		Κίνα	,33167 <sup>*</sup>	,07925	,000	,1225	,5408
		Ινδία	,38000 <sup>*</sup>	,08988	,000	,1428	,6172
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,64333 <sup>*</sup>	,08452	,000	-	-,4202
		Κίνα	-,31167 <sup>*</sup>	,08220	,001	-	-,0947
		Ινδία	-,26333 <sup>*</sup>	,09249	,027	-	-,0192

Κίνα	Η.Π.Α.	-,33167*	,07925	,000	-	-,1225
	Ελλάδα	,31167*	,08220	,001	,5408	,5286
	Ινδία	,04833	,08770	,995	-	,2798
					,1832	
Ινδία	Η.Π.Α.	-,38000*	,08988	,000	-	-,1428
	Ελλάδα	,26333*	,09249	,027	,6172	,5075
	Κίνα	-,04833	,08770	,995	-	,1832
					,2798	

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

Πίνακας 43: Πολλαπλών Συγκρίσεων των Διαστάσεων της Πειστικής Πηγής

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων	(J) Αρ. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων(I- J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval		
						Κάτω όριο	Άνω όριο	
Αξιοκρατία	Scheffé	Η.Π.Α.	Ελλάδα	,42000*	,07228	,000	,2176	,6224
		Κίνα	,32083*	,07228	,000	,1185	,5232	
		Ινδία	,32167*	,07228	,000	,1193	,5240	
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,42000*	,07228	,000	-	-,2176	
	Κίνα	-,09917	,07228	,597	-	,1032		
	Ινδία	-,09833	,07228	,604	-	,1040		
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,32083*	,07228	,000	-	-,1185	
	Ελλάδα	,09917	,07228	,597	-	,3015		
	Ινδία	,00083	,07228	1,000	-	,2032		
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,32167*	,07228	,000	-	-,1193	
	Ελλάδα	,09833	,07228	,604	-	,3007		

	Κίνα	-,00083	,07228	1,000	-	,2015
					,2032	
Bonferroni H.Π.A.	Ελλάδα	,42000*	,07228	,000	,2290	,6110
	Κίνα	,32083*	,07228	,000	,1298	,5118
	Ινδία	,32167*	,07228	,000	,1307	,5127
Ελλάδα	H.Π.A.	-,42000*	,07228	,000	-	-,2290
					,6110	
	Κίνα	-,09917	,07228	1,000	-	-,0918
					,2902	
	Ινδία	-,09833	,07228	1,000	-	-,0927
					,2893	
Κίνα	H.Π.A.	-,32083*	,07228	,000	-	-,1298
					,5118	
	Ελλάδα	,09917	,07228	1,000	-	-,2902
					,0918	
	Ινδία	,00083	,07228	1,000	-	-,1918
					,1902	
Ινδία	H.Π.A.	-,32167*	,07228	,000	-	-,1307
					,5127	
	Ελλάδα	,09833	,07228	1,000	-	-,2893
					,0927	
	Κίνα	-,00083	,07228	1,000	-	-,1902
					,1918	

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

*Χαρακτηριστικά του Δέκτη Επιρροής*

Πίνακας 44: Πολλαπλών Συγκρίσεων των Χαρακτηριστικών του Δέκτη Επιρροής

Dependent Variable	(I) Αρ. Παρατηρήσεων	(J) Αρ. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων (I-J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval		
						Κάτω όριο	Άνω όριο	
Εξήγηση με Όρους Ενισχύσεων	Scheffé	Η.Π.Α.	Ελλάδα	,53583*	,07296	,000	,3316	,7401
		Κίνα	,71667*	,07296	,000	,5124	,9209	
		Ινδία	,73750*	,07296	,000	,5332	,9418	
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	- ,53583*	,07296	,000	-	- ,3316	,7401
		Κίνα	,18083	,07296	,105	-	,3851	,0234
		Ινδία	,20167	,07296	,055	-	,4059	,0026
	Κίνα	Η.Π.Α.	- ,71667*	,07296	,000	-	- ,5124	,9209
		Ελλάδα	- ,18083	,07296	,105	-	,0234	,3851
		Ινδία	,02083	,07296	,994	-	,2251	,1834
	Ινδία	Η.Π.Α.	- ,73750*	,07296	,000	-	- ,5332	,9418
		Ελλάδα	- ,20167	,07296	,055	-	,0026	,4059
		Κίνα	- ,02083	,07296	,994	-	,1834	,2251
Bonferroni	Η.Π.Α.	Ελλάδα	,53583*	,07296	,000	,3430	,7287	
		Κίνα	,71667*	,07296	,000	,5238	,9095	
		Ινδία	,73750*	,07296	,000	,5447	,9303	
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	- ,53583*	,07296	,000	-	- ,3430	,7287
		Κίνα	,18083	,07296	,080	-	,3737	,0120
		Ινδία	,20167*	,07296	,035	,0088	,3945	
Κίνα	Η.Π.Α.	- ,71667*	,07296	,000	-	- ,5238	,9095	

