



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ (ΔΜΥ)

Διπλωματική Εργασία

«Η επίδραση του τρόπου άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου στην επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή παρακίνηση του προσωπικού: Η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας σε Δημόσιο Νοσοκομείο της Αττικής»

Ονοματεπώνυμο: **Άννα Κουρουτσίδα**
AM161896

Α΄ Επιβλέπων Καθηγητής: Φώτιος Αναγνωστόπουλος
Β΄ Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Σοφία Τριανταφυλλίδου

Αθήνα, Μάιος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πρωτότυπο πνευματικό δημιούργημα της συγγραφέως και υπόκειται στις προβλέψεις της ισχύουσας νομοθεσίας για την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας. Η συγγραφέας παρέχει στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο δικαίωμα μη αποκλειστικής χρήσης του έργου για ακαδημαϊκούς, εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς σκοπούς. Το δικαίωμα αυτό περιλαμβάνει τη δυνατότητα αναπαραγωγής, δανεισμού, προσαρμογής, δημόσιας παρουσίασης, ψηφιακής αποθήκευσης και ηλεκτρονικής διάθεσης του έργου, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, με κάθε πρόσφορο μέσο, χωρίς οικονομική επιβάρυνση και για όσο διάστημα διατηρούνται τα σχετικά δικαιώματα.

Η πρόσβαση στο πλήρες περιεχόμενο της εργασίας παρέχεται αποκλειστικά για σκοπούς μελέτης, διδασκαλίας και επιστημονικής έρευνας. Η διάθεση δεν συνεπάγεται μεταβίβαση οποιουδήποτε περιουσιακού ή ηθικού δικαιώματος επί του έργου.

Κάθε μορφή αξιοποίησης πέραν των ανωτέρω επιτρεπόμενων χρήσεων, όπως ενδεικτικά η αναδημοσίευση, η εμπορική εκμετάλλευση, η διανομή, η μετάφραση, η τροποποίηση, η ενσωμάτωση του περιεχομένου σε άλλο έργο, επιτρέπεται μόνο κατόπιν προηγούμενης έγγραφης άδειας της συγγραφέως.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσοι συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης, και κυρίως, στην οικογένεια μου για τη διαρκή στήριξη και συμπαράσταση της.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες απευθύνω στους συναδέλφους μου στο Νοσοκομείο Θείας Πρόνοιας «Η Παμμακάριστος», οι οποίοι συμμετείχαν πρόθυμα στην έρευνα συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Φώτη Αναγνωστόπουλο, για την καθοδήγηση και τις εποικοδομητικές παρατηρήσεις του σε όλα τα στάδια της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας.

Τέλος, αφιερώνω την παρούσα μεταπτυχιακή εργασία στον πατέρα μου, ως ένδειξη αγάπης και ευγνωμοσύνης.

Περίληψη

Η αυξανόμενη ψυχολογική επιβάρυνση των εργαζομένων στα δημόσια νοσοκομεία, σε συνάρτηση με την ανάγκη ενίσχυσης της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της οργανωσιακής εμπιστοσύνης, οδήγησε στη διερεύνηση της συμβολής του Εσωτερικού Ελέγχου στο σύγχρονο νοσοκομειακό περιβάλλον. Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής παρακίνησης σε δημόσιο νοσοκομείο.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο νοσοκομείο της Αττικής με τη συμμετοχή 84 εργαζομένων Διοικητικού και Τεχνικού/Λοιπού προσωπικού, μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου και με τη χρήση αξιόπιστων ερευνητικών εργαλείων. Η στατιστική ανάλυση περιέλαβε περιγραφική στατιστική, ελέγχους αξιοπιστίας, συσχετίσεις Pearson, t-test και αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης.

Από την επεξεργασία των δεδομένων προέκυψε ότι οι θετικότερες αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης. Παράλληλα διαπιστώθηκε ότι τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν παρουσίασαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις βασικές μεταβλητές της έρευνας, με εξαίρεση μια διαφοροποίηση ως προς το φύλο στην επαγγελματική εξουθένωση.

Συνοπτικά, η μελέτη αναδεικνύει ότι ένας δίκαιος, διαφανής και υποστηρικτικός Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να συμβάλει όχι μόνο στη διοικητική αποτελεσματικότητα και τη λογοδοσία, αλλά και στη βελτίωση της ψυχολογικής ευημερίας και της εργασιακής λειτουργικότητας των εργαζομένων στο δημόσιο νοσοκομειακό περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: Εσωτερικός Έλεγχος, Εργασιακή Εξουθένωση, Εργασιακή Παρακίνηση, Διακυβέρνηση, Οργανωσιακή Δικαιοσύνη, Μοντέλο Απαιτήσεων- Πόρων της Εργασίας, Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού

Abstract

The increasing psychological burden experienced by employees in public hospitals, combined with the need to strengthen transparency, accountability and organizational trust, has highlighted the necessity of investigating the role of Internal Audit within the modern hospital environment. The present thesis examines the relationship between employees' perceptions of the way Internal Audit is conducted, occupational burnout and work motivation in a public hospital setting.

The study was conducted in a public hospital in Attica, Greece, with the participation of 84 administrative and technical/support employees, through the use of an anonymous questionnaire and valid, reliable research instruments. Statistical analysis included descriptive statistics, reliability testing, Pearson correlation analysis, independent samples t-test and linear regression analyses.

The findings indicated that more positive perceptions regarding the way Internal Audit is implemented are associated with lower levels of occupational burnout and higher levels of work motivation. In addition, demographic and professional characteristics were not found to be statistically significantly related to the main variables of the study, with the exception of a gender-based difference observed in occupational burnout.

Overall, the study highlights that a fair, transparent and supportive Internal Audit system may contribute not only to administrative effectiveness and accountability, but also to the enhancement of employees' psychological well-being and work functioning within the public hospital environment.

Keywords: Internal Audit, Work Burnout, Work Motivation, Governance, Organizational Justice, Job Demands-Resources Model, Self-Determination Theory

Ακρωνύμια – Συντομογραφίες (Α.-Σ.)

Α.-Σ.	Αγγλική Μετάφραση	Ελληνική Μετάφραση
IIA	Institute of Internal Auditors	Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Επιτροπή των Οργανισμών Χορηγών της Επιτροπής Treadway
WHO	World Health Organization	Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
IA (E.E.)	Internal Audit	Εσωτερικός Έλεγχος
IPPF	International Professional Practices Framework	Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών
ERMF	Enterprise Risk Management Framework	Πλαίσιο Διαχείρισης Επαγγελματικού Κινδύνου
JD-R	Job Demands – Resources Model	Μοντέλο Απαιτήσεων - Πόρων της Εργασίας
SDT	Self-Determination Theory	Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού
R-BA	Risk - Based Approach	Διαχείριση Βάσει Κινδύνων
CLT	Central Limit Theory	Κεντρικό Οριακό Θεώρημα
IBM SPSS	International Business Machines Statistical Package for the Social Sciences	Στατιστικό Πακέτο Κοινωνικών Επιστημών της IBM

Πίνακας περιεχομένων

1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Εισαγωγή	1
1.1 Αντικείμενο, Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι	1
1.2 Δομή της Εργασίας	3
2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Εννοιολογικό Πλαίσιο της Έρευνας	4
2.1 Ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου	4
2.2 Οι Διαστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου	5
2.2.1 Η Διαβεβαιωτική Διάσταση	5
2.2.2 Η Συμβουλευτική Διάσταση	5
2.2.3 Προσανατολισμός βάσει Κινδύνων (Risk – Based Approach)	6
2.2.4 Προστιθέμενη Αξία και Οργανωσιακή Βελτίωση	6
2.3 Η Σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στα Δημόσια Νοσοκομεία	7
2.4 Η Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)	8
2.5 Η Εργασιακή Παρακίνηση (Motivation)	9
3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Θεωρητικό Υπόβαθρο	12
3.1 Θεωρητικά Πλαίσια για την Ερμηνεία του Ε.Ε. στο Εργασιακό Περιβάλλον των Δημόσιων Νοσοκομείων	12
3.1.1 Η Συμβολή του Πλαισίου της Επιτροπής COSO στην Οργανωσιακή Λειτουργία	12
3.1.2 Το Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών του Εσωτερικού Ελέγχου και η Συμπεριφορική Διάσταση του Ε.Ε.	13
3.1.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Μηχανισμός Διαμόρφωσης Κουλτούρας και Νοήματος	13
3.2 Το Μοντέλο Απαιτήσεων-Πόρων και η Εφαρμογή στον Χώρο της Υγείας	14
3.2.1 Εργασιακές Απαιτήσεις και Επαγγελματική Επιβάρυνση	14
3.2.2 Εργασιακοί Πόροι και Παρακινητική Διεργασία	15
3.2.3 Η Εφαρμογή του JD-R στον Χώρο της Υγείας	15
3.2.4 Η Συνάφεια του Μοντέλου JD-R με τη Μελέτη του Εσωτερικού Ελέγχου	16
3.3 Η Σχέση του τρόπου άσκησης του Ε.Ε. με την Επαγγελματική Εξουθένωση	16
3.3.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Παράγοντας Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	17
3.3.2 Ο Ε.Ε. ως Πηγή Ψυχοκοινωνικού Κινδύνου	18
3.3.3 Η Εννοιολογική Σύνδεση με το Μοντέλο JD-R	18
3.3.4 Ο Εσωτερικός Έλεγχος, Ψυχολογική Ασφάλεια και Επαγγελματική Ταυτότητα	18
3.3.5 Οι Ιδιαιτερότητες του Νοσοκομειακού Περιβάλλοντος	19
3.4 Η Σχέση του τρόπου άσκησης του Ε.Ε. με την Εργασιακή Παρακίνηση	19
3.4.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Ενισχυτικός Εργασιακός Πόρος	20
3.4.2 Η Σύνδεση με τη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (SDT)	20
3.4.3 Ο ρόλος της Εμπιστοσύνης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης	20
3.4.4 Οι Ιδιαιτερότητες του Νοσοκομειακού Περιβάλλοντος	21
3.4.5 Διατύπωση Ερευνητικών Υποθέσεων	21
4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μεθοδολογία της Έρευνας	23
4.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός	23
4.2 Δείγμα της έρευνας	23
4.3 Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων	24

4.3.1	Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου	24
4.3.2	Η Επαγγελματική Εξουθένωση.....	25
4.3.2	Η Εργασιακή Παρακίνηση	26
4.4	Διαδικασίες Συλλογής Δεδομένων.....	26
4.5	Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων	27
4.6	Δεοντολογικές Αρχές	28
5°	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Αποτελέσματα Έρευνας.....	29
5.1	Περιγραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος	29
5.2	Έλεγχος Αξιοπιστίας των Ερευνητικών Εργαλείων.....	34
5.2.1	Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου»	34
5.2.2	Έλεγχος Αξιοπιστίας της Κλίμακας «Επαγγελματικής Εξουθένωσης»	35
5.2.3	Έλεγχος Αξιοπιστίας της Κλίμακας «Εργασιακής Παρακίνησης»	36
5.3	Έλεγχος Κανονικότητας.....	36
5.4	Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση	37
5.5	Διερεύνηση Συσχετίσεων (Pearson's r)	39
5.6	Έλεγχος Διαφορών (t-test)	40
5.7	Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων (Γραμμική Παλινδρόμηση)	43
5.7.1	Η Επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου στην Επαγγελματική Εξουθένωση	44
5.7.2	Η Επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου στην Εργασιακή Παρακίνηση	44
5.7.3	Η Επίδραση των Δημογραφικών/Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών στην Επαγγελματική Εξουθένωση	45
5.7.4	Η Επίδραση των Δημογραφικών/Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών στην Εργασιακή Παρακίνηση ...	46
5.7.5	Η Επίδραση των Ατομικών/Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών στις Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου	48
5.8	Πίνακας Σύνοψης Ερευνητικών Υποθέσεων	50
5.9	Σύνοψη Κεφαλαίου	51
6°	ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Συμπεράσματα –Συζήτηση	52
6.1	Ερμηνεία των Ευρημάτων.....	52
6.2	Σύνδεση με το Θεωρητικό Πλαίσιο	52
6.3	Ο ρόλος της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Εμπιστοσύνης	53
6.4	Ερμηνεία της Εργασιακής Παρακίνησης	53
6.5	Δημογραφικοί Παράγοντες και Οργανωσιακή Ομοιομορφία.....	54
6.6	Πρακτικές Επιπτώσεις.....	55
6.7	Περιορισμοί της μελέτης.....	56
6.8	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	56
6.9	Συμπέρασμα	57
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	62
A.	Έλεγχος Αξιοπιστίας της κλίμακας «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.».....	62
B.	Έγκριση Δ.Σ. για τη διακίνηση του ερωτηματολογίου στο νοσοκομείο	65
Γ.	Ερωτηματολόγιο	66

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Κατανομή Δείγματος ανά Φύλο.....	29
Γράφημα 2: Κατανομή δείγματος ανά Ηλικιακή Ομάδα	30
Γράφημα 3: Κατανομή Δείγματος ανά Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	31
Γράφημα 4: Κατανομή Δείγματος ανά Θέση Εργασίας.....	32
Γράφημα 5: Κατανομή Δείγματος ανά Προϋπηρεσία στο Νοσοκομείο	33

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Δείκτες Εσωτερικής Συνοχής των Κλιμάκων και Υποκλιμάκων της μελέτης	34
Πίνακας 2: Αποτελέσματα του ελέγχου Κανονικότητας για όλες τις μεταβλητές.....	36
Πίνακας 3: Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.....	38
Πίνακας 4: Περιγραφικά Στατιστικά Ομάδων ανά Φύλο.....	41
Πίνακας 5: Περιγραφικά Στατιστικά Ομάδων ανά Θέση Εργασίας	42
Πίνακας 6: Ανάλυση Διακύμανσης για την πρόβλεψη της Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	45
Πίνακας 7: Συντελεστές Παλινδρόμησης Επαγγελματικής Εξουθένωσης	45
Πίνακας 8: Ανάλυση Διακύμανσης για την Πρόβλεψη της Εργασιακής Παρακίνησης	46
Πίνακας 9: Συντελεστές Παλινδρόμησης Εργασιακής Παρακίνησης	47
Πίνακας 10: Ανάλυση Διακύμανσης των Αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.	48
Πίνακας 11: Συντελεστές Παλινδρόμησης των Αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.	48
Πίνακας 12: Αποτελέσματα Ερευνητικών Υποθέσεων.....	50

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο, Σκοπός και Ερευνητικοί Στόχοι

Η αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων νοσοκομείων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διασφάλιση της ποιότητας, της ισότιμης πρόσβασης και της αξιοπιστίας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Στο σύγχρονο υγειονομικό περιβάλλον, οι οργανισμοί υγείας καλούνται να ανταποκριθούν σε ολοένα αυξανόμενες ανάγκες του πληθυσμού, υπό συνθήκες περιορισμένων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων, αυξημένων λειτουργικών απαιτήσεων και ενισχυμένης κοινωνικής και θεσμικής λογοδοσίας (OECD, 2017, WHO, 2020). Οι συνθήκες αυτές καθιστούν αναγκαία την ύπαρξη αποτελεσματικών διοικητικών μηχανισμών που προάγουν τη διαφάνεια, την αποδοτικότητα και τη συνεπή εφαρμογή διαδικασιών, ενισχύοντας ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη των πολιτών και των εργαζομένων.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Εσωτερικός Έλεγχος (Ε.Ε.) αναδεικνύεται σε κρίσιμο θεσμό οργανωσιακής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τα Διεθνή Επαγγελματικά Πρότυπα του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, ο Ε.Ε. συνιστά μια ανεξάρτητη και αντικειμενική λειτουργία η οποία περιλαμβάνει τόσο διαβεβαιωτικές όσο και συμβουλευτικές δραστηριότητες, με στόχο την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών διακυβέρνησης, τη διαχείριση των κινδύνων και τη βελτίωση της οργανωσιακής λειτουργίας (ΙΑ, 2017). Παράλληλα, το πλαίσιο της Επιτροπής COSO υπογραμμίζει ότι ο Ε.Ε. συμβάλλει στην αξιοπιστία των πληροφοριών, την ορθολογική αξιοποίηση των πόρων και στη συστηματική αντιμετώπιση των κινδύνων. Υπό αυτή την οπτική, ο Ε.Ε. δεν περιορίζεται στον εντοπισμό αποκλίσεων ή παρατυπιών, αλλά λειτουργεί ως δυναμικό εργαλείο υποστήριξης της διοίκησης, ενισχύοντας τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τη διαδικασία οργανωσιακής μάθησης (COSO, 2013).

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι οι εργαζόμενοι δεν επηρεάζονται αποκλειστικά από την ύπαρξη ελεγκτικών μηχανισμών, αλλά κυρίως από τον τρόπο εφαρμογής τους στην πράξη. Οι διοικητικές πρακτικές που χαρακτηρίζονται από δικαιοσύνη, σαφήνεια και συμμετοχικότητα σχετίζονται με θετικότερες εργασιακές εμπειρίες, αυξημένη εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση και μειωμένο εργασιακό άγχος (Gagné et al., 2005, Crawshaw et al., 2013). Αντιθέτως, πρακτικές που εκλαμβάνονται ως υπερβολικά ελεγκτικές, αδιαφανείς ή τιμωρητικές έχουν συσχετιστεί με αυξημένα επίπεδα στρες, αίσθημα απειλής και δυσμενείς

ψυχολογικές αντιδράσεις στους εργαζόμενους (Baker et al., 2006, Kelloway & Barling, 2010).

Ένα από τα συχνότερα ψυχολογικά φαινόμενα που αναδύονται σε ιδιαίτερα απαιτητικά εργασιακά περιβάλλοντα, όπως τα δημόσια νοσοκομεία, είναι η επαγγελματική εξουθένωση (Burnout). Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μια κατάσταση παρατεταμένης ψυχολογικής επιβάρυνσης, η οποία εκδηλώνεται μέσω συναισθηματικής εξάντλησης, αποστασιοποίησης ή κυνικής στάσης απέναντι στην εργασία και μειωμένης αίσθησης προσωπικής αποτελεσματικότητας (Maslach & Leiter, 2007). Στο νοσοκομειακό περιβάλλον, η αυξημένη ευθύνη, η συναισθηματική φόρτιση, οι ελλείψεις προσωπικού και οι αυξημένες χρονικές πιέσεις καθιστούν τους εργαζόμενους ιδιαίτερα ευάλωτους στην εμφάνιση του φαινομένου (Schaufeli, 2021). Το Μοντέλο Απαιτήσεων – Πόρων (Job Demands – Resources Model) παρέχει ένα θεωρητικό πλαίσιο κατανόησης της επαγγελματικής εξουθένωσης, σύμφωνα με το οποίο η συγκεκριμένη κατάσταση εμφανίζεται όταν οι διαθέσιμοι οργανωσιακοί και προσωπικοί πόροι δεν επαρκούν για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των απαιτήσεων της εργασίας (Demerouti et al., 2001).

Σε αντιδιαστολή με την εξουθένωση, η εργασιακή παρακίνηση (Motivation) αναφέρεται σε μια θετική και ενεργητική ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον, ζωντάνια και αίσθηση αποτελεσματικότητας στην εργασία. Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Ryan & Deci, 2000) υπογραμμίζει ότι η παρακίνηση ενισχύεται όταν το εργασιακό περιβάλλον υποστηρίζει την αυτονομία, την επάρκεια και τις θετικές διαπροσωπικές σχέσεις. Αντίστοιχα διοικητικές πρακτικές που εκλαμβάνονται ως δίκαιες, σαφείς και υποστηρικτικές έχουν συσχετιστεί με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και επαγγελματικής ενεργητικότητας (Bakker & Demerouti, 2017).