		Ελλάδα		-,18083	,07296		,080	-	,0120
								,3737	
		Ινδία		,02083	,07296		1,000	-	,2137
								,1720	
		Ινδία	Η.Π.Α.	-,73750*	,07296		,000	-	-,5447
								,9303	
		Ελλάδα		-,20167*	,07296		,035	-	-,0088
								,3945	
		Κίνα		-,02083	,07296		1,000	-	,1720
								,2137	
Εκλογίκευση	Scheffé	Η.Π.Α.	Ελλάδα	,61833*	,09529		,000	,3516	,8851
Συμμόρφωσης			Κίνα	,65667*	,09529		,000	,3899	,9234
			Ινδία	,48333*	,09529		,000	,2166	,7501
		Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,61833*	,09529		,000	-	-,3516
								,8851	
			Κίνα	,03833	,09529		,983	-	,3051
								,2284	
			Ινδία	-,13500	,09529		,571	-	,1318
								,4018	
		Κίνα	Η.Π.Α.	-,65667*	,09529		,000	-	-,3899
								,9234	
			Ελλάδα	-,03833	,09529		,983	-	,2284
								,3051	
			Ινδία	-,17333	,09529		,347	-	,0934
								,4401	
		Ινδία	Η.Π.Α.	-,48333*	,09529		,000	-	-,2166
								,7501	
			Ελλάδα	,13500	,09529		,571	-	,4018
								,1318	
			Κίνα	,17333	,09529		,347	-	,4401
								,0934	
	Bonferroni	Η.Π.Α.	Ελλάδα	,61833*	,09529		,000	,3665	,8702
			Κίνα	,65667*	,09529		,000	,4048	,9085
			Ινδία	,48333*	,09529		,000	,2315	,7352
		Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,61833*	,09529		,000	-	-,3665
								,8702	
			Κίνα	,03833	,09529		1,000	-	,2902
								,2135	
			Ινδία	-,13500	,09529		,941	-	,1168
								,3868	

Κίνα	Η.Π.Α.	-,65667*	,09529	,000	-	-,4048
	Ελλάδα	-,03833	,09529	1,000	-	,2135
	Ινδία	-,17333	,09529	,415	-	,0785
					,9085	
					,2902	
					,4252	
Ινδία	Η.Π.Α.	-,48333*	,09529	,000	-	-,2315
	Ελλάδα	,13500	,09529	,941	-	,3868
	Κίνα	,17333	,09529	,415	-	,4252
					,7352	
					,1168	
					,0785	

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

### Ερωτήσεις 123 και 124 του ερωτηματολογίου (Στυλ Ηγεσίας)

Σύνολο Δείγματος Τεσσάρων Χωρών

Πίνακας 45: Chi-Square Tests Στυλ Ηγεσίας Συνόλου των Τεσσάρων Χωρών

	Value	β.ε.	Asymp. Στατιστική Σημαντικότητα(2-sided)
Pearson Chi-Square	<b>1021,804<sup>a</sup></b>	16	<b>,000</b>
Likelihood Ratio	764,894	16	,000
Linear-by-Linear Association	283,775	1	,000
N of Valid Cases	1200		

a. 1 cells (4.0%) have expected Ar. Παρατηρήσεων less than 5. The Ελάχιστη τιμή expected Ar. Παρατηρήσεων is 2.39.

Πίνακας 46: Chi-Square Tests Στυλ Ηγεσίας Η.Π.Α.

	Value	β.ε.	Asymp. Στατιστική Σημαντικότητα(2-sided)
Pearson Chi-Square	283,249 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood Ratio	175,668	16	,000
Linear-by-Linear Association	88,135	1	,000
N of Valid Cases	300		

a. 13 cells (52.0%) have expected Ar. Παρατηρήσεων less than 5. The Ελάχιστη τιμή expected Ar. Παρατηρήσεων is .24.



Πίνακας 46: Chi-Square Tests Στυλ Ηγεσίας Η.Π.Α.

	Value	β.ε.	Asymp. Στατιστική Σημαντικότητα(2-sided)
Pearson Chi-Square	283,249 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood Ratio	175,668	16	,000
Linear-by-Linear Association	88,135	1	,000
N of Valid Cases	300		

a. 13 cells (52.0%) have expected Αρ. Παρατηρήσεων less than 5. The Ελάχιστη τιμή expected Αρ. Παρατηρήσεων is .24.

b. Αρ. Παρατηρήσεων = U.S.A.

Πίνακας 47: Chi-Square Tests Στυλ Ηγεσίας Ελλάδα

	Value	β.ε.	Asymp. Στατιστική Σημαντικότητα(2-sided)
Pearson Chi-Square	355,661 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood Ratio	269,309	16	,000
Linear-by-Linear Association	107,915	1	,000
N of Valid Cases	300		

a. 5 cells (20.0%) have expected Αρ. Παρατηρήσεων less than 5. The Ελάχιστη τιμή expected Αρ. Παρατηρήσεων is 1.67.

b. Αρ. Παρατηρήσεων = Greece

Πίνακας 48: Chi-Square Tests Στυλ Ηγεσίας Κίνα

	Value	β.ε.	Asymp. Στατιστική Σημαντικότητα(2-sided)
Pearson Chi-Square	190,901 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood Ratio	172,249	16	,000
Linear-by-Linear Association	33,116	1	,000
N of Valid Cases	300		

a. 11 cells (44.0%) have expected Αρ. Παρατηρήσεων less than 5. The Ελάχιστη τιμή expected Αρ. Παρατηρήσεων is .48.

b. Αρ. Παρατηρήσεων = China

Πίνακας 49: Chi-Square Tests Στυλ Ηγεσίας Ινδία

	Value	β.ε.	Asymp. Στατιστική Σημαντικότητα(2-sided)
Pearson Chi-Square	293,490 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood Ratio	238,783	16	,000
Linear-by-Linear Association	73,002	1	,000
N of Valid Cases	300		

a. 8 cells (32.0%) have expected Ar. Παρατηρήσεων less than 5. The Ελάχιστη τιμή expected Ar. Παρατηρήσεων is .25.

b. Ar. Παρατηρήσεων = India

Συγκριτική Στατιστική Ανάλυση Οικονομικών Όρων (Τέσσερις Χώρες)

Πίνακας 50: Πολλαπλών Συγκρίσεων των Βασικών Εννοιών Οικονομικού Κλίματος

Dunnett T3

Dependent Variable	(I) Ar. Παρατηρήσεων	(J) Ar. Παρατηρήσεων	Διαφορά μέσων όρων(I-J)	Τυπικό σφάλμα	Στατιστική Σημαντικότητα (Sig.)	95% Confidence Interval	
						Κάτω όριο	Άνω όριο
Χαρακτηρισμός εγχώριας οικονομικής ανάπτυξης	Η.Π.Α	Ελλάδα	-,937 <sup>*</sup>	,053	,000	-1,08	-,80
		Κίνα	,703 <sup>*</sup>	,058	,000	,55	,86
		Ινδία	,540 <sup>*</sup>	,053	,000	,40	,68
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	,937 <sup>*</sup>	,053	,000	,80	1,08
		Κίνα	1,640 <sup>*</sup>	,058	,000	1,49	1,79
		Ινδία	1,477 <sup>*</sup>	,053	,000	1,34	1,62
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,703 <sup>*</sup>	,058	,000	-,86	-,55
		Ελλάδα	-1,640 <sup>*</sup>	,058	,000	-1,79	-1,49
		Ινδία	-,163 <sup>*</sup>	,058	,030	-,32	,00
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,540 <sup>*</sup>	,053	,000	-,68	-,40
		Ελλάδα	-1,477 <sup>*</sup>	,053	,000	-1,62	-1,34
		Κίνα	,163 <sup>*</sup>	,058	,030	,01	,32
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Η.Π.Α	Ελλάδα	,320 <sup>*</sup>	,043	,000	,21	,43
		Κίνα	-,217 <sup>*</sup>	,050	,000	-,35	-,08
		Ινδία	-,370 <sup>*</sup>	,059	,000	-,52	-,22
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,320 <sup>*</sup>	,043	,000	-,43	-,21