Παρά τη διεθνή τεκμηρίωση σχετικά με τον ρόλο των διοικητικών μηχανισμών στη διαμόρφωση ψυχολογικών αντιδράσεων των εργαζομένων, οι ελληνικές μελέτες που εξετάζουν τη σύνδεση του Εσωτερικού Ελέγχου με την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή παρακίνηση στα δημόσια νοσοκομεία παραμένουν περιορισμένες. Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να συμβάλει στην κάλυψη αυτού του ερευνητικού κενού, προσεγγίζοντας τον Εσωτερικό Έλεγχο όχι μόνο ως τεχνική ή διοικητική διαδικασία, αλλά ως παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Υπό το πρίσμα αυτό, η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τις ελεγκτικές διαδικασίες ως δίκαιες, διαφανείς, συνεπείς και υποστηρικτικές. Η διερεύνηση της συγκεκριμένης διάστασης αποτελεί βασικό άξονα της

παρούσας έρευνας και συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή παρακίνηση του προσωπικού.

1.2 Δομή της Εργασίας

Η παρούσα μελέτη αναπτύσσεται σε έξι διακριτά κεφάλαια, τα οποία παρουσιάζουν με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο το θεωρητικό, μεθοδολογικό και εμπειρικό πλαίσιο της έρευνας.

- Το *Κεφάλαιο 1* περιλαμβάνει την εισαγωγική παρουσίαση του αντικειμένου της έρευνας, το γενικό θεωρητικό πλαίσιο, καθώς και τον ερευνητικό σκοπό της μελέτης.
- Το *Κεφάλαιο 2* εστιάζει στο εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας και αναλύει τις βασικές διαστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής παρακίνησης, οι οποίες αποτελούν τις κύριες μεταβλητές της μελέτης.
- Το *Κεφάλαιο 3* αναπτύσσει το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας, μέσω της παρουσίασης των βασικών θεωρητικών μοντέλων και της σχετικής εμπειρικής βιβλιογραφίας που ερμηνεύουν τον τρόπο με τον οποίο η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου δύναται να επηρεάζει την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή παρακίνηση. Το κεφάλαιο καταλήγει στη θεωρητική τεκμηρίωση των ερευνητικών υποθέσεων.
- Το *Κεφάλαιο 4* αφορά τη μεθοδολογία της έρευνας και περιλαμβάνει τον ερευνητικό σχεδιασμό, το δείγμα, τα εργαλεία μέτρησης, τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων και τις στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση τους.
- Στο *Κεφάλαιο 5* αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας, οργανωμένα σύμφωνα με τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν.
- Το *Κεφάλαιο 6* περιλαμβάνει την ερμηνεία των ευρημάτων, τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, τους περιορισμούς της έρευνας και προτάσεις για τη βελτίωση της εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου στα δημόσια νοσοκομεία.

Η εργασία ολοκληρώνεται με τη *Βιβλιογραφία* και το *Παράρτημα*, όπου παρατίθενται το ερωτηματολόγιο, καθώς και λοιπό συμπληρωματικό υλικό που υποστηρίζει τη μεθοδολογία και την ανάλυση της έρευνας.

2° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Εννοιολογικό Πλαίσιο της Έρευνας

2.1 Ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος (Ε.Ε.) αποτελεί βασικό μηχανισμό υποστήριξης της οργανωσιακής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας μέσω ανεξάρτητων και αντικειμενικών διαδικασιών στην αξιολόγηση και ενίσχυση των συστημάτων ελέγχου, της διαχείρισης των κινδύνων και των πρακτικών διακυβέρνησης (IIA, 2017).

Όπως ορίζεται στο Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών (IPPF) του Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, ο Ε.Ε. επιτελεί δύο βασικούς και αλληλοσυμπληρούμενους ρόλους. Αφενός, τον διαβεβαιωτικό ρόλο, ο οποίος συνίσταται στην παροχή ανεξάρτητης και αντικειμενικής αξιολόγησης της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των οργανωσιακών διαδικασιών. Αφετέρου, τον συμβουλευτικό ρόλο, μέσω του οποίου παρέχονται τεκμηριωμένη καθοδήγηση και εισηγήσεις με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας και της απόδοσης των οργανισμών (IIA, 2017).

Το πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου επισημαίνει ότι ο Ε.Ε. συμβάλλει στη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οργανωσιακών διαδικασιών, στη συνεπή εφαρμογή των πολιτικών, στη συστηματική διαχείριση των κινδύνων, καθώς και στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας (IPPF/COSO, 2013). Παράλληλα πλήθος εμπειρικών μελετών έχει δείξει ότι ο Ε.Ε. πέρα από έναν καθαρά λειτουργικό μηχανισμό, δύναται να ενισχύσει την οργανωσιακή μάθηση, τη συνεργασία και την κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, λειτουργώντας προληπτικά ως μηχανισμός αποτροπής σφαλμάτων και ενίσχυσης της λειτουργικής σταθερότητας (Arena & Azzone, 2009, Sarens & Christopher, 2010).

Στο πλαίσιο των δημοσίων νοσοκομείων, όπου οι απαιτήσεις λογοδοσίας, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών και οι λειτουργικοί κίνδυνοι είναι ιδιαίτερα αυξημένοι, ο Ε.Ε. αποτελεί κρίσιμη λειτουργία διοικητικής υποστήριξης. Τόσο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όσο και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική λειτουργία του Ε.Ε. στα συστήματα υγείας ενισχύει τη διαφάνεια, την αποδοτικότητα και την ορθολογική αξιοποίηση των πόρων (European Commission, 2019, OECD, 2016).

Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει επίσης ότι ο τρόπος εφαρμογής του Ε.Ε. επηρεάζει ουσιαστικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη, τη σαφήνεια των διαδικασιών και την ποιότητα της διοικητικής υποστήριξης. Οι αντιλήψεις αυτές συνδέονται

άμεσα με τη συναισθηματική ευημερία των εργαζομένων και με την εμφάνιση ή την αποτροπή φαινομένων επαγγελματικής εξουθένωσης (Kelloway & Barling, 2010).

2.2 Οι Διαστάσεις του Εσωτερικού Ελέγχου

Οι διαστάσεις του Ε.Ε. αποτυπώνουν τους τρόπους με τους οποίους η ελεγκτική λειτουργία σχεδιάζεται και υλοποιείται εντός ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (IIA, 2017) και το πλαίσιο της Επιτροπής COSO (2013) οι βασικές διαστάσεις του Ε.Ε. διακρίνονται στις ακόλουθες:

2.2.1 Η Διαβεβαιωτική Διάσταση

Η διαβεβαιωτική διάσταση περιλαμβάνει την παροχή συστηματικής, ανεξάρτητης, τεκμηριωμένης και αντικειμενικής αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των μηχανισμών διακυβέρνησης, των διαδικασιών ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων (IIA, 2017). Επίσης σύμφωνα με το πλαίσιο της Επιτροπής COSO, οι διαβεβαιωτικές δραστηριότητες ενισχύουν την αξιοπιστία και τη συνέπεια των οργανωσιακών διαδικασιών, τη συμμόρφωση με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, καθώς και τη διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας (COSO, 2013). Τα στοιχεία αυτά είναι ζωτικής σημασίας για οργανισμούς υγείας, όπου η ποιότητα των διαδικασιών σχετίζεται άμεσα με την ασφάλεια των ασθενών και την αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών υγείας.

2.2.2 Η Συμβουλευτική Διάσταση

Η συμβουλευτική διάσταση του Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει υπηρεσίες υποστήριξης που δεν έχουν διαβεβαιωτικό χαρακτήρα. Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ε.Ε., οι υπηρεσίες αυτές αφορούν την παροχή καθοδήγησης, εισηγήσεων βελτίωσης, αξιολογήσεων και υποστήριξης σε θέματα διαχείρισης κινδύνων, καθώς και την ενίσχυση οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (IIA, 2017).

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η συμβουλευτική συμβολή του Ε.Ε. λειτουργεί ενισχυτικά στη διαμόρφωση θετικής οργανωσιακής κουλτούρας, προάγει την οργανωσιακή μάθηση και συμβάλλει στην καλλιέργεια συνεργατικού κλίματος μεταξύ ελεγκτικών μηχανισμών και διοίκησης (Arena & Azzone, 2009, Sarens & Christopher, 2010).

2.2.3 Προσανατολισμός βάσει Κινδύνων (Risk – Based Approach)

Τα σύγχρονα πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου υιοθετούν ένα προσανατολισμό βασισμένο στη διαχείριση κινδύνων (Risk-Based Approach), σύμφωνα με τον οποίο η ελεγκτική δραστηριότητα εστιάζει σε περιοχές με αυξημένο επίπεδο κινδύνου, ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και συμβάλλει στη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (IIA, 2017). Η προσέγγιση αυτή μετατοπίζει το βάρος του ελέγχου από την τυπική συμμόρφωση προς μια πιο ουσιαστική αξιολόγηση των κρίσιμων λειτουργιών και διαδικασιών.

Το πλαίσιο Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου υπογραμμίζει ότι η ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνων στον Εσωτερικό Έλεγχο επιτρέπει την έγκαιρη αναγνώριση απειλών και ευκαιριών, διευκολύνει τη λήψη τεκμηριωμένων διοικητικών αποφάσεων και ενισχύει την ανθεκτικότητα των οργανισμών. Μέσω της R-B προσέγγισης, ο Εσωτερικός Έλεγχος λειτουργεί προληπτικά, υποστηρίζοντας τη διοίκηση στην αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση σύνθετων και δυναμικών κινδύνων (COSO, 2017).

Στο πλαίσιο των δημοσίων νοσοκομείων, όπου οι κλινικοί, διοικητικοί και οικονομικοί κίνδυνοι είναι ιδιαίτερα αυξημένοι και αλληλένδετοι, η προσέγγιση βάσει κινδύνων θεωρείται καθοριστικής σημασίας. Η πολυπλοκότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι αυστηρές κανονιστικές απαιτήσεις και η άμεση σύνδεση των οργανωσιακών διαδικασιών με την ασφάλεια των ασθενών καθιστούν αναγκαία τη στοχευμένη ελεγκτική παρέμβαση σε κρίσιμους τομείς υψηλού κινδύνου. Υπό αυτή την έννοια, όπως τεκμηριώνεται και στη διεθνή βιβλιογραφία, ο Risk-Based Approach Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλλει στη λειτουργική σταθερότητα και στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας (COSO, 2017, IIA, 2018, OECD, 2016).

2.2.4 Προστιθέμενη Αξία και Οργανωσιακή Βελτίωση

Η δημιουργία προστιθέμενης αξίας αποτελεί βασικό στόχο του σύγχρονου Ε.Ε. και βασικό κριτήριο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του. Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν περιορίζεται στη διασφάλιση της συμμόρφωσης, αλλά συμβάλλει ενεργά στη βελτίωση της διαφάνειας, στη μείωση των λειτουργικών σφαλμάτων, στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των πόρων και στην υποστήριξη τη διοικητικής λήψης αποφάσεων (OECD, 2016, European Commission, 2019).

Εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι όταν ο Ε.Ε. ασκείται με συνεργατικό, υποστηρικτικό και αναπτυξιακό προσανατολισμό, ενισχύεται η οργανωσιακή μάθηση, βελτιώνονται οι διαδικασίες και καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης (Sarens & Christopher, 2010, Arena & Azzone, 2009). Η προστιθέμενη αξία του Ε.Ε. δεν απορρέει αποκλειστικά από τα ευρήματα των ελεγκτικών διαδικασιών, αλλά και από την ποιότητα της ανατροφοδότησης, τη σαφή και έγκαιρη επικοινωνία των αποτελεσμάτων και τη συμμετοχική αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων, στοιχεία που ενισχύουν τη διοικητική μάθηση και τη βελτίωση των διαδικασιών (ΙΑ, 2017, Sarens & Christopher, 2010, Arena & Azzone, 2009).

Στο περιβάλλον των δημόσιων νοσοκομείων, όπου οι ανθρώπινοι και υλικοί πόροι είναι περιορισμένοι και οι απαιτήσεις υψηλές, η συμβολή του Εσωτερικού Ελέγχου στην οργανωσιακή βελτίωση αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Μέσα από την ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της συνεχούς βελτίωσης, ο Ε.Ε. δύναται να λειτουργήσει ως μηχανισμός σταθεροποίησης και ποιοτικής αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας (Kelloway & Barling, 2010).

2.3 Η Σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στα Δημόσια Νοσοκομεία

Τα δημόσια νοσοκομεία συνιστούν ιδιαίτερα απαιτητικά οργανωσιακά περιβάλλοντα, τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό λειτουργικής και διοικητικής πολυπλοκότητας, αυξημένους διοικητικούς κινδύνους και έντονες απαιτήσεις λογοδοσίας και διαφάνειας. Η πολυπλοκότητα αυτή απορρέει τόσο από τον κρίσιμο κοινωνικό τους ρόλο, όσο και από τη συνύπαρξη πολλαπλών επαγγελματικών ομάδων, κανονιστικών πλαισίων και περιορισμένων πόρων. Στο πλαίσιο αυτό, ο Ε.Ε. έχει αναγνωριστεί διεθνώς ως κρίσιμος μηχανισμός διοικητικής υποστήριξης, καθώς συμβάλλει στη συστηματική παρακολούθηση των οργανωσιακών διαδικασιών, στη διαχείριση των κινδύνων και στη διασφάλιση της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας των οργανισμών υγείας, ενισχύοντας παράλληλα τη διαφάνεια και τη λογοδοσία (OECD, 2016, European Commission, 2019).

Οι μηχανισμοί Ε.Ε. στα δημόσια νοσοκομεία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην πρόληψη και αποτροπή λειτουργικών σφαλμάτων, στην ενίσχυση της οργανωσιακής ευστάθειας και στην αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρωπίνων και οικονομικών πόρων (COSO, 2013, European Commission, 2019). Μέσω της συστηματικής αξιολόγησης διαδικασιών και

της παροχής τεκμηριωμένης ανατροφοδότησης, ο Ε.Ε. υποστηρίζει τη διοίκηση στη λήψη ορθολογικών και τεκμηριωμένων αποφάσεων (COSO, 2013).

Παράλληλα η διεθνής βιβλιογραφία τεκμηριώνει ότι η αντίληψη των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε. επηρεάζει ουσιαστικά κρίσιμες ψυχολογικές και οργανωσιακές μεταβλητές, όπως η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση, το επίπεδο εργασιακού άγχους, η επαγγελματική εξουθένωση και η εργασιακή παρακίνηση (Baker & Demerouti, 2017, Kelloway & Barling, 2010). Ο Ε.Ε. δεν λειτουργεί, επομένως, μόνο ως τεχνικός ή ελεγκτικός μηχανισμός, αλλά και ως παράγοντας που διαμορφώνει την καθημερινή εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων.

Όταν ο Ε.Ε. εφαρμόζεται με διαφάνεια, σαφήνεια και υποστηρικτικό προσανατολισμό ενισχύει τη συνεργασία, παρέχει ουσιαστική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση και συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικότερων οργανωσιακών εμπειριών (Sarens & Christopher, 2010). Υπό αυτές τις συνθήκες, καλλιεργείται κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, το οποίο λειτουργεί προστατευτικά απέναντι στο εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση.

Αντίθετα, όταν ο Εσωτερικός Έλεγχος γίνεται αντιληπτός ως αυστηρός, αδιαφανής ή τιμωρητικός συνδέεται με αυξημένο εργασιακό στρες, μειωμένη εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση και αρνητικές ψυχοκοινωνικές αντιδράσεις των εργαζομένων (Arena & Azzone, 2009). Οι αντιλήψεις αυτές μπορούν να εντείνουν την επαγγελματική εξουθένωση και να αποδυναμώσουν την εργασιακή παρακίνηση, ιδίως σε περιβάλλοντα υψηλής πίεσης, όπως τα δημόσια νοσοκομεία.

2.4 Η Επαγγελματική Εξουθένωση (Burnout)

Η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί ένα από τα πλέον μελετημένα αντικείμενα της οργανωσιακής και εργασιακής ψυχολογίας (Maslach & Leiter, 2007, p.368, Schaufeli, 2003).

Σύμφωνα με το μοντέλο Maslach & Leiter (2007, p.368), η εξουθένωση συνιστά ένα πολυδιάστατο σύνδρομο, το οποίο περιλαμβάνει τη συναισθηματική εξάντληση, την κυνική ή αποπροσωποποιημένη στάση απέναντι στην εργασία και τη μειωμένη αντίληψη προσωπικής αποτελεσματικότητας. Η συναισθηματική εξάντληση αναφέρεται στη χρόνια αίσθηση κόπωσης και φθοράς των συναισθηματικών αποθεμάτων, η αποπροσωποποίηση αποτυπώνει την ανάπτυξη αποστασιοποιημένων ή αρνητικών στάσεων απέναντι στους αποδέκτες της

εργασίας, ενώ το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης συνδέεται με την αντίληψη μειωμένης επαγγελματικής επάρκειας και μειωμένης αποτελεσματικότητας στον εργασιακό χώρο (Maslach & Leiter, 2007, Schaufeli et al., 2009).

Στο πλαίσιο των δημόσιων νοσοκομείων, η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται συστηματικά σε υψηλότερα επίπεδα σε σύγκριση με άλλους εργασιακούς τομείς. Το φαινόμενο αυτό αποδίδεται στον έντονο συναισθηματικό φόρτο, στην αυξημένη ευθύνη που συνοδεύει τη φροντίδα υγείας και της ζωής των ασθενών, στην κλινική αβεβαιότητα, καθώς και στις συχνές ελλείψεις ανθρώπινων και υλικών πόρων (Schaufeli, 2021). Οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν ένα ιδιαίτερα απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης χρόνιου στρες και κατ' επέκταση, επαγγελματικής εξουθένωσης (Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2017).

Η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι η επαγγελματική εξουθένωση στους οργανισμούς υγείας δεν αποτελεί αποκλειστικά ατομικό φαινόμενο ή αποτέλεσμα προσωπικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, αλλά συνδέεται στενά με οργανωσιακούς και διοικητικούς παράγοντες, όπως ο αυξημένος φόρτος εργασίας, η έλλειψη σαφήνειας ρόλων, η περιορισμένη διοικητική υποστήριξη και ο τρόπος άσκησης των μηχανισμών ελέγχου και λογοδοσίας (Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2017). Υπό αυτή την οπτική, η επαγγελματική εξουθένωση μπορεί να ερμηνευθεί ως αποτέλεσμα μιας χρόνιας ανισορροπίας μεταξύ των εργασιακών απαιτήσεων και των διαθέσιμων οργανωσιακών και ψυχολογικών πόρων, γεγονός που καθιστά κρίσιμη την εφαρμογή οργανωσιακών παρεμβάσεων για την πρόληψη και τη διαχείριση της, ιδιαίτερα σε απαιτητικά περιβάλλοντα όπως τα δημόσια νοσοκομεία (Schaufeli, 2021, Maslach & Leiter 2007).

2.5 Η Εργασιακή Παρακίνηση (Motivation)

Η εργασιακή παρακίνηση αναφέρεται σε μια θετική ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα ενεργητικότητας, αφοσίωσης και αίσθησης επαγγελματικής επάρκειας, ενώ συνδέεται άμεσα με την ποιότητα της εργασιακής εμπειρίας και της απόδοσης των εργαζομένων (Schaufeli & Bakker, 2004, Bakker & Demerouti, 2017).

Στο πλαίσιο των οργανισμών υγείας, η παρακίνηση αποτελεί κρίσιμο παράγοντα διατήρησης της επαγγελματικής δέσμευσης και της ψυχολογικής ανθεκτικότητας των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα αυξημένων απαιτήσεων, όπως τα δημόσια νοσοκομεία (Bakker & Demerouti, 2017).

Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (SDT) αποτελεί μια από τις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις για την κατανόηση της εργασιακής παρακίνησης. Κατά τους Ryan & Deci (2000), η ενίσχυση της παρακίνησης συνδέεται με την ικανοποίηση τριών βασικών ψυχολογικών αναγκών, της αυτονομίας, της επάρκειας και της διαπροσωπικής σύνδεσης. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν έλεγχο και νόημα στο ρόλο τους, λαμβάνουν υποστήριξη και ανατροφοδότηση και αισθάνονται ότι ανήκουν σε ένα δίκαιο και υποστηρικτικό εργασιακό πλαίσιο, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης και επαγγελματικής ενεργητικότητας.

Συμπληρωματικά, το Μοντέλο Απαιτήσεων-Πόρων (JD-R) υποστηρίζει ότι η εργασιακή παρακίνηση αναπτύσσεται όταν οι διαθέσιμοι εργασιακοί πόροι επαρκούν για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων της εργασίας. Πόροι όπως η σαφήνεια ρόλων, η εποικοδομητική ανατροφοδότηση, η αντιληπτή δικαιοσύνη και η υποστηρικτική διοίκηση ενισχύουν την παρακινητική διεργασία και οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ενεργητικότητας και αφοσίωσης (Bakker & Demerouti, 2017). Αντίθετα, η έλλειψη τέτοιων πόρων αποδυναμώνει την παρακίνηση και ενεργοποιεί τη διαδικασία ψυχολογικής φθοράς, αυξάνοντας τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2007).

Στο περιβάλλον των δημόσιων νοσοκομείων, εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι η διοικητική υποστήριξη, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η διαφάνεια συνιστούν καθοριστικούς παράγοντες για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων εργασιακής παρακίνησης και επαγγελματικής δέσμευσης (Van Bogaert et al., 2014, Laschinger, 2018). Η ποιότητα της διοίκησης και των οργανωσιακών πρακτικών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον επαγγελματικό τους ρόλο, εκτιμούν την συμβολή τους στον οργανισμό και διαμορφώνουν θετικές στάσεις απέναντι στην εργασία τους (Laschinger et al., 2012, Ryan & Deci 2000, Bakker & Demerouti, 2017).

Επιπλέον η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι ο τρόπος άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να λειτουργήσει είτε ενισχυτικά, είτε αποδυναμωτικά ως προς την εργασιακή παρακίνηση. Όταν οι μηχανισμοί Ε.Ε. εφαρμόζονται με συνεργατικό, υποστηρικτικό προσανατολισμό, παρέχουν σαφήνεια ρόλων, ενισχύουν την εμπιστοσύνη και καλλιεργούν αίσθημα δικαιοσύνης, συνδέονται με θετικότερες εργασιακές αντιλήψεις και υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης (Sarens & Christopher, 2010; Arena & Azzone, 2019). Αντίθετα, όταν ο Ε.Ε. γίνεται αντιληπτός ως αυστηρός ή τιμωρητικός, μπορεί να υπονομεύσει την αυτονομία και την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, περιορίζοντας την παρακινητική τους δυναμική και

αποδυναμώνοντας την εσωτερική τους παρακίνηση (Ryan & Deci, 2000, Kelloway & Barling, 2010, Crawshaw et al., 2013).

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Θεωρητικό Υπόβαθρο

3.1 Θεωρητικά Πλαίσια για την Ερμηνεία του Ε.Ε. στο Εργασιακό Περιβάλλον των Δημόσιων Νοσοκομείων

Η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο ο Εσωτερικός Έλεγχος επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον και τις ψυχολογικές εμπειρίες των εργαζομένων προϋποθέτει την ανάλυση των θεωρητικών πλαισίων που διέπουν τις διαδικασίες οργανωσιακής διακυβέρνησης και ελέγχου. Τα σύγχρονα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου και το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών αντιμετωπίζουν τον Ε.Ε. όχι μόνο ως μηχανισμό διασφάλισης της συμμόρφωσης αλλά και ως παράγοντα που επηρεάζει τη δομή, την προβλεψιμότητα και τη διαφάνεια του οργανωσιακού περιβάλλοντος (COSO, 2013, ΠΑ, 2017). Παράλληλα η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι οι μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου δύνανται να επηρεάσουν την αντίληψη των εργαζομένων για τη διοικητική αξιοπιστία, τη δικαιοσύνη και την οργανωσιακή σταθερότητα, παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την εργασιακή εμπειρία (Lenz & Hahn, 2015, Eulerich & Eulerich, 2020).

Η ανωτέρω προσέγγιση είναι κρίσιμη στον χώρο των δημόσιων νοσοκομείων, όπου οι οργανωσιακές διαδικασίες χαρακτηρίζονται από αυξημένη πολυπλοκότητα, υψηλές απαιτήσεις λογοδοσίας και έντονη εργασιακή πίεση. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι σε τέτοια περιβάλλοντα, ο τρόπος εφαρμογής των μηχανισμών ελέγχου επηρεάζει άμεσα την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη, τη σαφήνεια ρόλων και την αξιοπιστία της διοίκησης, παράγοντες που συνδέονται με κρίσιμες ψυχολογικές εκβάσεις (Lenz & Hahn, 2015, Eulerich & Eulerich, 2020).

3.1.1 Η Συμβολή του Πλαισίου της Επιτροπής COSO στην Οργανωσιακή Λειτουργία

Το πλαίσιο της Επιτροπής COSO, ορίζει τον Ε.Ε. ως ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων συνιστωσών που στοχεύουν στη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας, της αξιοπιστίας της πληροφόρησης και της συμμόρφωσης με το θεσμικό πλαίσιο. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στο περιβάλλον ελέγχου και στους μηχανισμούς πληροφόρησης και επικοινωνίας, οι οποίοι λειτουργούν ως βασικά δομικά στοιχεία της οργανωσιακής σταθερότητας (COSO, 2013).

Εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν συνεπή και διαφανή συστήματα ελέγχου εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα προβλεψιμότητας και χαμηλότερη αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή αβεβαιότητα (Lenz & Hahn, 2015, Eulerich & Eulerich, 2020). Η μείωση της αβεβαιότητας έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος οργανωσιακός πόρος στο πλαίσιο του Μοντέλου Απαιτήσεων-Πόρων (JD-R), καθώς περιορίζει τις ψυχολογικές απαιτήσεις και συμβάλλει στη σταθεροποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος (Bakker & deVries, 2021).

Συνεπώς, το πλαίσιο της Επιτροπής COSO δεν λειτουργεί αποκλειστικά ως κανονιστικό εργαλείο, αλλά και ως έμμεσος μηχανισμός ενίσχυσης των οργανωσιακών πόρων που σχετίζονται με την εργασιακή ευημερία.

3.1.2 Το Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών του Εσωτερικού Ελέγχου και η Συμπεριφορική Διάσταση του Ε.Ε.

Το Διεθνές Πλαίσιο Επαγγελματικών Πρακτικών θεμελιώνει τον Ε.Ε. σε αρχές ανεξαρτησίας, αντικειμενικότητας και επαγγελματικής επικοινωνίας. Οι αρχές αυτές δεν επηρεάζουν μόνο την τεχνική ποιότητα του ελέγχου, αλλά και την αντίληψη που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι για τις ελεγκτικές διαδικασίες (ΙΑ, 2017).

Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τις αρχές του IPPF με συνέπεια, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα διοικητικής αξιοπιστίας και συνεργατικότητας, καθώς οι ελεγκτικές διαδικασίες εκλαμβάνονται ως υποστηρικτικές και όχι απειλητικές (Lenz et al., 2017, Roussy & Brivot, 2016). Παράλληλα, πρακτικές ελέγχου που προωθούν τη σαφή ανατροφοδότηση και τη συμμετοχή έχουν συσχετιστεί με μειωμένο εργασιακό άγχος και αυξημένη αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη (Brown et al., 2021).

3.1.3 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Μηχανισμός Διαμόρφωσης Κουλτούρας και Νοήματος

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει τον Ε.Ε. ως μηχανισμό «σηματοδότησης» (signaling mechanism), μέσω του οποίου η διοίκηση επικοινωνεί οργανωσιακές αξίες, προτεραιότητες και προσδοκίες προς τους εργαζομένους (Eulerich et al., 2021). Μέσω αυτής της λειτουργίας ο Ε.Ε. συμβάλλει στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας και επηρεάζει τον τρόπο

με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον εργασιακό τους ρόλο και τη θέση τους εντός του οργανισμού (Schein, 2010, Rosso et al., 2010).

Οι υποστηρικτικές και διαφανείς πρακτικές Εσωτερικού Ελέγχου έχουν συνδεθεί με την ενίσχυση κρίσιμων οργανωσιακών πόρων, όπως η σαφήνεια ρόλων, η αυτονομία και η διοικητική υποστήριξη, αποτελώντας βασικούς παράγοντες της παρακινητικής διεργασίας του μοντέλου JD-R (Deci et al., 2017, Bakker & Demerouti, 2017). Αντίθετα, αυστηρές ή αδιαφανείς πρακτικές ελέγχου έχουν συσχετιστεί με αυξημένες αντιλήψεις απειλής και ενίσχυση των ψυχολογικών απαιτήσεων, αυξάνοντας την ευαλωτότητα των εργαζομένων σε φαινόμενα εξουθένωσης (Alzaban, 2019).

Στον χώρο των δημοσίων νοσοκομείων, η καλλιέργεια κουλτούρας διαφάνειας, λογοδοσίας και ασφάλειας μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου έχει συνδεθεί με βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών, μείωση σφαλμάτων και αυξημένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Manzi et al., 2018, Jiang et al., 2020).

3.2 Το Μοντέλο Απαιτήσεων-Πόρων και η Εφαρμογή στον Χώρο της Υγείας

Το μοντέλο Απαιτήσεων – Πόρων (JD-R) αποτελεί μια από τις πλέον διαδεδομένες θεωρητικές προσεγγίσεις για την διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής παρακίνησης. Εισήχθη από τους Demerouti et al. (2001) και έκτοτε έχει εξελιχθεί σημαντικά, αποτελώντας βασικό εργαλείο κατανόησης της εργασιακής ευημερίας σε σύνθετα οργανωσιακά περιβάλλοντα, όπως ο τομέας της υγείας. Βασική αρχή του μοντέλου είναι ότι κάθε εργασιακό περιβάλλον διαμορφώνεται από δύο κύριες κατηγορίες παραγόντων, τις εργασιακές απαιτήσεις και τους εργασιακούς πόρους (Bakker & Demerouti, 2017).

3.2.1 Εργασιακές Απαιτήσεις και Επαγγελματική Επιβάρυνση

Οι εργασιακές απαιτήσεις περιλαμβάνουν εκείνες τις πτυχές της εργασίας που επιβάλουν συνεχή σωματική, πνευματική ή συναισθηματική προσπάθεια και όταν παραμένουν αυξημένες για μεγάλο χρονικό διάστημα, συνδέονται με αρνητικές ψυχολογικές και σωματικές συνέπειες (Demerouti et al., 2001). Στη διεθνή βιβλιογραφία περιλαμβάνουν ενδεικτικά τον αυξημένο φόρτο εργασίας, τη συναισθηματική επιβάρυνση, την ασάφεια ή σύγκρουση ρόλων, καθώς και την έντονη χρονική πίεση (Bakker & Demerouti, 2017, Schaufeli, 2021).

Αν και οι απαιτήσεις δεν είναι εγγενώς αρνητικές, η παρατεταμένη και ανεξέλεγκτη συσσώρευση τους ενεργοποιεί τη λεγόμενη ενεργειακή διεργασία του μοντέλου JD-R, οδηγώντας σε εξάντληση των ψυχολογικών αποθεμάτων και αυξημένο κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης (Demerouti et al., 2001, Hakanen et al., 2008).

3.2.2 Εργασιακοί Πόροι και Παρακινητική Διεργασία

Οι εργασιακοί πόροι αναφέρονται σε οργανωσιακούς, κοινωνικούς και ατομικούς παράγοντες που υποστηρίζουν την επίτευξη των εργασιακών στόχων, περιορίζουν τις αρνητικές συνέπειες των εργασιακών απαιτήσεων και συμβάλλουν στην επαγγελματική ανάπτυξη και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Bakker & Demerouti, 2017). Τέτοιοι πόροι είναι, μεταξύ άλλων, η υποστήριξη από τη διοίκηση, η σαφήνεια ρόλων, η οργανωσιακή δικαιοσύνη, η ποιοτική ανατροφοδότηση και η δυνατότητα αυτονομίας (Schaufeli & Tari, 2014, Van den Broeck et al., 2016). Η ύπαρξη επαρκών εργασιακών πόρων ενεργοποιεί την παρακινητική διεργασία του μοντέλου JD-R, η οποία συνδέεται με αυξημένη εργασιακή ενεργητικότητα, αφοσίωση και θετικότερη εργασιακή εμπειρία (Bakker, 2011, Lasener et al., 2019). Η συγκεκριμένη παρακινητική συμβάλλει στον περιορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης και στη διατήρηση υψηλών επιπέδων εργασιακής απόδοσης (Bakker & Demerouti, 2017, Schaufeli & Taris, 2014).

3.2.3 Η Εφαρμογή του JD-R στον Χώρο της Υγείας

Ο χώρος της υγείας και ειδικότερα τα δημόσια νοσοκομεία αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα εργασιακών περιβαλλόντων υψηλής έντασης, στα οποία το μοντέλο JD-R έχει εφαρμοστεί εκτενώς ως ερμηνευτικό πλαίσιο της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής παρακίνησης (Hakanen et al., 2006, Bakker & Demerouti, 2017). Εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι οι επαγγελματίες υγείας εκτίθενται συστηματικά σε αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις όπως έντονη συναισθηματική φόρτιση, αυξημένη ευθύνη, χρονική πίεση και ελλείψεις προσωπικού και πόρων (Panagioti et al., 2018, West et al., 2018).

Παράλληλα η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η παρουσία εργασιακών πόρων, όπως η σαφήνεια ρόλων, η ποιοτική διοικητική υποστήριξη και η αποτελεσματική επικοινωνία, συνδέεται με μειωμένα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης στους επαγγελματίες υγείας (Van Bogaert et al., 2014, Laschinger,

2018). Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν την καταλληλότητα του JD-R ως ερμηνευτικού πλαισίου για την ανάλυση του νοσοκομειακού εργασιακού περιβάλλοντος (Hakanen et al., 2008, Schaufeli, 2021).

3.2.4 Η Συνάφεια του Μοντέλου JD-R με τη Μελέτη του Εσωτερικού Ελέγχου

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναγνωρίζει ότι ο τρόπος άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να λειτουργήσει είτε ως εργασιακός πόρος είτε ως πρόσθετη εργασιακή απαίτηση, ανάλογα με τον τρόπο που γίνεται αντιληπτός από τους εργαζομένους, στο πλαίσιο της λογικής του Μοντέλου Απαιτήσεων-Πόρων (Bakker & Demerouti, 2017, Kelloway & Barling, 2010). Όταν ο Ε.Ε. εφαρμόζεται με διαφάνεια, σαφήνεια και υποστηρικτικό προσανατολισμό, μπορεί να ενισχύσει κρίσιμους οργανωσιακούς πόρους, όπως η μείωση της αβεβαιότητας, η διοικητική δικαιοσύνη και η αντιλαμβανόμενη υποστήριξη (Van den Broeck et al., 2016, Bakker & Demerouti 2017, Deci et al., 2017).

Αντίθετα, όταν οι διαδικασίες ελέγχου εκλαμβάνονται ως αυστηρές, τιμωρητικές ή αδιαφανείς, ενδέχεται να αυξήσουν τις ψυχολογικές απαιτήσεις, να περιορίσουν την αυτονομία και να ενισχύσουν το εργασιακό άγχος, λειτουργώντας ως πρόσθετος παράγοντας κινδύνου για την εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης (Kelloway & Barling, 2010, Lesener et al., 2019).

3.3 Η Σχέση του τρόπου άσκησης του Ε.Ε. με την Επαγγελματική Εξουθένωση

Η διεθνής βιβλιογραφία συγκλίνει στο ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν πρωτίστως στην ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου, αλλά στον τρόπο με τον οποίο αυτοί εφαρμόζονται και γίνονται αντιληπτοί στην καθημερινή εργασιακή πρακτική, ιδίως όσον αφορά τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και την ποιότητα της διοικητικής μεταχείρισης (Colquitt et al., 2001, Van de Bos, 2001). Σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων, όπως τα δημόσια νοσοκομεία, ο τρόπος άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να επηρεάσει άμεσα κρίσιμες ψυχολογικές διεργασίες που συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση, όπως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η ασφάλεια και η διοικητική υποστήριξη (Crawshaw et al., 2013).

3.3.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Παράγοντας Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Σύμφωνα με τον Colquitt (2001), η Οργανωσιακή Δικαιοσύνη αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια που περιλαμβάνει τέσσερις διακριτές διαστάσεις. Η διαδικαστική δικαιοσύνη αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων θεωρούνται δίκαιες, αμερόληπτες και συνεπείς. Η διανεμητική δικαιοσύνη αφορά την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη δίκαιη κατανομή των αποτελεσμάτων, των αμοιβών ή των συνεπειών που προκύπτουν από τις οργανωσιακές διαδικασίες. Η διαπροσωπική δικαιοσύνη σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιμετωπίζονται κατά την εφαρμογή των διαδικασιών, δίνοντας έμφαση στον σεβασμό, την ευγένεια και την αξιοπρεπή συμπεριφορά. Τέλος, η πληροφοριακή δικαιοσύνη αφορά την επάρκεια, την ακρίβεια και τη σαφήνεια των πληροφοριών που παρέχονται στους εργαζομένους σχετικά με τις αποφάσεις και τις διαδικασίες που τους επηρεάζουν (Colquitt, 2001).

Στο πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου, οι τέσσερις αυτές διαστάσεις αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και τη νομιμοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών. Ως εκ τούτου, αποτέλεσαν τη θεωρητική βάση για την ανάπτυξη της κλίμακας «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου», που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη.

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία ο Ε.Ε. που χαρακτηρίζεται από σαφή κριτήρια, επαρκή ενημέρωση για τους σκοπούς του ελέγχου και διαφανείς διαδικασίες αξιολόγησης ενισχύει την αντιλαμβανόμενη Οργανωσιακή Δικαιοσύνη και περιορίζει αρνητικές ψυχολογικές αντιδράσεις των εργαζομένων (Judge & Colquitt, 2004, Crawshaw et al., 2013). Επιπλέον η θεωρία της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν θετικότερες ψυχολογικές και συναισθηματικές αντιδράσεις, όταν οι διαδικασίες εφαρμόζονται με συνέπεια, διαφάνεια και σεβασμό (Colquitt et al., 2001).

Επιπρόσθετα εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι η διαδικαστική δικαιοσύνη αποτελεί έναν από τους ισχυρότερους προστατευτικούς παράγοντες έναντι της συναισθηματικής εξάντλησης και του κυνισμού, καθώς μειώνει το αίσθημα αβεβαιότητας και απειλής στον εργασιακό ρόλο (Judge & Colquitt, 2004, Kivimaki et al., 2003). Υπό αυτή την έννοια, ο Ε.Ε. μπορεί να λειτουργήσει έμμεσα ως μηχανισμός πρόληψης της εξουθένωσης, όταν ενσωματώνει αρχές δικαιοσύνης, διαφάνειας και σαφήνειας στις ελεγκτικές διαδικασίες (Kelloway & Barling, 2010, Bakker & Demerouti, 2017).