		Κίνα	- ,537 <sup>†</sup>	,043	,000	-,65	-,42
		Ινδία	-,690 <sup>†</sup>	,052	,000	-,83	-,55
	Κίνα	Η.Π.Α.	,217 <sup>†</sup>	,050	,000	,08	,35
		Ελλάδα	,537 <sup>†</sup>	,043	,000	,42	,65
		Ινδία	-,153	,058	,051	-,31	,00
	Ινδία	Η.Π.Α.	,370 <sup>†</sup>	,059	,000	,22	,52
		Ελλάδα	,690 <sup>†</sup>	,052	,000	,55	,83
		Κίνα	,153	,058	,051	,00	,31
Τιμές των εγχώριων προϊόντων και υπηρεσιών τα τελευταία δύο χρόνια	Η.Π.Α	Ελλάδα	-,010	,040	1,000	-,12	,10
		Κίνα	,043	,034	,736	-,05	,13
		Ινδία	-,053	,040	,708	-,16	,05
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	,010	,040	1,000	-,10	,12
		Κίνα	,053	,034	,518	-,04	,14
		Ινδία	-,043	,040	,863	-,15	,06
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,043	,034	,736	-,13	,05
		Ελλάδα	-,053	,034	,518	-,14	,04
		Ινδία	<b>-,097<sup>†</sup></b>	<b>,034</b>	<b>,029</b>	-,19	,00
	Ινδία	Η.Π.Α.	,053	,040	,708	-,05	,16
		Ελλάδα	,043	,040	,863	-,06	,15
		Κίνα	,097 <sup>†</sup>	,034	,029	,01	,19
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάσταση	Η.Π.Α	Ελλάδα	-1,690 <sup>†</sup>	,100	,000	-1,95	-1,43
		Κίνα	,895 <sup>†</sup>	,070	,000	,71	1,08
		Ινδία	-,037	,099	,999	-,30	,22
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	1,690 <sup>†</sup>	,100	,000	1,43	1,95
		Κίνα	2,585 <sup>†</sup>	,086	,000	2,36	2,81
		Ινδία	1,653 <sup>†</sup>	,111	,000	1,36	1,95
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,895 <sup>†</sup>	,070	,000	-1,08	-,71
		Ελλάδα	-2,585 <sup>†</sup>	,086	,000	-2,81	-2,36
		Ινδία	-,932 <sup>†</sup>	,085	,000	-1,16	-,71
	Ινδία	Η.Π.Α.	,037	,099	,999	-,22	,30
		Ελλάδα	-1,653 <sup>†</sup>	,111	,000	-1,95	-1,36
		Κίνα	,932 <sup>†</sup>	,085	,000	,71	1,16
Χρέος Πολιτών της Χώρας	Η.Π.Α	Ελλάδα	,253	,104	,090	-,02	,53
		Κίνα	-1,430 <sup>†</sup>	,107	,000	-1,71	-1,15
		Ινδία	-1,277 <sup>†</sup>	,108	,000	-1,56	-,99
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,253	,104	,090	-,53	,02
		Κίνα	-1,683 <sup>†</sup>	,108	,000	-1,97	-1,40
		Ινδία	-1,530 <sup>†</sup>	,109	,000	-1,82	-1,24
	Κίνα	Η.Π.Α.	1,430 <sup>†</sup>	,107	,000	1,15	1,71
		Ελλάδα	1,683 <sup>†</sup>	,108	,000	1,40	1,97

		Ινδία	,153	,112	,671	-,14	,45
	Ινδία	Η.Π.Α.	1,277 <sup>†</sup>	,108	,000	,99	1,56
		Ελλάδα	1,530 <sup>†</sup>	,109	,000	1,24	1,82
		Κίνα	-,153	,112	,671	-,45	,14
Πορεία Χρηματιστηρίου τα επόμενα 1-2 χρόνια	Η.Π.Α	Ελλάδα	-1,507 <sup>†</sup>	,103	,000	-1,78	-1,23
		Κίνα	,057	,098	,993	-,20	,32
		Ινδία	,237	,096	,082	-,02	,49
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	1,507 <sup>†</sup>	,103	,000	1,23	1,78
		Κίνα	1,563 <sup>†</sup>	,112	,000	1,27	1,86
		Ινδία	1,743 <sup>†</sup>	,110	,000	1,45	2,03
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,057	,098	,993	-,32	,20
		Ελλάδα	-1,563 <sup>†</sup>	,112	,000	-1,86	-1,27
		Ινδία	,180	,106	,427	-,10	,46
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,237	,096	,082	-,49	,02
		Ελλάδα	-1,743 <sup>†</sup>	,110	,000	-2,03	-1,45
		Κίνα	-,180	,106	,427	-,46	,10
Μέγεθος οργανισμού που επιθυμεί να εργαστεί ο ερωτώμενος	Η.Π.Α	Ελλάδα	,240 <sup>†</sup>	,074	,008	,04	,44
		Κίνα	,593 <sup>†</sup>	,066	,000	,42	,77
		Ινδία	,383 <sup>†</sup>	,071	,000	,20	,57
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,240 <sup>†</sup>	,074	,008	-,44	-,04
		Κίνα	,353 <sup>†</sup>	,070	,000	,17	,54
		Ινδία	,143	,074	,281	-,05	,34
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,593 <sup>†</sup>	,066	,000	-,77	-,42
		Ελλάδα	-,353 <sup>†</sup>	,070	,000	-,54	-,17
		Ινδία	-,210 <sup>†</sup>	,066	,009	-,38	-,04
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,383 <sup>†</sup>	,071	,000	-,57	-,20
		Ελλάδα	-,143	,074	,281	-,34	,05
		Κίνα	,210 <sup>†</sup>	,066	,009	,04	,38
Επιθυμία επαγγελματικής αποκατάστασης στο εξωτερικό	Η.Π.Α	Ελλάδα	,227 <sup>†</sup>	,060	,001	,07	,39
		Κίνα	,230 <sup>†</sup>	,060	,001	,07	,39
		Ινδία	,280 <sup>†</sup>	,057	,000	,13	,43
	Ελλάδα	Η.Π.Α.	-,227 <sup>†</sup>	,060	,001	-,39	-,07
		Κίνα	,003	,056	1,000	-,15	,15
		Ινδία	,053	,053	,898	-,09	,19
	Κίνα	Η.Π.Α.	-,230 <sup>†</sup>	,060	,001	-,39	-,07
		Ελλάδα	-,003	,056	1,000	-,15	,15
		Ινδία	,050	,054	,925	-,09	,19
	Ινδία	Η.Π.Α.	-,280 <sup>†</sup>	,057	,000	-,43	-,13
		Ελλάδα	-,053	,053	,898	-,19	,09
		Κίνα	-,050	,054	,925	-,19	,09

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

Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης (Αμερική, Ελλάδα, Ινδία, Κίνα)

Πίνακας 51: Συσχετίσεις Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης-ΗΠΑ

		Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη) N	1   300	<b>-,021</b>   300
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη) N	   300	   300

a. Αρ. Παρατηρήσεων = U.S.A.

Πίνακας 52: Συσχετίσεις Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης-Ελλάδα

		Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη) N	1   300	<b>-,043</b>   300
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	   	   

N	300	300
---	-----	-----

a. Αρ. Παρατηρήσεων = Greece

Πίνακας 53: Συσχετίσεις Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης-Κίνα

		Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	1	,148*
	N	298	298
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	,148*	1
	N	298	300

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (δίπλευρη).

a. Αρ. Παρατηρήσεων = China

Πίνακας 55: Συσχετίσεις Προσλαμβανόμενες Πρακτικές Επαγγελματικών Προσδοκιών και Αποκατάστασης-Ινδία

		Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας
Εκτιμώμενο Χρονικό Διάστημα Επαγγελματική Αποκατάστασης	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	1	,036
	N	300	300
Χαρακτηρισμός ποσοστών ανεργίας στη χώρα σας	Pearson Συσχέτιση Στατιστική Σημαντικότητα(δίπλευρη)	,036	1
	N	300	300

a. Αρ. Παρατηρήσεων = India