3.3.2 Ο Ε.Ε. ως Πηγή Ψυχοκοινωνικού Κινδύνου

Αντίθετα, όταν ο Εσωτερικός Έλεγχος εφαρμόζεται με τρόπο που εκλαμβάνεται ως αυστηρός, τιμωρητικός ή ελεγκτικός χωρίς επαρκή αιτιολόγηση και επικοινωνία, μπορεί να μετατραπεί σε σημαντικό ψυχοκοινωνικό στρεσογόνο παράγοντα, ιδίως σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων (Kelloway & Barling, 2010, Bakker & Demerouti, 2017). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι πρακτικές ελέγχου που ενισχύουν το αίσθημα επιτήρησης, τον φόβο λάθους και τον περιορισμό της αυτονομίας συνδέονται με αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους και επαγγελματικής εξουθένωσης (Bakker et al., 2005).

Ιδιαίτερα κρίσιμη είναι η έννοια της αβεβαιότητας, η οποία συχνά συνοδεύει ελεγκτικές διαδικασίες που στερούνται σαφήνειας ή επαρκούς ανατροφοδότησης και έχει αναγνωριστεί ως ανεξάρτητος προγνωστικός παράγοντας συναισθηματικής εξάντλησης και κυνισμού, ιδίως σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων, όπως τα δημόσια νοσοκομεία (Schaufeli & Taris, 2014).

3.3.3 Η Εννοιολογική Σύνδεση με το Μοντέλο JD-R

Το Μοντέλο Απαιτήσεων-Πόρων (JD-R) παρέχει ένα χρήσιμο θεωρητικό υπόβαθρο για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ του τρόπου άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και της επαγγελματικής εξουθένωσης, στο πλαίσιο της διάκρισης μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και εργασιακών πόρων (Bakker & Demerouti, 2017).

Όταν ο Ε.Ε. εφαρμόζεται με συνεργατικό και υποστηρικτικό προσανατολισμό, μπορεί να λειτουργήσει ως οργανωσιακός πόρος, ενισχύοντας τη σαφήνεια ρόλων, την προβλεψιμότητα των διαδικασιών και την αντιλαμβανόμενη διοικητική υποστήριξη (Van den Broeck et al., 2016). Αντίθετα, όταν ο Ε.Ε. βιώνεται ως απειλητικός ή υπερβολικά παρεμβατικός, είναι δυνατόν να μετατραπεί σε πρόσθετη εργασιακή απαίτηση, εντείνοντας την ψυχολογική επιβάρυνση και ευνοώντας την ανάπτυξη επαγγελματικής εξουθένωσης (Lesener et al., 2019).

3.3.4 Ο Εσωτερικός Έλεγχος, Ψυχολογική Ασφάλεια και Επαγγελματική Ταυτότητα

Η ψυχολογική ασφάλεια, δηλαδή η αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν προβληματισμούς χωρίς φόβο τιμωρίας, έχει αναγνωριστεί ως βασικός προστατευτικός

παράγοντας απέναντι στην επαγγελματική εξουθένωση (Edmondson, 1999). Όταν οι διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση, προάγουν τη συμμετοχικότητα και σέβονται την επαγγελματική ταυτότητα των εργαζομένων, ενισχύουν την ψυχολογική ασφάλεια και περιορίζουν τη συναισθηματική εξάντληση (Edmondson, 1999, Deci et al., 2017). Αντίθετα ελεγκτικές πρακτικές που υπονομεύουν την επαγγελματική ταυτότητα ή δημιουργούν αίσθημα απειλής έχουν συνδεθεί με αυξημένο κυνισμό και αποστασιοποίηση από την εργασία, βασικά χαρακτηριστικά της εξουθένωσης (Leiter & Maslach, 2016).

3.3.5 Οι Ιδιαιτερότητες του Νοσοκομειακού Περιβάλλοντος

Τα δημόσια νοσοκομεία χαρακτηρίζονται από υψηλή συναισθηματική φόρτιση, συνεχή κλινική πίεση, περιορισμένους πόρους και αυξημένο κίνδυνο λαθών, παράγοντες που εντείνουν την ευαλωτότητα των εργαζομένων σε διαδικασίες ελέγχου (West et al., 2018, Panagioti et al., 2018). Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα των ελεγκτικών πρακτικών αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς μπορεί να διαμορφώσει είτε ένα προστατευτικό εργασιακό περιβάλλον, είτε έναν πρόσθετο παράγοντα ψυχολογικής επιβάρυνσης, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής και αντίληψης τους από τους εργαζομένους (Bakker & Demerouti, 2017, Kelloway & Barling, 2010).

3.4 Η Σχέση του τρόπου άσκησης του Ε.Ε. με την Εργασιακή Παρακίνηση

Η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις διοικητικές πρακτικές και τους μηχανισμούς λογοδοσίας που εφαρμόζονται στον οργανισμό (Ryan & Deci, 2000, Bakker & Demerouti, 2017). Η διεθνής βιβλιογραφία δείχνει ότι οι μηχανισμοί ελέγχου δεν είναι ουδέτεροι ως προς την παρακίνηση, αλλά μπορούν να λειτουργήσουν είτε ενισχυτικά, είτε αποδυναμωτικά, ανάλογα με το αν γίνονται αντιληπτοί ως υποστηρικτικοί ή περιοριστικοί της αυτονομίας και της εμπιστοσύνης (Ryan & Deci, 2000; Bakker & Demerouti, 2017).

3.4.1 Ο Εσωτερικός Έλεγχος ως Ενισχυτικός Εργασιακός Πόρος

Σύμφωνα με το Μοντέλο Απαιτήσεων –Πόρων (JD-R), οι διοικητικές πρακτικές που ενισχύουν τη σαφήνεια, τη δικαιοσύνη και την προβλεψιμότητα των διαδικασιών μπορούν να λειτουργήσουν ως κρίσιμοι εργασιακοί πόροι, ενεργοποιώντας την παρακινητική διεργασία (Bakker & Demerouti, 2017). Όταν ο Εσωτερικός Έλεγχος εφαρμόζεται με διαφάνεια, σαφή επικοινωνία και προσανατολισμό στη βελτίωση, ενισχύει την αντιλαμβανόμενη διοικητική υποστήριξη και μειώνει την οργανωσιακή αβεβαιότητα, λειτουργώντας ενισχυτικά για την εργασιακή παρακίνηση (Crawshaw et al., 2013, Kelloway & Barling, 2010).

Υπό αυτή την οπτική, ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός ενδυνάμωσης, όταν συμβάλλει στη δημιουργία σταθερού και προβλέψιμου εργασιακού πλαισίου, ενισχύοντας κρίσιμους εργασιακούς πόρους (Bakker & Demerouti, 2017, Van den Broeck et al., 2016).

3.4.2 Η Σύνδεση με τη Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (SDT)

Η Θεωρία Αυτοπροσδιορισμού (Self – Determination Theory) υποστηρίζει ότι η ενίσχυση της εργασιακής παρακίνησης προϋποθέτει την κάλυψη των αναγκών για αυτονομία, επάρκεια και διαπροσωπική σύνδεση (Ryan & Deci, 2000). Οι διοικητικές πρακτικές που γίνονται αντιληπτές ως υποστηρικτικές ενισχύουν την εργασιακή παρακίνηση, ενώ πρακτικές που βασίζονται στον έλεγχο και την τιμωρία την υπονομεύουν (Deci et al., 2017).

Σε αυτό το πλαίσιο, ένας Εσωτερικός Έλεγχος που παρέχει σαφήνεια ρόλων, ανατροφοδότηση με αναπτυξιακό χαρακτήρα και δυνατότητες συμμετοχής μπορεί να υποστηρίξει την αίσθηση επάρκειας και αυτονομίας των εργαζομένων. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύεται η παρακινητική τους δυναμική και η θετική εργασιακή εμπλοκή (Van den Broeck et al., 2016).

3.4.3 Ο ρόλος της Εμπιστοσύνης και της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης

Η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση και η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή δικαιοσύνη έχουν αναγνωριστεί ως κρίσιμοι παράγοντες διαμόρφωσης της εργασιακής παρακίνησης και της επαγγελματικής δέσμευσης των εργαζομένων (Dirks & Ferrin, 2002; Colquitt et al., 2001). Διεθνείς Έρευνες υποδεικνύουν ότι η αντίληψη των ελεγκτικών διαδικασιών ως δίκαιων και

διαφανών συνδέεται με αυξημένη εργασιακή δέσμευση και θετικότερες στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (Colquitt et al., 2001, Crawshaw et al., 2013).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος όταν λειτουργεί με σαφή κριτήρια και επικοινωνεί τον βελτιωτικό του σκοπό, μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και να μειώσει τις αντιλήψεις απειλής, συμβάλλοντας στη διατήρηση της παρακίνησης ακόμη και σε απαιτητικά περιβάλλοντα (Gagné et al., 2005).

3.4.4 Οι Ιδιαιτερότητες του Νοσοκομειακού Περιβάλλοντος

Στα δημόσια νοσοκομεία, οι εργαζόμενοι εκτίθενται σε υψηλές και συχνά απρόβλεπτες εργασιακές απαιτήσεις, γεγονός που καθιστά τους οργανωσιακούς πόρους ιδιαίτερα καθοριστικούς για τη διατήρηση της εργασιακής παρακίνησης και της ψυχολογικής ανθεκτικότητας (West et al., 2018, Schaufeli, 2021). Μελέτες στον χώρο της υγείας έχουν δείξει ότι η διοικητική υποστήριξη, η διαφάνεια και η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη σχετίζονται με υψηλότερη επαγγελματική ενεργητικότητα και ψυχολογική ανθεκτικότητα (Van Bogaert et al., 2014, Laschinger, 2018).

Η βιβλιογραφία υποστηρίζει επίσης ότι όταν μηχανισμοί εφαρμόζονται με συνεργατικό και βελτιωτικό προσανατολισμό, συνδέονται με μειωμένη οργανωσιακή αβεβαιότητα και αυξημένη διοικητική εμπιστοσύνη, παράγοντες που ενισχύουν κρίσιμους εργασιακούς πόρους και κατ' επέκταση, την παρακίνηση (Crawshaw et al., 2013, Van den Broeck et al., 2016).

3.4.5 Διατύπωση Ερευνητικών Υποθέσεων

Το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στις προηγούμενες ενότητες ανέδειξε ότι ο τρόπος άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου δεν αποτελεί ουδέτερη διοικητική πρακτική, αλλά δύναται να επηρεάσει ουσιαστικά την εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Ειδικότερα, βάσει του Μοντέλου Απαιτήσεων – Πόρων (JD-R) και της Θεωρίας Αυτοπροσδιορισμού (SDT), οι διοικητικές πρακτικές μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως εργασιακοί πόροι που ενισχύουν την παρακίνηση και περιορίζουν την εξουθένωση, είτε ως πρόσθετες εργασιακές απαιτήσεις που αυξάνουν την ψυχολογική επιβάρυνση.

Η βιβλιογραφία έχει αναδείξει ότι υποστηρικτικές, διαφανείς και δίκαιες πρακτικές Εσωτερικού Ελέγχου ενισχύουν κρίσιμους οργανωσιακούς πόρους, όπως η σαφήνεια ρόλων,

η αντιλαμβανόμενη διοικητική υποστήριξη, η οργανωσιακή δικαιοσύνη και η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση, οι οποίοι συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης (Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2017, Ryan & Deci, 2000). Αντίθετα, αυστηρές ή τιμωρητικές πρακτικές ελέγχου έχουν συσχετιστεί με αυξημένη αβεβαιότητα, περιορισμό της αυτονομίας και ενίσχυση της διεργασίας εξάντλησης, ιδίως σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων όπως τα δημόσια νοσοκομεία (Kelloway & Barling, 2010, Lesener et al., 2019).

Στην παρούσα μελέτη, η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν την άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου στο εργασιακό τους περιβάλλον, ως δίκαιη, διαφανή, συνεπή και υποστηρικτική οργανωσιακή διαδικασία. Υπό την έννοια αυτή, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου ανατακλούν την ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας και εξετάζονται σε σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή παρακίνηση. Συνεπώς με βάση το θεωρητικό πλαίσιο και τους στόχους της έρευνας, διατυπώνονται οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

Υ1: Η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας, όπως εκφράζεται μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, σχετίζεται αρνητικά με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων του δημόσιου νοσοκομείου.

Υ2: Η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας, όπως εκφράζεται μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, σχετίζεται θετικά με τα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης των εργαζομένων του δημόσιου νοσοκομείου.

Οι παραπάνω υποθέσεις αποτυπώνουν τη θεωρητική σύνδεση μεταξύ του τρόπου άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και των βασικών ψυχολογικών εκβάσεων που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα, αποτελώντας τη βάση για την εμπειρική διερεύνηση που ακολουθεί στα επόμενα κεφάλαια.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Μεθοδολογία της Έρευνας

4.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα ακολούθησε ποσοτικό, μη πειραματικό και συσχετιστικό ερευνητικό σχεδιασμό, με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και των επιπέδων επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής παρακίνησης.

Ο ερευνητικός σχεδιασμός ήταν διατομεακός (cross-sectional), καθώς η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε μια μόνο χρονική περίοδο, καταγράφοντας τις αντιλήψεις και τις ψυχολογικές καταστάσεις των συμμετεχόντων κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας.

Οι αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου ορίστηκαν ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η επαγγελματική εξουθένωση (συνολική και επιμέρους διαστάσεις: εξάντληση και αποστασιοποίηση από την εργασία) και η εργασιακή παρακίνηση ως εξαρτημένες μεταβλητές. Ο σχεδιασμός αυτός επέτρεψε τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων μέσω συσχετίσεων και γραμμικών μοντέλων παλινδρόμησης.

4.2 Δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της μελέτης αποτελούνταν από το Διοικητικό και το Τεχνικό/Λοιπό προσωπικό δημόσιου νοσοκομείου της Αττικής, το οποίο συνολικά απαρτίζεται από ογδόντα έξι (86) εργαζόμενους. Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν ογδόντα τέσσερις (84) εργαζόμενοι, οι οποίοι συμμετείχαν εθελοντικά. Η επιλογή του πληθυσμού αιτιολογείται από το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες επαγγελματικές ομάδες εμπλέκονται άμεσα στις διοικητικές διαδικασίες και στους μηχανισμούς ελέγχου, και συνεπώς, είναι σε θέση να διαμορφώσουν σαφείς αντιλήψεις σχετικά με τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Κριτήριο ένταξης αποτέλεσε η προϋπηρεσία τουλάχιστον έξι (6) μηνών στο νοσοκομείο, προκειμένου να διασφαλιστεί επαρκής έκθεση των συμμετεχόντων στο οργανωσιακό περιβάλλον και στους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Ως κριτήριο αποκλεισμού ορίστηκε η μακροχρόνια απουσία από το φορέα και η ιδιότητα εξωτερικού συνεργάτη. Η δειγματοληψία ήταν ευκολίας (convenience sampling), καθώς βασίστηκε στη διαθεσιμότητα και την εθελοντική συμμετοχή των εργαζομένων, λόγω πρακτικών περιορισμών πρόσβασης στον πληθυσμό μελέτης.

4.3 Εργαλεία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ανώνυμου, αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελούνταν από τέσσερα (4) διακριτά μέρη:

1. Τα δημογραφικά στοιχεία
2. Οι αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου
3. Η επαγγελματική εξουθένωση
4. Η εργασιακή παρακίνηση

4.3.1 Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου

Η κλίμακα «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου», αναπτύχθηκε ειδικά για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης, με βάση το θεωρητικό πλαίσιο των τεσσάρων (4) διαστάσεων της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης (Διαδικαστική, Διανεμητική, Διαπροσωπική και Πληροφοριακή) του Colquitt (2001). Το εργαλείο δεν αποτέλεσε μετάφραση ή προσαρμογή της αρχικής κλίμακας, αλλά μια πρωτότυπη ερευνητική κατασκευή με εννοιολογικά ισοδύναμες δηλώσεις, προσαρμοσμένες στο ιδιαίτερο πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου σε δημόσιο νοσοκομείο.

Οι δηλώσεις διαμορφώθηκαν με σκοπό την αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια, τη συνέπεια και την ποιότητα της επικοινωνίας κατά την άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου. Το περιεχόμενο τους σχεδιάστηκε ώστε να καλύπτει εννοιολογικά τις τέσσερις διαστάσεις της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, ενώ δύο δηλώσεις αξιολογούν ευρύτερες οργανωσιακές εκβάσεις του τρόπου άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Ειδικότερα, η κλίμακα αποτελείται από δέκα (10) πρωτότυπες δηλώσεις (EE1 – EE10) οι οποίες κατανέμονται ως εξής:

Διαδικαστική Δικαιοσύνη (3 δηλώσεις): EE1 (συνέπεια και σαφήνεια διαδικασιών), EE5 (διαφάνεια διαδικασιών), EE9 (αμεροληψία διαδικασιών).

Διανεμητική Δικαιοσύνη (2 δηλώσεις): EE2 (δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπιση αποτελεσμάτων ελέγχου), EE7 (αίσθημα δικαιοσύνης ως προς τις εκβάσεις του ελέγχου στο προσωπικό).

Διαπροσωπική Δικαιοσύνη (2 δηλώσεις): EE3 (σεβασμός και επαγγελματισμός), EE8 (διάθεση συνεργασίας).

Πληροφοριακή Δικαιοσύνη (1 δήλωση): EE4 (παροχή πλήρων και κατανοητών πληροφοριών).

Επιπλέον ενσωματώθηκαν δυο (2) δηλώσεις για την αξιολόγηση ευρύτερων οργανωσιακών εκβάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου η EE6 (συμβολή στη βελτίωση της λειτουργίας του νοσοκομείου) και η EE10 (καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης στη διοίκηση).

Η συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση – δηλαδή η ανάπτυξη πρωτότυπων, εννοιολογικά ισοδύναμων δηλώσεων με βάση το μοντέλο του Colquitt (2001) και η προσαρμογή τους σε ειδικά εργασιακά περιβάλλοντα – αποτελεί καθιερωμένη πρακτική στην ελληνική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Βουλγαράκη, 2021, Γεωργιάδου, 2022, Σαββίδου, 2025).

Σημειώνεται ότι στην παρούσα μελέτη οι «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου» δεν αποτυπώνονται μέσω αντικειμενικών οργανωσιακών δεικτών, αλλά μέσω της υποκειμενικής αξιολόγησης των εργαζομένων, δεδομένου ότι η έρευνα εστιάζει στην ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας και στον τρόπο με τον οποίο αυτή βιώνεται από το προσωπικό του νοσοκομείου.

Οι απαντήσεις της κλίμακας έχουν καταγραφεί σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ απόλυτα έως 5= Συμφωνώ απόλυτα), ενώ οι υψηλότερες συνολικές βαθμολογίες υποδηλώνουν θετικότερες και περισσότερο υποστηρικτικές αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Η αξιοπιστία της κλίμακας διερευνήθηκε στο παρόν δείγμα με τον δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's α αναδεικνύοντας εξαιρετική στατιστική σταθερότητα.

4.3.2 Η Επαγγελματική Εξουθένωση

Η μέτρηση της επαγγελματικής εξουθένωσης πραγματοποιήθηκε με το ερωτηματολόγιο Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), των Demerouti et al. (2001, 2010). Χρησιμοποιήθηκε η ελληνική εκδοχή της κλίμακας, η οποία έχει ελεγχθεί ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία σε ελληνικούς πληθυσμούς εργαζομένων παρουσιάζοντας ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (Demerouti et al., 2003). Το εργαλείο είναι ανοιχτής πρόσβασης για ακαδημαϊκή χρήση και η αξιοποίηση του δεν παραβιάζει τα πνευματικά δικαιώματα των δημιουργών. Η κλίμακα αξιολογεί την επαγγελματική εξουθένωση μέσω δύο διακριτών διαστάσεων, της εξάντλησης και της αποστασιοποίησης από την εργασία. Η διάσταση της εξάντλησης (exhaustion) αναφέρεται στο αίσθημα σωματικής, συναισθηματικής και γνωστικής κόπωσης που προκύπτει από τις αυξημένες απαιτήσεις

εργασίας. Η διάσταση της αποστασιοποίησής από την εργασία (disengagement) αφορά την ανάπτυξη αρνητικής στάσης απέναντι στην εργασία, τη μειωμένη ταύτιση με το εργασιακό αντικείμενο και τη σταδιακή ψυχολογική απομάκρυνση του εργαζόμενου από τα καθήκοντα του (Demerouti et al., 2001, Demerouti et al., 2010). Η κλίμακα περιλαμβάνει δεκαέξι (16) δηλώσεις (OLBI1-OLBI16), οι οποίες απαντώνται σε τετραβάθμια κλίμακα Likert (1= Συμφωνώ απόλυτα έως 4= Διαφωνώ απόλυτα). Οι αντίστροφα διατυπωμένες δηλώσεις της κλίμακας (OLBI1 - OLBI3 - OLBI6 - OLBI7 - OLBI9 - OLBI11 - OLBI13 - OLBI15) ανακωδικοποιήθηκαν (reversecoding) πριν από την πραγματοποίηση των στατιστικών αναλύσεων. Η αξιοπιστία του εργαλείου ελέγχθηκε με τον δείκτη Cronbach's α , τόσο συνολικά, όσο και ανά υποκλίμακα, με τις τιμές να κρίνονται αποδεκτές και συμβατές με τη σχετική βιβλιογραφία.

4.3.2 Η Εργασιακή Παρακίνηση

Η εργασιακή παρακίνηση αξιολογήθηκε με την κλίμακα Manolopoulos (2008), η οποία έχει προσαρμοστεί και επικυρωθεί για τον ελληνικό δημόσιο τομέα από τους Papathanasiou et al. (2017). Το εργαλείο είναι ανοιχτής πρόσβασης, η αξιοποίηση του δεν παραβιάζει τα πνευματικά δικαιώματα των δημιουργών και έχει επιδείξει υψηλή ψυχομετρική εγκυρότητα και αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας. Ειδικότερα περιλαμβάνει δέκα (10) δηλώσεις (MAN1-MAN10) και οι απαντήσεις καταγράφονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert (1=Καθόλου έως 5= Πάρα πολύ), όπου υψηλότερες τιμές αντιστοιχούν σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης. Η αξιοπιστία της κλίμακας, επιβεβαιώθηκε και στο δείγμα της παρούσας έρευνας μέσω του δείκτη Cronbach's α , ο οποίος ήταν υψηλός επιβεβαιώνοντας την καταλληλότητα της.

4.4 Διαδικασίες Συλλογής Δεδομένων

Τα δεδομένα συλλεχθήκαν μέσω έντυπων ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν στους εργαζόμενους του νοσοκομείου, με στόχο τη διευκόλυνση της άμεσης και αξιόπιστης συμπλήρωσής τους. Η συμμετοχή των ερωτώμενων ήταν απολύτως εθελοντική και προϋπέθετε την παροχή ενημερωμένης συγκατάθεσης. Παράλληλα, διασφαλίστηκαν πλήρως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των δεδομένων, ενώ τα στοιχεία που συλλέχθηκαν αξιοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς.

4.5 Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics και περιλάμβανε ένα σύνολο αναλύσεων με στόχο την πληρέστερη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων.

Για την περιγραφή του δείγματος και των μεταβλητών της έρευνας εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική ανάλυση, η οποία περιελάμβανε τον υπολογισμό συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων. Η αξιολόγηση της κανονικότητας των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση των δοκιμών Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk. Ο έλεγχος κανονικότητας κατέδειξε στατιστικά σημαντική απόκλιση από την κανονική κατανομή σε όλες τις μεταβλητές της έρευνας ($p < 0,05$), εύρημα το οποίο επιβεβαιώνεται και από τα αναλυτικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο 5.

Παρά τη διαπιστωμένη απόκλιση των επιμέρους μεταβλητών από την κανονική κατανομή, η επιλογή παραμετρικών δοκιμασιών κρίθηκε μεθοδολογικά αποδεκτή. Ειδικότερα, το μέγεθος του δείγματος ($N=84$) υπερβαίνει το όριο των 30 παρατηρήσεων, επιτρέποντας την εφαρμογή του Οριακού Κεντρικού Θεωρήματος (Central Limit Theorem). Επιπλέον, οι αναλύσεις βασίστηκαν σε σύνθετους δείκτες (μέσοι όροι κλιμάκων), οι οποίοι προσεγγίζουν περισσότερο την κανονική κατανομή. Τέλος, οι παραμετρικές δοκιμασίες θεωρούνται επαρκώς ανθεκτικές (robust) σε μέτριες αποκλίσεις από την κανονικότητα, όπως τεκμηριώνεται στη διεθνή βιβλιογραφία.

Η εξέταση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson (r), ενώ για την εξέταση διαφορών μεταξύ ανεξάρτητων ομάδων εφαρμόστηκαν οι έλεγχοι t -test και ανάλυση διακύμανσης ANOVA, όπου κρίθηκε απαραίτητο.

Τέλος, για τον έλεγχο ερευνητικών υποθέσεων εφαρμόστηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση και επιπρόσθετα πραγματοποιήθηκαν διερευνητικές αναλύσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης για την εξέταση της πιθανής επίδρασης δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στις βασικές μεταβλητές της μελέτης.

Όλες οι στατιστικές δοκιμασίες πραγματοποιήθηκαν με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορισμένο στο $p < 0,05$.

4.6 Δεοντολογικές Αρχές

Η διεξαγωγή της παρούσας μελέτης βασίστηκε στο σεβασμό των αρχών που διέπουν την επιστημονική δεοντολογία και την ακαδημαϊκή υπευθυνότητα. Κατά τη συλλογή των δεδομένων δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην προστασία των συμμετεχόντων, καθώς τηρήθηκε η ανωνυμία τους, δεν καταγράφηκαν πληροφορίες που να επιτρέπουν την ταυτοποίηση τους και σε όλα τα στάδια της έρευνας και της επεξεργασίας των δεδομένων τηρήθηκε η αρχή της εμπιστευτικότητας.

Η συμμετοχή των ερωτώμενων πραγματοποιήθηκε σε πλήρως προαιρετική βάση, με τους συμμετέχοντες να έχουν προηγουμένως ενημερωθεί αναλυτικά για τους στόχους της έρευνας τη διαδικασία συμμετοχής και την αξιοποίηση των πληροφοριών που θα παρείχαν. Η αποδοχή συμμετοχής τεκμηριώθηκε μέσω της συνειδητής και ελεύθερης συναίνεσης τους.

Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αξιοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς και με γνώμονα την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την ορθή επιστημονική πρακτική, σε πλήρη συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR).

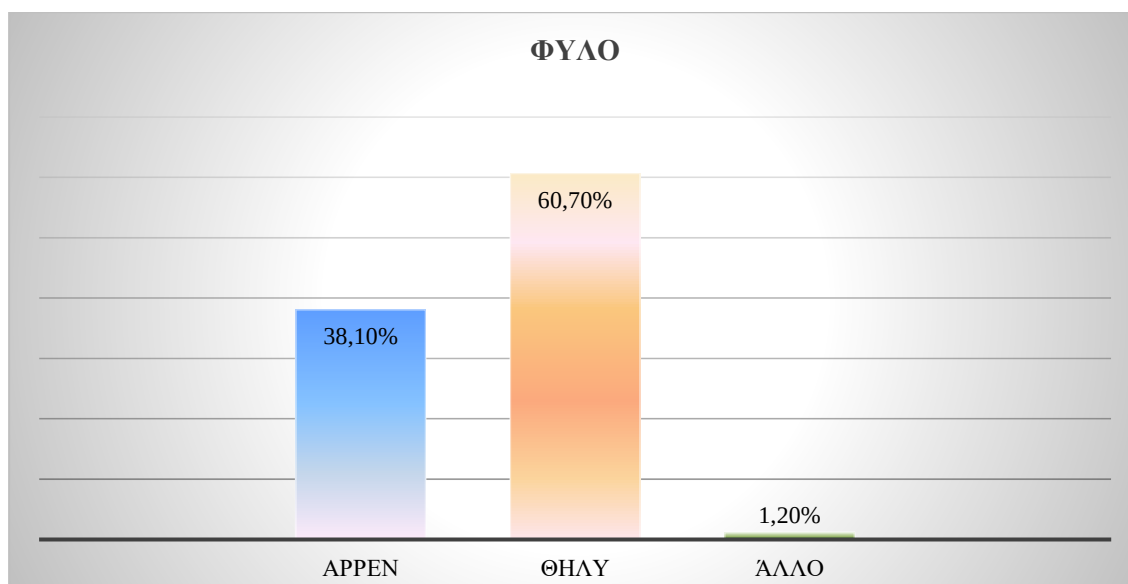
5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Αποτελέσματα Έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο περιλαμβάνει την παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των ερευνητικών δεδομένων. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με το ερευνητικό πρωτόκολλο και τη μεθοδολογία που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 4 και ακολουθεί τη λογική σειρά των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης. Πρώτο στάδιο της ανάλυσης αποτελεί η παρουσίαση των περιγραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, στη συνέχεια εξετάζεται η αξιοπιστία των ερευνητικών εργαλείων και ακολούθως αναλύονται οι βασικές μεταβλητές της έρευνας και οι μεταξύ τους σχέσεις.

5.1 Περιγραφικά Χαρακτηριστικά του Δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν ογδόντα τέσσερις (84) εργαζόμενοι Διοικητικού και Τεχνικού/Λοιπού προσωπικού δημόσιου νοσοκομείου. Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως αυτά καταγράφηκαν μέσω του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου.

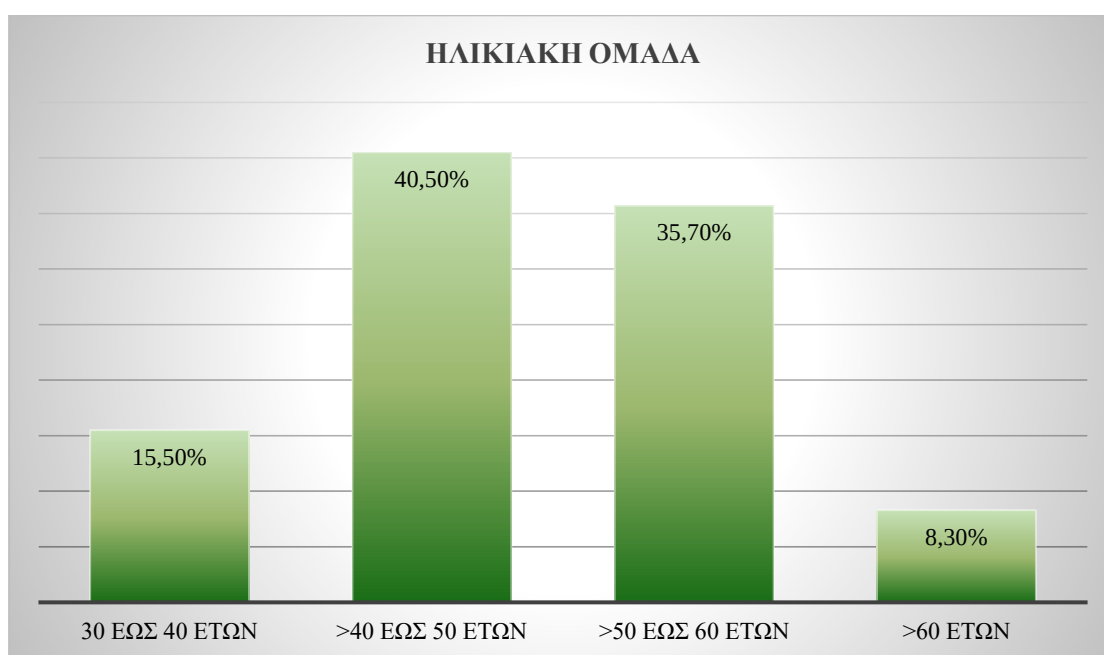
Η περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων περιλαμβάνει μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, το επίπεδο εκπαίδευσης, η προϋπηρεσία στο νοσοκομείο και η θέση εργασίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή συχνοτήτων, ποσοστών και γραφημάτων με σκοπό τη σαφή και συνοπτική αποτύπωση της σύνθεσης του δείγματος.



Γράφημα 1: Κατανομή Δείγματος ανά Φύλο

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, η δημογραφική σύνθεση του δείγματος ως προς το φύλο, αναδεικνύει μια σαφή υπεροχή των γυναικών υπαλλήλων, οι οποίες αποτελούν την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ειδικότερα, επί συνόλου 84 εργαζομένων, οι γυναίκες ανέρχονται σε 51 άτομα, καταλαμβάνοντας το 60,7% του δείγματος. Οι άνδρες συμμετέχοντες αποτελούν το 38,1% του δείγματος, με 32 άτομα, ενώ καταγράφηκε και μία συμμετοχή (1,2%) στην κατηγορία «Άλλο». Η συγκεκριμένη κατανομή προσφέρει μια αντιπροσωπευτική απεικόνιση του ανθρώπινου δυναμικού στις υπό εξέταση επαγγελματικές ομάδες, επιτρέποντας τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων σε ένα επαρκώς διαφοροποιημένο περιβάλλον ως προς το φύλο.



Γράφημα 2: Κατανομή δείγματος ανά Ηλικιακή Ομάδα

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Η εξέταση της ηλικιακής κατανομής του δείγματος έδειξε ότι το ανθρώπινο δυναμικό του νοσοκομείου χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο επαγγελματικής εμπειρίας, καθώς η πλειοψηφία του προσωπικού ανήκει σε ηλικιακές ομάδες με πιθανή πολυετή προϋπηρεσία. Αναλυτικότερα, η πολυπληθέστερη κατηγορία είναι αυτή των εργαζομένων ηλικίας άνω των 40 έως και 50 ετών, η οποία αριθμεί 34 άτομα και αντιπροσωπεύει το 40,5% του συνολικού δείγματος. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα άνω των 50 έως και 60 ετών, στην οποία εντάσσονται 30 συμμετέχοντες (35,7%), επιβεβαιώνοντας τη συγκέντρωση του δείγματος σε παραγωγικές ηλικίες με συσσωρευμένη εμπειρία. Οι νεότεροι ηλικιακά εργαζόμενοι, που

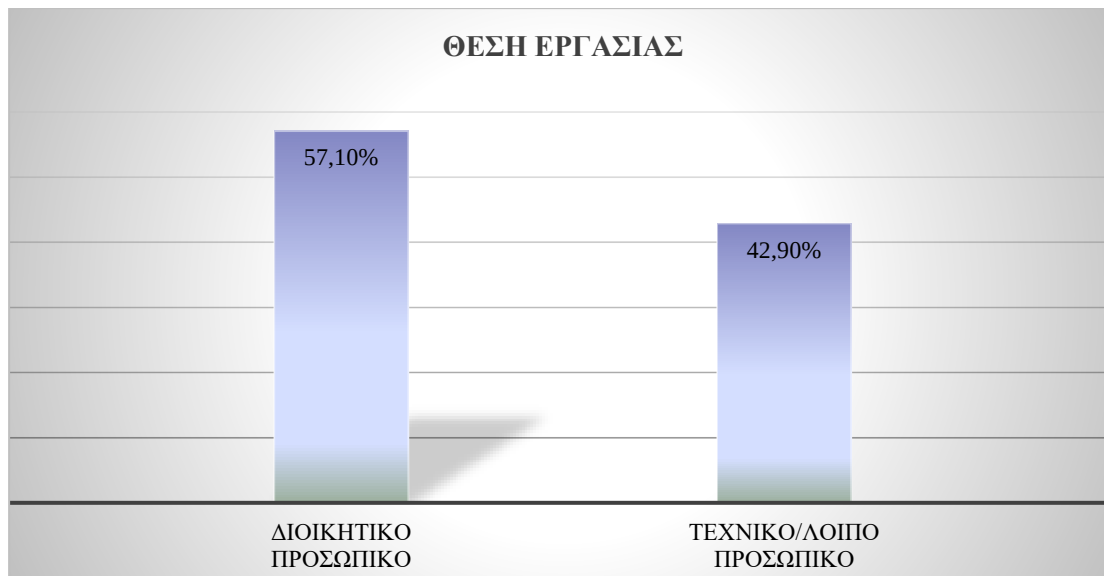
υπάγονται στην ομάδα άνω των 30 έως και 40 ετών, αποτελούν το 15,5% (13 άτομα), ενώ η κατηγορία άνω των 60 ετών εμφανίζει τη χαμηλότερη συχνότητα με 7 συμμετέχοντες (8,3%). Συνολικά, το 76,2% των συμμετεχόντων στην έρευνα το 2026 είναι άνω των 40 ετών, γεγονός που προσδίδει στο δείγμα χαρακτηριστικά επαγγελματικής σταθερότητας και εμπειρίας εντός του νοσοκομειακού περιβάλλοντος.



Γράφημα 3: Κατανομή Δείγματος ανά Επίπεδο Εκπαίδευσης

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Η εξέταση του μορφωτικού επιπέδου του συμμετεχόντων ανέδειξε μια σημαντική εκπαιδευτική διαστρωμάτωση εντός του δείγματος των 84 εργαζομένων. Η πλειονότητα του προσωπικού συγκεντρώνεται στις κατηγορίες της Δευτεροβάθμιας και της Τεχνολογικής Εκπαίδευσης, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 32,1% (27 άτομα) και το 31,0% (26 άτομα) αντίστοιχα. Παράλληλα, καταγράφεται ένα αξιοσημείωτο ποσοστό εργαζομένων με υψηλά ακαδημαϊκά προσόντα, καθώς το 13,1% (11 άτομα) είναι απόφοιτοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης και το 8,3% (7 άτομα) κατέχει Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών. Τέλος, οι απόφοιτοι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης αποτελούν το 15,5% του δείγματος (13 άτομα). Διαπιστώνεται η ύπαρξη ενός εκπαιδευτικά διαφοροποιημένου περιβάλλοντος, όπου η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαθέτει το απαραίτητο υπόβαθρο για την κατανόηση και αξιολόγηση των σύνθετων διοικητικών διαδικασιών και των μηχανισμών ελέγχου που εξετάζονται στην παρούσα μελέτη.



Γράφημα 4: Κατανομή Δείγματος ανά Θέση Εργασίας

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Αναφορικά με τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων, παρατηρείται ότι το δείγμα αποτελείται από δύο βασικές επαγγελματικές κατηγορίες που εμπλέκονται άμεσα στη λειτουργία και τη διοικητική υποστήριξη του νοσοκομειακού οργανισμού. Η πλειοψηφία των εργαζομένων, σε ποσοστό 57,1% (48 άτομα), ανήκει στο Διοικητικό Προσωπικό, γεγονός που κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό για την έρευνα, καθώς η συγκεκριμένη ομάδα έρχεται σε συστηματική επαφή με τις διαδικασίες διακυβέρνησης και τους μηχανισμούς του Εσωτερικού Ελέγχου. Το υπόλοιπο 42,9% του δείγματος (36 άτομα) στελεχώνεται από το Τεχνικό και Λοιπό προσωπικό του νοσοκομείου. Διαπιστώνεται ότι το δείγμα επιτρέπει τη διερεύνηση των αντιλήψεων από εργαζομένους που κατέχουν καίριους ρόλους στη λειτουργική δομή του ιδρύματος και επηρεάζονται άμεσα από την εφαρμογή των ελεγκτικών πρακτικών.



Γράφημα 5: Κατανομή Δείγματος ανά Προϋπηρεσία στο Νοσοκομείο

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Ως προς την επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων εντός του νοσοκομειακού οργανισμού, τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής αναδεικνύουν ένα δείγμα με υψηλό βαθμό εργασιακής ωριμότητας και μακροχρόνια παρουσία στο συγκεκριμένο περιβάλλον. Αναλυτικότερα, η πλειονότητα των εργαζομένων, σε ποσοστό 36,9% (31 άτομα), διαθέτει προϋπηρεσία άνω των 5 έως και 10 ετών, ενώ ένα εξίσου σημαντικό τμήμα του δείγματος που ανέρχεται στο 33,3% (28 άτομα) υπηρετεί στο νοσοκομείο για διάστημα άνω των 10 έως και 20 ετών. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι το 22,6% (19 άτομα) των συμμετεχόντων αριθμεί περισσότερα από 20 έτη υπηρεσίας, στοιχείο που υποδηλώνει την ύπαρξη στελεχών με πολύ βαθιά γνώση των διοικητικών διαδικασιών και της οργανωσιακής κουλτούρας. Αντιθέτως, η ομάδα των εργαζομένων με τη μικρότερη προϋπηρεσία (6 μηνών έως και 5 ετών) αποτελεί μόλις το 7,1% (6 άτομα) του συνολικού δείγματος. Η συνολική εικόνα της προϋπηρεσίας, όπου το 92,9% του δείγματος υπηρετεί για διάστημα μεγαλύτερο των πέντε ετών, διασφαλίζει ότι οι συμμετέχοντες έχουν επαρκή έκθεση στους εσωτερικούς μηχανισμούς και στον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, προσδίδοντας αυξημένη βαρύτητα και αξιοπιστία στις αντιλήψεις που καταγράφονται στην έρευνα.

5.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας των Ερευνητικών Εργαλείων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η αξιοπιστία των ερευνητικών εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη, προκειμένου να διασφαλιστεί η εσωτερική τους συνοχή και η καταλληλότητα τους για τις περαιτέρω στατιστικές αναλύσεις.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη Cronbach's α , οποίος αποτελεί τον πλέον καθιερωμένο δείκτη αξιολόγησης της εσωτερικής συνοχής κλιμάκων τύπου Likert στην κοινωνική και οργανωσιακή έρευνα. Ο έλεγχος αξιοπιστίας εφαρμόστηκε διαδοχικά και ανεξάρτητα για κάθε μία από τις κλίμακες και υποκλίμακες του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 1: Δείκτες Εσωτερικής Συνοχής των Κλιμάκων και Υποκλιμάκων της μελέτης

Τμήμα Ερωτηματολογίου	Αριθμός Επιμέρους Ερωτήσεων	Τιμή Cronbach's α
Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου (Κλίμακα Ε.Ε.)	10	0,90
Επαγγελματική Εξουθένωση (Κλίμακα OLBI)	16	0,76
Εξάντληση (Υποκλίμακα OLBI)	8	0,77
Αποστασιοποίηση από την εργασία (Υποκλίμακα OLBI)	8	0,60
Εργασιακή Παρακίνηση (Κλίμακα MAN)	10	0,81

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

5.2.1 Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου»

Στο πλαίσιο της διερεύνησης της αξιοπιστίας των ερευνητικών εργαλείων, πραγματοποιήθηκε αναλυτικός έλεγχος της εσωτερικής συνοχής της κλίμακας «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου», η οποία αποτελείται από δέκα (10) πρωτότυπες δηλώσεις. Τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach's α κατέδειξαν ένα εξαιρετικό επίπεδο αξιοπιστίας, με τη συνολική τιμή του δείκτη να ανέρχεται στο 0,90.

Επιπλέον, η ανάλυση του δείκτη «Cronbach's Alpha if Item Deleted» αναδεικνύει τη σταθερότητα του εργαλείου, καθώς σε καμία περίπτωση η αφαίρεση κάποιας δήλωσης δεν θα οδηγούσε σε ουσιαστική βελτίωση της συνολικής αξιοπιστίας. Συγκεκριμένα, οι τιμές του δείκτη σε περίπτωση διαγραφής κάποιας μεταβλητής παραμένουν σε πολύ υψηλά επίπεδα (από 0,884 έως 0,900), επιβεβαιώνοντας ότι κάθε επιμέρους ερώτημα συμβάλλει θετικά στη μετρητική ικανότητα της κλίμακας.

Τα ανωτέρω ευρήματα τεκμηριώνουν ότι η κλίμακα «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου» διαθέτει την απαραίτητη μεθοδολογική επάρκεια και εσωτερική συνοχή, αποτελώντας ένα ιδιαίτερα αξιόπιστο εργαλείο για τη διεξαγωγή των επόμενων σταδίων της στατιστικής ανάλυσης και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης.

5.2.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας της Κλίμακας «Επαγγελματικής Εξουθένωσης»

Η αξιοπιστία της κλίμακας «Επαγγελματική Εξουθένωση» (OLBI), η οποία αποτελείται από δεκάξι (16) δηλώσεις, εξετάστηκε μέσω του δείκτη εσωτερικής συνοχής Cronbach's α . Πριν τον υπολογισμό της αξιοπιστίας πραγματοποιήθηκε αντιστροφή (reverse coding) των δηλώσεων θετικής διατύπωσης, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του εργαλείου OLBI. Η συνολική κλίμακα παρουσίασε ικανοποιητικό δείκτη αξιοπιστίας ($\alpha=0,76$), στοιχείο που υποδεικνύει αποδεκτή εσωτερική συνοχή και επιτρέπει τη χρήση του συνολικού σκορ στις περαιτέρω στατιστικές αναλύσεις.

Σε επίπεδο επιμέρους διαστάσεων, η υποκλίμακα της «Εξάντλησης» παρουσίασε ικανοποιητική αξιοπιστία ($\alpha=0,77$), ενώ η υποκλίμακα της «Αποστασιοποίησης από την εργασία» εμφάνισε οριακά αποδεκτή αξιοπιστία ($\alpha=0,60$). Παρά την οριακή τιμή στην τελευταία υποκλίμακα, το εύρημα κρίνεται ως αποδεκτό, ιδιαίτερα σε διερευνητικές κοινωνικές έρευνες και σε υποκλίμακες ψυχολογικών εργαλείων, και είναι εναρμονισμένο με τη διεθνή βιβλιογραφία, όπου συχνά παρατηρούνται χαμηλότερες τιμές εσωτερικής συνοχής για τη συγκεκριμένη διάσταση της εξουθένωσης.

Συνολικά, οι δείκτες τεκμηριώνουν τη μεθοδολογική επάρκεια του εργαλείου OLBI για τη μέτρηση της ψυχολογικής κατάστασης του προσωπικού του νοσοκομείου.

5.2.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας της Κλίμακας «Εργασιακής Παρακίνησης»

Η αξιοπιστία της κλίμακας «Εργασιακή Παρακίνηση», αποτελείται από δέκα (10) δηλώσεις, εξετάστηκε μέσω του δείκτη εσωτερικής συνοχής Cronbach's α . Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης για το παρόν δείγμα των 84 εργαζομένων κατέδειξαν πολύ καλή εσωτερική συνοχή, με το δείκτη να ανέρχεται στο 0,81. Η τιμή αυτή υποδηλώνει ότι τα επιμέρους ερωτήματα του ερωτηματολογίου παρουσιάζουν υψηλή συνοχή μεταξύ τους και μετρούν με αξιόπιστο και συνεπή τρόπο την έννοια της εργασιακής παρακίνησης. Ως εκ τούτου, το εργαλείο κρίνεται μεθοδολογικά έγκυρο και κατάλληλο για τη χρήση του στις επόμενες φάσεις της στατιστικής επεξεργασίας και τη διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης.

5.3 Έλεγχος Κανονικότητας

Πίνακας 2: Αποτελέσματα του ελέγχου Κανονικότητας για όλες τις μεταβλητές

METABΛΗΤΗ	Kolmogorov-Smirnov (p-value)	Shapiro-Wilk (p-value)
Κλίμακα Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.	< 0,001	< 0,001
Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	< 0,001	< 0,001
Υποκλίμακα Εξάντλησης	< 0,001	< 0,001
Υποκλίμακα Αποστασιοποίησης από την Εργασία	< 0,001	< 0,001
Κλίμακα Εργασιακής Παρακίνησης	< 0,001	< 0,001

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης, διερευνήθηκε η κανονικότητα της κατανομής των δεδομένων στις κλίμακες και υποκλίμακες των ερευνητικών εργαλείων, ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλες μέθοδοι για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκαν οι δοκιμασίες Kolmogorov - Smirnov και Shapiro - Wilk, οι οποίες αποτελούν τα πλέον ενδεδειγμένα εργαλεία για την αξιολόγηση της κανονικότητας σε δείγματα αντίστοιχου μεγέθους ($N=84$). Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του ανωτέρω Πίνακα, σε όλες τις εξεταζόμενες κλίμακες και υποκλίμακες καταγράφηκαν τιμές σημαντικότητας $p < 0,001$, γεγονός που υποδηλώνει αποκλίσεις από την κανονική κατανομή.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < 0,05$, η μηδενική υπόθεση περί κανονικότητας της κατανομής απορρίπτεται για τις μεταβλητές όπου παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές αποκλίσεις.

Παρότι οι δοκιμασίες κανονικότητας κατέδειξαν αποκλίσεις από την κανονική κατανομή, η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση παραμετρικών στατιστικών ελέγχων στις σύνθετες κλίμακες της έρευνας. Η επιλογή αυτή βασίστηκε στη χρήση μέσων όρων πολλαπλών δηλώσεων τύπου Likert και το επαρκές μέγεθος του δείγματος ($N=84$). Σύμφωνα με το Κεντρικό Οριακό Θεώρημα, όταν το μέγεθος του δείγματος υπερβαίνει τα 30 άτομα, οι παραμετρικές τεχνικές θεωρούνται επαρκώς ανθεκτικές σε μέτριες αποκλίσεις από την κανονικότητα, επιτρέποντας την εξαγωγή έγκυρων στατιστικών συμπερασμάτων.

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση στατιστικής ισχύος (power analysis) με χρήση του λογισμικού G*Power, προκειμένου να εξεταστεί η επάρκεια του μεγέθους του δείγματος για τις αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης που εφαρμόστηκαν στην παρούσα μελέτη. Για επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$, μέτριο μέγεθος επίδρασης (effect size $f^2=0,15$) και πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές (φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας και προϋπηρεσία), το αιτούμενο μέγεθος δείγματος υπολογίστηκε σε 75 συμμετέχοντες περίπου. Συνεπώς το δείγμα των 84 εργαζομένων κρίθηκε επαρκές για την εξασφάλιση στατιστικής ισχύος άνω του 0,80.

5.4 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ανάλυσης των βασικών μεταβλητών της έρευνας. Για την περιγραφή των δεδομένων υπολογίστηκαν ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση, προκειμένου να αποτυπωθούν η κεντρική τάση και η διασπορά τους πριν από την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Πίνακας 3: Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση

Μεταβλητή	Πλήθος Δείγματος (N)	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μ.Ο. (Mean)	Τυπική Απόκλιση (S.D.)
Κλίμακα Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.	84	1,00	5,00	4,19	0,49
Κλίμακα Επαγγελματικής Εξουθένωσης	84	1,81	3,06	2,47	0,17
Υποκλίμακα Εξάντληση	84	1,75	3,25	2,55	0,21
Υποκλίμακα Αποστασιοποίηση από την Εργασία	84	1,63	3,13	2,39	0,20
Κλίμακα Εργασιακής Παρακίνησης	84	2,80	5,00	4,34	0,42

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

A) Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση της κλίμακας «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου», ανέδειξε υψηλή μέση τιμή ($M=4,19$), στοιχείο που αναδεικνύει ιδιαίτερα θετικές αξιολογήσεις των εργαζομένων ως προς τον τρόπο εφαρμογής των ελεγκτικών διαδικασιών στο δημόσιο νοσοκομείο.

B) Επαγγελματική Εξουθένωση

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης των δεδομένων της κλίμακας για την επαγγελματική εξουθένωση, ανέδειξε μέτρια μέση τιμή ($M=2,47$), η οποία αντιστοιχεί σε μέτρια επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στο δείγμα, καθώς η μέτρηση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε τετραβάθμια κλίμακα Likert (1-4), όπου οι υψηλότερες τιμές αντιστοιχούν σε υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης.

Η ανάλυση των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων για τις δύο υποκλίμακες της επαγγελματικής εξουθένωσης, έδειξε ότι η εξάντληση ($M=2,55$) εμφανίζεται σε ελαφρώς

υψηλότερα επίπεδα από την αποστασιοποίηση από την εργασία ($M=2,39$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες καταγράφουν υψηλότερες τιμές στην ενεργειακή διάσταση της εξουθένωσης σε σχέση με τη διάσταση της απομάκρυνσης από την εργασία.

Γ) Εργασιακή Παρακίνηση

Το αποτέλεσμα της περιγραφικής ανάλυσης ανέδειξε υψηλή μέση τιμή ($M=4,34$), στοιχείο που αντανakλά αυξημένα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης στο δείγμα και υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν αυξημένο βαθμό επαγγελματικής κινητοποίησης και θετική στάση απέναντι στην εργασία τους.

5.5 Διερεύνηση Συσχετίσεων (Pearson's r)

Για την εξέταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r). Η ανάλυση αποσκοπούσε στον προσδιορισμό της κατεύθυνσης και της έντασης της συνάφειας μεταξύ των αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και των ψυχολογικών αποκρίσεων του προσωπικού (εξουθένωση και παρακίνηση).

Αρχικά, διαπιστώθηκε μια στατιστικά σημαντική, αρνητική συσχέτιση χαμηλού προς μέτριου βαθμού μεταξύ των αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και της συνολικής επαγγελματικής εξουθένωσης ($r = -0,243$, $p = 0,027$). Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι όσο πιο θετικά και δίκαια αξιολογούν οι εργαζόμενοι τις διαδικασίες και τη συμπεριφορά των ελεγκτικών μηχανισμών στο νοσοκομείο, τόσο τείνουν να εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα εξουθένωσης. Ειδικότερα, η συσχέτιση παραμένει στατιστικά σημαντική και για τις δύο επιμέρους διαστάσεις, με την αποστασιοποίηση να παρουσιάζει ελαφρώς ισχυρότερη συνάφεια με τον έλεγχο ($r = -0,239$, $p = 0,028$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η στάση απομάκρυνσης από την εργασία επηρεάζεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις αντιλήψεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Παράλληλα, η ανάλυση αποκάλυψε μια στατιστικά σημαντική, θετική συσχέτιση μεταξύ του Εσωτερικού Ελέγχου και της εργασιακής παρακίνησης ($r = 0,216$, $p = 0,048$). Η θετική αυτή συσχέτιση υποδηλώνει ότι όσο πιο θετικές είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε., τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης που καταγράφονται στο δείγμα.

Τέλος, παρατηρήθηκε η αναμενόμενη αρνητική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής παρακίνησης ($r = -0,341$, $p = 0,001$), η οποία καταδεικνύει ότι η ψυχολογική επιβάρυνση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με τη μείωση της ενεργητικότητας και του ενδιαφέροντος για το εργασιακό αντικείμενο. Συνολικά, τα αποτελέσματα των συσχετίσεων παρέχουν ενδείξεις ότι οι αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του ελέγχου σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και εργασιακής παρακίνησης των εργαζομένων.

5.6 Έλεγχος Διαφορών (t-test)

Πέραν του ελέγχου των βασικών ερευνητικών υποθέσεων, πραγματοποιήθηκαν συμπληρωματικές αναλύσεις με σκοπό τη διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις υπό μελέτη μεταβλητές με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Πραγματοποιήθηκε έλεγχος t ανεξάρτητων δειγμάτων προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, τις αντιλήψεις για τον εσωτερικό έλεγχο και την εργασιακή παρακίνηση ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες εργαζόμενους του νοσοκομείου.

Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το επίπεδο της Επαγγελματικής Εξουθένωσης μεταξύ των δύο ομάδων ($t(81) = 2,198$, $p = 0,031$). Συγκεκριμένα, οι άνδρες συμμετέχοντες ($N = 32$) εμφάνισαν υψηλότερο μέσο όρο εξουθένωσης ($M = 2,52$, $SD = 0,17$) σε σύγκριση με τις γυναίκες συναδέλφους τους ($N = 51$, $M = 2,44$, $SD = 0,17$). Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι οι άνδρες εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο νοσοκομειακό περιβάλλον εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης συγκριτικά με τις γυναίκες συμμετέχουσες.

Αντιθέτως, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις άλλες δύο μεταβλητές. Όσον αφορά τις Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, οι άνδρες ($M = 4,18$) και οι γυναίκες ($M = 4,23$) αξιολόγησαν με παρόμοιο τρόπο τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια των διαδικασιών ($p = 0,642$). Αντίστοιχα, τα επίπεδα της Εργασιακής Παρακίνησης παρέμειναν εξίσου υψηλά και στα δύο φύλα (Άνδρες: $M = 4,31$, Γυναίκες: $M = 4,36$, $p = 0,604$), υποδηλώνοντας ότι το κίνητρο για προσφορά και επαγγελματική απόδοση δεν διαφοροποιείται με βάση το βιολογικό φύλο στο συγκεκριμένο δείγμα.

Συνοπτικά, το φύλο φαίνεται να αποτελεί διαφοροποιό παράγοντα μόνο για την ψυχολογική πίεση (εξουθένωση) και όχι για τη στάση απέναντι στη διοίκηση ή την εσωτερική κινητοποίηση των εργαζομένων.

Πίνακας 4: Περιγραφικά Στατιστικά Ομάδων ανά Φύλο

Ομάδα	Φύλο	Πλήθος Δείγματος (N)	M.O.(M)	Τυπική Απόκλιση (SD)	M.O. Τυπικού Σφάλματος(Std. Error Mean)
MEAN_OLBI	Άρρεν	32	2,5215	0,17216	0,03043
	Θήλυ	51	2,4375	0,16771	0,02348
MEAN_E.E.	Άρρεν	32	4,1781	0,51414	0,09089
	Θήλυ	51	4,2294	0,46874	0,06564
MEAN_MOT	Άρρεν	32	4,3094	0,41610	0,07356
	Θήλυ	51	4,3588	0,42388	0,05935

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Στον Πίνακα των Περιγραφικών Στατιστικών Ομάδων (Group Statistics) ανά Φύλο, αποτυπώνονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις τρεις κεντρικές μεταβλητές της έρευνας, κατανεμημένες ανά φύλο. Η ανάλυση των δεδομένων για τους 32 άνδρες και τις 51 γυναίκες του δείγματος προσφέρει μια πρώτη σαφή εικόνα των διαφοροποιήσεων που παρατηρούνται στις ψυχολογικές εκβάσεις και τις αντιλήψεις του προσωπικού.

Αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση (MEAN_OLBI), παρατηρείται ότι οι άνδρες συμμετέχοντες καταγράφουν υψηλότερο μέσο όρο ($M = 2,52$, $SD = 0,17$) σε σύγκριση με τις γυναίκες ($M = 2,44$, $SD = 0,17$). Η διαφορά αυτή, αν και αριθμητικά μικρή, υποδεικνύει μια τάση των ανδρών εργαζομένων προς υψηλότερα επίπεδα ψυχολογικής κόπωσης και αποστασιοποίησης στο συγκεκριμένο νοσοκομειακό περιβάλλον. Οι χαμηλές τιμές των τυπικών αποκλίσεων και στις δύο ομάδες μαρτυρούν μια αξιοσημείωτη ομοιογένεια στις απαντήσεις, ενισχύοντας την αξιοπιστία της σύγκρισης.

Στον αντίποδα, οι Αντιλήψεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο (MEAN_E.E.) και η εργασιακή παρακίνηση (MEAN_MOT) εμφανίζουν εξαιρετικά παρόμοιες τιμές ανάμεσα στα δύο φύλα. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες παρουσιάζουν οριακά υψηλότερο μέσο όρο στις αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη του ελέγχου ($M = 4,23$, $SD = 0,47$) έναντι των ανδρών ($M = 4,18$, $SD = 0,51$),

ενώ παρόμοια εικόνα επικρατεί και στην παρακίνηση (Γυναίκες: $M = 4,36$, Άνδρες: $M = 4,31$).

Οι υψηλοί αυτοί μέσοι όροι (άνω του 4,00 σε πενταβάθμια κλίμακα) καταδεικνύουν ότι, ανεξαρτήτως φύλου, το προσωπικό διατηρεί μια ισχυρή επαγγελματική κινητοποίηση και αξιολογεί θετικά τη διαφάνεια των ελεγκτικών διαδικασιών. Η στατιστική επεξεργασία των παραπάνω περιγραφικών δεδομένων μέσω του ελέγχου t (Independent Samples t -test) θα επιβεβαιώσει στη συνέχεια εάν η υπεροχή των ανδρών στην εξουθένωση είναι στατιστικά σημαντική ή αν οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες.

Πίνακας 5: Περιγραφικά Στατιστικά Ομάδων ανά Θέση Εργασίας

	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Πλήθος Δείγματος (N)	Μ.Ο. (M)	Τυπική Απόκλιση(SD)	Μ.Ο. Τυπικού Σφάλματος (Std. Error Mean)
MEAN_OLBI	Διοικητικό Προσωπικό	48	2,4557	0,18094	0,02612
	Τεχνικό / Λοιπό προσωπικό	36	2,4913	0,16102	0,02684
MEAN_E.E.	Διοικητικό Προσωπικό	48	4,1938	0,54982	0,07936
	Τεχνικό / Λοιπό προσωπικό	36	4,1972	0,42994	0,07166
MEAN_MOT	Διοικητικό Προσωπικό	48	4,3583	0,39991	0,05772
	Τεχνικό / Λοιπό προσωπικό	36	4,3167	0,44240	0,07373

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Στον Πίνακα των Περιγραφικών Στατιστικών Ομάδων (Group Statistics) ανά Θέση Εργασίας, παρουσιάζεται η κατανομή των μέσων όρων και των τυπικών αποκλίσεων για τις τρεις κύριες μεταβλητές της μελέτης, με βάση τη Θέση Εργασίας των συμμετεχόντων. Η σύγκριση πραγματοποιείται ανάμεσα στο Διοικητικό Προσωπικό ($N=48$) και το Τεχνικό/Λοιπό Προσωπικό ($N=36$), προσφέροντας μια συγκριτική αποτύπωση των αντιλήψεων και της ψυχολογικής κατάστασης δύο διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων εντός του νοσοκομείου.

Όσον αφορά την επαγγελματική εξουθένωση (MEAN_OLBI), τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το Τεχνικό και Λοιπό προσωπικό εμφανίζει ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο ($M = 2,49$, $SD =$

0,16) σε σχέση με το Διοικητικό προσωπικό ($M = 2,45$, $SD = 0,18$). Η μικρή αυτή απόκλιση υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι στις τεχνικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες ενδέχεται να βιώνουν μια ελαφρώς εντονότερη ψυχολογική επιβάρυνση, πιθανώς λόγω της φύσης των καθηκόντων τους ή των συνθηκών εργασίας, αν και η διαφορά παραμένει αριθμητικά περιορισμένη.

Σχετικά με τις Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου (MEAN_E.E.), παρατηρείται μια εντυπωσιακή σύγκλιση των απόψεων των δύο ομάδων, με τους μέσους όρους να είναι σχεδόν ταυτόσημοι (Διοικητικό: $M = 4,1938$, Τεχνικό: $M = 4,1972$). Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς καταδεικνύει ότι η θετική στάση απέναντι στη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη των ελεγκτικών μηχανισμών είναι οριζόντια και δεν επηρεάζεται από το είδος των εργασιακών καθηκόντων.

Παρομοίως, στην εργασιακή παρακίνηση (MEAN_MOT), το Διοικητικό προσωπικό καταγράφει ελαφρώς υψηλότερη τιμή ($M = 4,36$) έναντι του Τεχνικού ($M = 4,32$), ωστόσο και στις δύο περιπτώσεις τα επίπεδα κινητοποίησης παραμένουν σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα.

Συνολικά, οι διαφορές μεταξύ των δύο επαγγελματικών ομάδων εμφανίζονται περιορισμένες, καθώς οι μέσοι όροι των βασικών μεταβλητών παραμένουν σε παρόμοια επίπεδα. Ωστόσο, ο έλεγχος Independent Samples t-test δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ Διοικητικού και Τεχνικού/Λοιπού προσωπικού σε καμία από τις τρεις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Συγκεκριμένα, δεν διαπιστώθηκαν σημαντικές διαφορές στην επαγγελματική εξουθένωση ($p=0,353$), στις Αντιλήψεις για τον Ε.Ε. ($p=0,975$), ούτε στην εργασιακή παρακίνηση ($p=0,653$).

5.7 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων (Γραμμική Παλινδρόμηση)

Προκειμένου να ελεγχθούν οι βασικές ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις απλής και πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με ανεξάρτητη μεταβλητή τις αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και εξαρτημένες μεταβλητές την επαγγελματική εξουθένωση (εξάντληση και αποστασιοποίηση από την εργασία) και την εργασιακή Παρακίνηση.

5.7.1 Η Επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου στην Επαγγελματική Εξουθένωση

Όσον αφορά την επίδραση των αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου στη συνολική επαγγελματική εξουθένωση (OLBI), το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης ήταν στατιστικά σημαντικό ($F(1,82)=5,16$, $p=0,026$). Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 ανήλθε σε 0,059, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου εξηγούν το 5,9% της διακύμανσης της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ο τυποποιημένος συντελεστής β ήταν αρνητικός και στατιστικά σημαντικός ($\beta = -0,243$, $p=0,026$).

Το εύρημα αυτό παρέχει εμπειρική υποστήριξη στην Υπόθεση 1, καταδεικνύοντας ότι όσο θετικότερες είναι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, τόσο μειώνονται τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης.

5.7.2 Η Επίδραση του Εσωτερικού Ελέγχου στην Εργασιακή Παρακίνηση

Αντίστοιχα, εξετάστηκε η επίδραση των αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου στην εργασιακή παρακίνηση του προσωπικού. Το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης κρίθηκε στατιστικά σημαντικό ($F(1,82)=5,802$, $p=0,018$). Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 ανήλθε σε 0,066, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου εξηγούν το 6,6% της διακύμανσης της εργασιακής παρακίνησης. Ο τυποποιημένος συντελεστής β ήταν θετικός και στατιστικά σημαντικός ($\beta = 0,257$, $p=0,018$), το εύρημα αυτό παρέχει εμπειρική υποστήριξη στην Υπόθεση 2, καταδεικνύοντας ότι η θετικότερη αξιολόγηση του τρόπου άσκησης του Ε.Ε. συνοδεύεται από αυξημένα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης.

5.7.3 Η Επίδραση των Δημογραφικών/Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών στην Επαγγελματική Εξουθένωση

Πίνακας 6: Ανάλυση Διακύμανσης για την πρόβλεψη της Επαγγελματικής Εξουθένωσης

ANOVA ^a						
Μοντέλο		Άθροισμα Τετραγώνου (SS)	Βαθμός Ελευθερίας (df)	Μέσο Τετράγωνο (MS)	Στατιστική F	Επίπ. Σημαντικότητας (Sig)
1	Παλινδρόμηση	0,145	5	0,029	0,974	0,439 ^b
	Κατάλοιπα	2,327	78	0,030		
	Σύνολο	2,472	83			

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Πίνακας 7: Συντελεστές Παλινδρόμησης Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Συντελεστές ^a						
Μοντέλο		Μη Τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές	t	p-value (Sig.)
		B	Στατ. Λάθος	Beta		
1	(Σταθερά)	2,571	0,170		15,165	<0,001
	Φύλο	-0,067	0,042	-0,197	-1,572	0,120
	Ηλικιακή Ομάδα	-0,020	0,024	-0,100	-0,861	0,392
	Επίπεδο Εκπαίδευσης	0,007	0,020	0,050	0,366	0,715
	Θέση Εργασίας	0,012	0,051	0,034	0,230	0,819
	Προϋπηρεσία στο νοσοκομείο	0,015	0,022	0,078	0,685	0,495

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Ακολούθως εφαρμόστηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, προκειμένου να εξεταστεί κατά πόσο τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων (φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας και προϋπηρεσία) λειτουργούν ως προγνωστικοί παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Τα δεδομένα του πίνακα ANOVA^a, δείχνουν ότι το συνολικό μοντέλο παλινδρόμησης δεν παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα ($F(5,78) = 0,974$, $p = 0,439 > 0,05$), γεγονός που

υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές, όταν εξετάζονται συνδυαστικά, δεν επηρεάζουν σημαντικά τη διακύμανση της εξουθένωσης στο συγκεκριμένο δείγμα. Η τιμή του p (0,439) υπερβαίνει κατά πολύ το κατώφλι του 0,05 υποδεικνύοντας ότι τα δημογραφικά στοιχεία δεν αποτελούν ισχυρούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ψυχολογικής κατάστασης των υπαλλήλων.

Εξετάζοντας τον πίνακα των Συντελεστών (Coefficients), επιβεβαιώνεται ότι καμία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές δεν αναδεικνύεται σε στατιστικά σημαντικό προγνωστικό παράγοντα. Ειδικότερα, το φύλο παρουσιάζει τον υψηλότερο — αν και μη σημαντικό — τυποποιημένο συντελεστή ($\beta = -0,197$, $t = -1,572$, $p = 0,120$), ενώ οι υπόλοιπες μεταβλητές, όπως η ηλικία ($\beta = -0,100$, $t = -0,861$, $p = 0,392$), το επίπεδο εκπαίδευσης ($\beta = 0,050$, $t = 0,366$, $p = 0,715$), η θέση εργασίας ($\beta = 0,034$, $t = 0,230$, $p = 0,819$) και η προϋπηρεσία ($\beta = 0,078$, $t = 0,685$, $p = 0,495$), εμφανίζουν εξαιρετικά χαμηλές τιμές συνάφειας. Η διαφορά αυτή δεν διατηρήθηκε στην πολλαπλή παλινδρόμηση, γεγονός που υποδηλώνει ότι η επίδραση του φύλου εξασθενεί όταν συνεξετάζονται τα υπόλοιπα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά. Τα ευρήματα έδειξαν ότι τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν συνδέονται στατιστικά σημαντικά με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης στο συγκεκριμένο δείγμα.

Η μη στατιστικά σημαντική επίδραση των συγκεκριμένων μεταβλητών υποδηλώνει ότι τα επίπεδα εξουθένωσης εμφανίζονται σχετικά ομοιόμορφα μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.

5.7.4 Η Επίδραση των Δημογραφικών/Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών στην Εργασιακή Παρακίνηση

Πίνακας 8: Ανάλυση Διακύμανσης για την Πρόβλεψη της Εργασιακής Παρακίνησης

ANOVA ^a						
Μοντέλο		Άθροισμα Τετραγώνου (SS)	Βαθμός Ελευθερίας (df)	Μέσο Τετράγωνο (MS)	Στατιστική F	Επίπ. Σημαντικότητας (Sig.)
1	Παλινδρόμηση	1,552	5	0,310	1,266	0,287 ^b
	Κατάλοιπα	19,126	78	0,245		
	Σύνολο	20,678	83			

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Πίνακας 9: Συντελεστές Παλινδρόμησης Εργασιακής Παρακίνησης

Συντελεστές ^a						
Μοντέλο		Μη Τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές	t	p-value (Sig.)
		B	Στατ. Λάθος	Beta		
1	(Σταθερά)	3,701	0,486		7,614	<0,001
	Φύλο	-0,039	0,122	-0,040	-0,323	0,748
	Ηλικιακή Ομάδα	-0,046	0,068	-0,078	-0,676	0,501
	Επίπεδο Εκπαίδευσης	0,106	0,059	0,243	1,810	0,074
	Θέση Εργασίας	0,127	0,146	0,126	0,870	0,387
	Προϋπηρεσία στο νοσοκομείο	0,092	0,063	0,166	1,465	0,147

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με στόχο τη διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών (φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση εργασίας και προϋπηρεσία) στα επίπεδα της Εργασιακής Παρακίνησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα ευρήματα του πίνακα ANOVA, το παραγόμενο στατιστικό μοντέλο δεν παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα ($F(5, 78) = 1,266$, $p = 0,287 > 0,05$), γεγονός που υποδεικνύει ότι ο συνδυασμός των ατομικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων δεν επαρκεί για να προβλέψει τις διακυμάνσεις στην παρακίνησή τους εντός του νοσοκομειακού οργανισμού.

Από την εξέταση του πίνακα των Συντελεστών (Coefficients), προκύπτει ότι κανένα από τα επιμέρους χαρακτηριστικά δεν αποτελεί στατιστικά σημαντικό προγνωστικό παράγοντα για την εργασιακή παρακίνηση. Παρόλα αυτά, παρατηρείται ότι το Επίπεδο Εκπαίδευσης εμφανίζει τη μεγαλύτερη σχετική επίδραση ($\beta = 0,243$, $t = 1,810$, $p = 0,074$), ακολουθούμενο από την Προϋπηρεσία στο Νοσοκομείο ($\beta = 0,166$, $t = 1,465$, $p = 0,147$), χωρίς όμως οι τιμές αυτές να προσεγγίζουν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας. Οι υπόλοιπες μεταβλητές,

όπως το φύλο ($\beta = -0,040$, $t = -0,323$, $p = 0,748$), η ηλικία ($\beta = -0,078$, $t = -0,676$, $p = 0,501$) και η θέση εργασίας ($\beta = 0,126$, $t = 0,870$, $p = 0,387$), παρουσιάζουν αμελητέα συνεισφορά στο μοντέλο.

Η έλλειψη στατιστικής σημαντικότητας στη συγκεκριμένη ανάλυση υποδηλώνει ότι τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων δεν συνδέονται με τα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης στο συγκεκριμένο δείγμα.

5.7.5 Η Επίδραση των Ατομικών/Επαγγελματικών Χαρακτηριστικών στις Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου

Πίνακας 10: Ανάλυση Διακύμανσης των Αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.

ANOVA ^a						
Μοντέλο		Άθροισμα Τετραγώνου (SS)	Βαθμός Ελευθερίας (df)	Μέσο Τετράγωνο (MS)	Στατιστική F	Επίπ. Σημαντικότητα (Sig.)
1	Παλινδρόμηση	0,246	5	0,049	0,271	0,928 ^b
	Κατάλοιπα	14,157	78	0,181		
	Σύνολο	14,402	83			

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Πίνακας 11: Συντελεστές Παλινδρόμησης των Αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.

Συντελεστές ^a						
Μοντέλο		Μη Τυποποιημένοι Συντελεστές		Τυποποιημένοι Συντελεστές	t	p-value (Sig.)
		B	Στατ. Λάθος	Beta		
1	(Σταθερά)	4,207	0,418		10,059	<0,001
	ΦΥΛΟ	0,026	0,105	0,032	0,249	0,804
	ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ	0,018	0,058	0,037	0,310	0,757
	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	-0,014	0,050	-0,037	-0,269	0,789
	ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	-0,038	0,125	-0,045	-0,300	0,765
	ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ	0,044	0,054	0,095	0,819	0,416
	ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ					

Πηγή: Ιδία έρευνα - επεξεργασία δεδομένων με χρήση SPSS

Στο τελευταίο στάδιο της διερεύνησης των δημογραφικών παραγόντων, εφαρμόστηκε ανάλυση πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης προκειμένου να διαπιστωθεί εάν τα ατομικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, θέση εργασίας και προϋπηρεσία) επιδρούν στις Αντιλήψεις για τον Εσωτερικό Έλεγχο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της δοκιμασίας ANOVA, το μοντέλο παλινδρόμησης δεν παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα ($F(5,78) = 0,271$, $p = 0,928 > 0,05$), υποδεικνύοντας ότι η μεταβλητότητα των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη του ελέγχου δεν μπορεί να εξηγηθεί από τη δημογραφική τους ταυτότητα. Η εξαιρετικά υψηλή τιμή του p (0,928) τεκμηριώνει ότι οι αντιλήψεις για τον ελεγκτικό μηχανισμό παραμένουν ανεξάρτητες από τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του νοσοκομείου.

Η περαιτέρω εξέταση του πίνακα των Συντελεστών (Coefficients) επιβεβαιώνει την απουσία στατιστικά σημαντικής πρόβλεψης από όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Συγκεκριμένα, η προϋπηρεσία στο νοσοκομείο εμφανίζει τον σχετικά υψηλότερο συντελεστή ($\beta = 0,095$, $t = 0,819$, $p = 0,416$), ακολουθούμενη από την ηλικιακή ομάδα ($\beta = 0,037$, $t = 0,310$, $p = 0,757$) και το φύλο ($\beta = 0,032$, $t = 0,249$, $p = 0,804$), ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης ($\beta = -0,037$, $t = -0,269$, $p = 0,789$) και η θέση εργασίας ($\beta = -0,045$, $t = -0,300$, $p = 0,765$) παρουσιάζουν αμελητέα συνεισφορά στο μοντέλο. Οι χαμηλές τιμές των τυποποιημένων συντελεστών β και οι αντίστοιχες τιμές t υποδηλώνουν ότι κανένα από τα εξεταζόμενα χαρακτηριστικά δεν επηρεάζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό προσλαμβάνει τη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε. δεν διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά με βάση τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά τους. Η διαπίστωση ότι οι δημογραφικοί παράγοντες δεν επηρεάζουν ούτε την εξουθένωση, ούτε την παρακίνηση, ούτε τις αντιλήψεις για τον έλεγχο, στρέφει το ενδιαφέρον αποκλειστικά στη σχέση μεταξύ των ίδιων των οργανωσιακών μεταβλητών.

Συνολικά, τα αποτελέσματα των αναλύσεων υποδεικνύουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των αντιλήψεων για τον Ε.Ε. και των βασικών ψυχολογικών μεταβλητών της μελέτης.

5.8 Πίνακας Σύνοψης Ερευνητικών Υποθέσεων

Πίνακας 12: Αποτελέσματα Ερευνητικών Υποθέσεων

Υπόθεση	Περιγραφή Υπόθεσης	Στατιστικός Έλεγχος	Αποτέλεσμα (β /p-value)	Απόφαση
Y1	Η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας - όπως εκφράζεται μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου - σχετίζεται αρνητικά με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης	Απλή Γραμμική Παλινδρόμηση	$\beta = -0,243$ $p = 0,026$	Επιβεβαιώνεται
Y2	Η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας- όπως εκφράζεται μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε. - σχετίζεται θετικά με τα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης	Απλή Γραμμική Παλινδρόμηση	$\beta = 0,257$ $p = 0,018$	Επιβεβαιώνεται
Y3	Τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.	Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση	$F(5,78)=0,271$ $p = 0,928$	Δεν επιβεβαιώνεται

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω Πίνακα, οι δύο βασικές ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης (Y1 και Y2) επιβεβαιώνονται, αναδεικνύοντας μια ήπια αλλά στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ψυχολογικής διάστασης της διαφάνειας, όπως αυτή εκφράζεται μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και των

ψυχολογικών εκβάσεων που εξετάστηκαν. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση και αντίστοιχα θετική σχέση με την εργασιακή παρακίνηση.

Πέραν των κύριων ερευνητικών υποθέσεων, διερευνήθηκε η Υπόθεση 3 σύμφωνα με την οποία τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν αναδείχθηκαν ως στατιστικά σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες των αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Παράλληλα, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς το φύλο στην επαγγελματική εξουθένωση ($t=2,198$, $p=0,031$), με τους άνδρες να εμφανίζουν ελαφρώς υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης. Συνεπώς η Υπόθεση 3 δεν επιβεβαιώνεται.

5.9 Σύνοψη Κεφαλαίου

Ολοκληρώνοντας τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, η παρούσα έρευνα ανέδειξε μια στατιστικά σημαντική, αλλά σχετικά περιορισμένη, επίδραση των αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου στην ψυχολογική κατάσταση του προσωπικού στο δημόσιο νοσοκομειακό περιβάλλον. Η επιβεβαίωση των δύο βασικών ερευνητικών υποθέσεων ($p<0,05$) έδειξε ότι οι θετικότερες αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε. συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης. Παράλληλα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δεν σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τις περισσότερες από τις εξεταζόμενες μεταβλητές. Εξαίρεση αποτέλεσε η διαφοροποίηση ως προς το φύλο στην επαγγελματική εξουθένωση, όπου οι άνδρες εμφάνισαν ελαφρώς υψηλότερα επίπεδα εξουθένωσης συγκριτικά με τις γυναίκες συμμετέχουσες. Τα ευρήματα της παρούσας ανάλυσης αποτελούν τη βάση για την περαιτέρω ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων στο επόμενο κεφάλαιο, σε συνδυασμό με τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία.

6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Συμπεράσματα –Συζήτηση

6.1 Ερμηνεία των Ευρημάτων

Η ανάλυση έδειξε ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου συνδέονται στατιστικά σημαντικά με βασικές ψυχολογικές εκβάσεις στο νοσοκομειακό περιβάλλον. Ειδικότερα η θετικότερη αξιολόγηση των ελεγκτικών διαδικασιών συσχετίζεται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν αποτελεί απλώς μια τεχνική ή διοικητική λειτουργία, αλλά έναν παράγοντα που επηρεάζει την καθημερινή εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων. Ο τρόπος εφαρμογής του φαίνεται να διαμορφώνει το επίπεδο οργανωσιακής σταθερότητας, τη σαφήνεια των διαδικασιών και την αίσθηση δικαιοσύνης, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με την ψυχολογική ευημερία.

Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με προηγούμενες έρευνες που αναδεικνύουν τη σημασία της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης για τη διαμόρφωση θετικότερων στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό (Colquitt et al, 2013). Παράλληλα μελέτες στον χώρο της Διοίκησης και του Εσωτερικού Ελέγχου έχουν επισημάνει ότι η ποιότητα των ελεγκτικών διαδικασιών και η αποτελεσματική εφαρμογή τους συνδέονται με θετικότερες οργανωσιακές εκβάσεις και με τη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών (Alzeban, 2019).

Ωστόσο, η περιορισμένη ερμηνευτική ισχύς των μοντέλων παλινδρόμησης υποδηλώνει ότι οι σχέσεις αυτές δεν είναι μόνο παραγοντικές. Η επαγγελματική εξουθένωση και η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζονται από ένα ευρύτερο πλέγμα οργανωσιακών και εργασιακών παραγόντων, εντός του οποίου οι αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελούν έναν σημαντικό, αλλά όχι αποκλειστικό, προσδιοριστή.

6.2 Σύνδεση με το Θεωρητικό Πλαίσιο

Τα αποτελέσματα της μελέτης εναρμονίζονται με το Μοντέλο Απαιτήσεων – Πόρων (JD-R), σύμφωνα με το οποίο οι οργανωσιακές πρακτικές μπορούν να λειτουργήσουν είτε ως πόροι είτε ως απαιτήσεις. Στην παρούσα έρευνα, ο Εσωτερικός Έλεγχος φαίνεται να λειτουργεί ως

οργανωσιακός πόρος όταν εφαρμόζεται με διαφάνεια, σαφήνεια και υποστηρικτικό προσανατολισμό, συμβάλλοντας στον περιορισμό της εξουθένωσης και στην ενίσχυση της παρακίνησης.

Παράλληλα τα αποτελέσματα συνάδουν με τη θεωρία Αυτοπροσδιορισμού, καθώς υποδεικνύουν ότι η ποιότητα των διοικητικών πρακτικών επηρεάζει την ικανοποίηση βασικών ψυχολογικών αναγκών, όπως η ανάγκη για δικαιοσύνη, επάρκεια και προβλεψιμότητα. Όταν οι ελεγκτικές διαδικασίες γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες και κατανοητές, ενισχύεται η εργασιακή παρακίνηση των εργαζομένων.

Επιπλέον, αναδεικνύεται η σημασία της οργανωσιακής δικαιοσύνης ως βασικού ερμηνευτικού μηχανισμού καθώς οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στον τρόπο εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου και όχι στην ύπαρξη του καθαυτή.

6.3 Ο ρόλος της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης και της Εμπιστοσύνης

Η ανάλυση των απαντήσεων υποδηλώνει ότι στοιχεία που σχετίζονται με τη διαπροσωπική συμπεριφορά και την επικοινωνία κατά την άσκηση του Εσωτερικού Ελέγχου αξιολογούνται θετικά από τους εργαζόμενους. Η ύπαρξη σεβασμού, επαγγελματισμού και συνεργατικής στάσης συμβάλλει στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς τη διοίκηση και περιορίζει την αντίληψη του ελέγχου ως απειλητικής διαδικασίας.

Η παραπάνω διαπίστωση συνάδει με τη βιβλιογραφία της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, σύμφωνα με την οποία οι αντιλήψεις δίκαιης μεταχείρισης, σεβασμού και ποιοτικής επικοινωνίας συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό και θετικότερες εργασιακές στάσεις (Colquitt et al., 2013).

Κατά συνέπεια, η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών του ελέγχου δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το περιεχόμενο τους, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο αυτές επικοινωνούνται και εφαρμόζονται στο οργανωσιακό περιβάλλον.

6.4 Ερμηνεία της Εργασιακής Παρακίνησης

Τα υψηλά επίπεδα εργασιακής παρακίνησης που καταγράφηκαν υποδηλώνουν ότι το προσωπικό διατηρεί ισχυρή επαγγελματική δέσμευση, παρά τις αυξημένες απαιτήσεις του νοσοκομειακού περιβάλλοντος. Η θετική συσχέτιση μεταξύ των αντιλήψεων για τον τρόπο

άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και της εργασιακής παρακίνησης υποδεικνύει ότι η ύπαρξη δίκαιων, σαφών και προβλέψιμων διαδικασιών συμβάλλει στη διαμόρφωση αίσθησης οργανωσιακής σταθερότητας και αξιοπιστίας. Μέσω αυτού του μηχανισμού προάγεται έμμεσα η επαγγελματική ενεργοποίηση των εργαζομένων.

Τα ευρήματα αυτά βρίσκονται σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες που αναδεικνύουν τη σημασία των οργανωσιακών πρακτικών και του εργασιακού περιβάλλοντος για την ενίσχυση της εργασιακής παρακίνησης. Ο Manolopoulos (2008) υποστήριξε ότι οι παράγοντες που σχετίζονται με τη διοικητική λειτουργία, την αναγνώριση και το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν σημαντικά τα κίνητρα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Αντίστοιχα, οι Parathanasiou et al., (2017) διαπίστωσαν ότι οι οργανωσιακοί παράγοντες συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση, υποδεικνύοντας ότι οι θετικότερες αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης.

6.5 Δημογραφικοί Παράγοντες και Οργανωσιακή Ομοιομορφία

Ένα από τα πλέον σταθερά ευρήματα της μελέτης είναι η απουσία στατιστικά σημαντικής επίδρασης των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Η επαγγελματική εξουθένωση, η εργασιακή παρακίνηση και οι αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου δεν διαφοροποιούνται ουσιαστικά με βάση την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τη θέση εργασίας ή τα έτη προϋπηρεσίας. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει ότι οι ψυχολογικές εκβάσεις επηρεάζονται κυρίως από οργανωσιακούς παράγοντες και λιγότερο από ατομικά χαρακτηριστικά.

Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία υποστηρίζει ότι τόσο η επαγγελματική εξουθένωση όσο και η εργασιακή παρακίνηση επηρεάζονται συχνά περισσότερο από χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος παρά από δημογραφικούς παράγοντες. Σύμφωνα με το Μοντέλο Απαιτήσεων-Πόρων (JD-R), η εξουθένωση διαμορφώνεται κυρίως από την ισορροπία μεταξύ εργασιακών απαιτήσεων και διαθέσιμων οργανωσιακών πόρων, όπως η διοικητική υποστήριξη, η σαφήνεια των διαδικασιών και το εργασιακό κλίμα (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). Αντίστοιχα, η θεωρία Αυτοπροσδιορισμού υποστηρίζει ότι η εργασιακή παρακίνηση ενισχύεται όταν το εργασιακό περιβάλλον ικανοποιεί βασικές ψυχολογικές ανάγκες, όπως η αυτονομία, η επάρκεια και η

ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο (Ryan & Deci, 2000; Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Υπό το πρίσμα αυτό, η απουσία στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων μεταξύ των δημογραφικών ομάδων ενδέχεται να αντανακλά τη μεγαλύτερη επίδραση οργανωσιακών παραγόντων στη διαμόρφωση των συγκεκριμένων ψυχολογικών εκβάσεων.

Παρόμοια ευρήματα έχουν αναφερθεί και σε προηγούμενες εμπειρικές μελέτες στον χώρο της υγείας. Οι Van Bogaert et al. (2014) διαπίστωσαν ότι η επαγγελματική εξουθένωση των επαγγελματιών υγείας συνδέεται κυρίως με χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και του οργανωσιακού κλίματος, ενώ οι Laschinger et al. (2012) ανέδειξαν τη σημασία της οργανωσιακής υποστήριξης και των συνθηκών εργασίας για την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν την ερμηνεία ότι οι οργανωσιακοί παράγοντες ενδέχεται να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στη διαμόρφωση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της εργασιακής παρακίνησης.

Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση που εντοπίστηκε αφορά το φύλο ως προς την επαγγελματική εξουθένωση, χωρίς όμως να επεκτείνεται στις υπόλοιπες μεταβλητές, γεγονός που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης σε μελλοντικές έρευνες.

6.6 Πρακτικές Επιπτώσεις

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αναδεικνύουν σημαντικές πρακτικές προεκτάσεις για τη διοίκηση των δημόσιων νοσοκομείων. Η ενίσχυση της διαφάνειας και της σαφήνειας των διαδικασιών συμβάλλει στη μείωση της εξουθένωσης, και ενισχύει την αίσθηση οργανωσιακής σταθερότητας.

Παράλληλα η ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας των Εσωτερικών Ελεγκτών κρίνεται κρίσιμη, καθώς επηρεάζει άμεσα την αποδοχή των διαδικασιών από το προσωπικό. Η παροχή σαφούς και κατανοητής πληροφόρησης προς τους εργαζομένους, ενισχύει τη διαφάνεια και περιορίζει τις αρνητικές αντιλήψεις. Επιπλέον, η υιοθέτηση ενός υποστηρικτικού προσανατολισμού στον Εσωτερικό ενισχύει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς τη διοίκηση, και την εργασιακή παρακίνηση.

Υπό το πρίσμα αυτό, ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν περιορίζεται σε έναν μηχανισμό επιτήρησης, αλλά δύναται να λειτουργήσει ως εργαλείο οργανωσιακής ανάπτυξης, εφόσον ενσωματώνει αρχές δικαιοσύνης, διαφάνειας και υποστήριξης του ανθρώπινου δυναμικού.

6.7 Περιορισμοί της μελέτης

Ο διατομεακός σχεδιασμός της μελέτης, περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής αιτιολογικών συμπερασμάτων, επιτρέποντας μόνο τη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Επιπλέον η εστίαση σε ένα μόνο νοσοκομείο, περιορίζει τη δυνατότητα ευρύτερης εφαρμογής των αποτελεσμάτων σε άλλους οργανισμούς υγείας ή διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια. Ενώ η χρήση αυτοαναφερόμενων δεδομένων ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικές αντιλήψεις και πιθανές μεροληψίες.

Τέλος, δεδομένου ότι η κλίμακα αξιολόγησης των αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί ένα νέο εργαλείο μέτρησης, παρά τα ικανοποιητικά επίπεδα αξιοπιστίας που παρουσίασε στην παρούσα μελέτη, χρήζει περαιτέρω εμπειρικής διερεύνησης σε διαφορετικά δείγματα και ερευνητικά περιβάλλοντα.

6.8 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η διεξαγωγή διαχρονικών μελετών, θα συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των αντιλήψεων σχετικά με τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου και των ψυχολογικών εκβάσεων των εργαζομένων.

Παράλληλα, η διερεύνηση του δείγματος σε περισσότερους οργανισμούς υγείας και διαφορετικά διοικητικά περιβάλλοντα αναμένεται να ενισχύσει την εγκυρότητα των συμπερασμάτων και να επιτρέψει συγκρίσεις μεταξύ οργανωσιακών πλαισίων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, ο οποίος μπορεί να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των εμπειριών των εργαζομένων.

Τέλος κρίνεται σκόπιμη η περαιτέρω διερεύνηση της καταλληλότητας της κλίμακας περί των αντιλήψεων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, σε διαφορετικά ερευνητικά και οργανωσιακά πλαίσια, με στόχο την ενίσχυση της σταθερότητας και της ευρύτερης εφαρμογής της.

6.9 Συμπέρασμα

Παρατηρείται ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου συνδέονται με τη διαμόρφωση της εργασιακής εμπειρίας στο δημόσιο νοσοκομειακό περιβάλλον. Τα ευρήματα της μελέτης υποδηλώνουν ότι η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας, όπως αντανakλάται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου, σχετίζεται με θετικότερες ψυχολογικές εκβάσεις για το προσωπικό. Όταν οι σχετικές διαδικασίες γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες, διαφανείς και συνεπείς, συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης και υψηλότερα επίπεδα εργασιακής παρακίνησης. Η επίδραση αυτή δεν απορρέει μόνο από τον θεσμικό ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται και ερμηνεύεται από το προσωπικό. Η ενίσχυση ενός υποστηρικτικού και αναπτυξιακού προσανατολισμού δύναται να ενδυναμώσει την εμπιστοσύνη του προσωπικού και να συμβάλει στη βελτίωση της οργανωσιακής λειτουργίας.

Υπό τις συνθήκες αυτές, ο Εσωτερικός Έλεγχος δεν περιορίζεται στη διασφάλιση της συμμόρφωσης με διαδικασίες και κανονισμούς, αλλά λειτουργεί ως παράγοντας οργανωσιακής ενδυνάμωσης. Όταν ασκείται με τρόπο που ενισχύει τις θετικές εμπειρίες και αντιλήψεις των εργαζομένων, δύναται να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων νοσοκομείων και στη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται στους πολίτες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Alzeban A. (2019) 'The impact of internal audit quality on organizational performance', *Journal of Accounting & Organizational Change*, 15(3), pp. 346–364. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2018-0070>.

Arena M. & Azzone G. (2009) 'Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness', *International Journal of Auditing*, 13(1), pp. 43–60. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x>

Βουλγαράκη Π. (2021) 'Συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης και απόδοση εργαζομένων: Ο διαμεσολαβητικός ρόλος της οργανωσιακής δικαιοσύνης', Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Διαθέσιμο στο: uom.gr

Baker D.P., Day R. & Salas E. (2006) 'Teamwork as an essential component of high-reliability organizations', *Health Services Research*, 41(4), pp. 1576–1598. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00566.x>

Bakker A.B. (2011) 'An evidence-based model of work engagement', *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), pp. 265–269. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>.

Bakker A.B. & Demerouti E. (2007) 'The job demands–resources model: State of the art', *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309–328. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.

Bakker A.B. & Demerouti E. (2017) 'Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward', *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), pp. 273–285. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.

Brown J., Pitarakis A. & Kalbers L. (2021) 'Internal audit communication and perceived organizational support', *Managerial Auditing Journal*, 36(1), pp. 89–108. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2020-2611>.

Γεωργιάδου Α. (2022) 'Οργανωσιακή δικαιοσύνη και εργασιακή ικανοποίηση στο νοσηλευτικό προσωπικό δημόσιων νοσοκομείων', Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: eap.gr

Colquitt, J.A. (2001) 'On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure', *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 386–400. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>.

Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H. & Ng K.Y. (2001) 'Justice at the millennium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 425–445. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.

COSO (2013) Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO (2017) Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Crawshaw J.R., Cropanzano R., Bell C.M. & Nadisic T. (2013) 'Organizational justice: New insights from behavioural ethics', in *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Oxford: Oxford University Press.

Deci E.L., Olafsen A.H. & Ryan R.M. (2017) 'Self-determination theory in work organizations', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, pp. 19–43. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.

Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F. & Schaufeli W.B. (2001) 'The job demands–resources model of burnout', *Journal of Applied Psychology*, 86(3), pp. 499–512. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I. and Kantas, A. (2003) 'The convergent validity of the Maslach Burnout Inventory and the Oldenburg Burnout Inventory: Focus on new teachers', *Anxiety, Stress & Coping*, 16(1), pp. 11–23. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1080/1061580021000031868>.

Dirks K.T. & Ferrin D.L. (2002) 'Trust in leadership', *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611–628. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.

Demerouti, E., Mostert, K. and Bakker, A.B. (2010) 'Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs', *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), pp. 209–222. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/a0019408>.

Eulerich M. & Eulerich S. (2020) 'What is the value of internal auditing?', *Managerial Auditing Journal*, 35(3), pp. 341–364. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.5117/mab.94.52579>.

Edmondson A. (1999) 'Psychological safety and learning behavior in work teams', *Administrative Science Quarterly*, 44(2), pp. 350–383. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.2307/2666999>.

European Commission (2019) *Internal Control Framework in Public Sector Organizations*, Brussels: European Commission.

Gagné M. & Deci, E.L. (2005). 'Self-determination theory and work motivation'. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. Διαθέσιμο <https://doi.org/10.1002/job.322>.

Hakanen J.J., Bakker A.B. & Schaufeli W.B. (2006) 'Burnout and work engagement among teachers', *Journal of School Psychology*, 68(2), pp. 149–171. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>.

Hakanen J.J., Schaufeli W.B. & Ahola K. (2008) 'The job Demands–Resources model: A three year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement', *Work & Stress*, 22(3), pp. 224–241. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>.

IIA (2017) *International Professional Practices Framework (IPPF)*, Institute of Internal Auditors.

Judge T.A. & Colquitt J.A. (2004) 'Organizational justice and stress', *Journal of Applied Psychology*, 89(3), pp. 395–404. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>.

Kelloway E.K. & Barling J. (2010) 'Leadership development as an intervention in occupational health psychology', *Work & Stress*, 24(3), pp. 260–279. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>.

Kivimäki M., Elovainio M., Vahtera J. & Ferrie J.E. (2003) 'Organizational justice and health of employees: Prospective cohort study' *Occupational and Environmental Medicine*, 60(1), pp. 27–34. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1136/oem.60.1.27>.

Laschinger H.K.S., Wong C.A. & Grau A.L. (2012) 'Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses' *Journal of Nursing Management*, 20(7), pp. 934–943. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>.

Lenz R. & Hahn U. (2015) 'A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities', *Managerial Auditing Journal*, 30(1), pp. 5–43. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/MAJ-08-2014-1072>.

Lesener T., Gusy B. & Wolter C. (2019) 'The job demands–resources model model: A meta-analytic review of longitudinal studies. Journal of Occupational Health Psychology', *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), pp. 62–78. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1037/ocp0000121>.

Manolopoulos, D. (2008) 'Work motivation in the Hellenic extended public sector: An empirical investigation', *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), pp. 1738–1762. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1080/09585190802295389>.

Maslach C. & Leiter M.P. (2007) 'Burnout', in G. Fink (ed.) *Encyclopedia of Stress*, 2nd ed., Oxford: Elsevier, pp. 368–372. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/B978-012373947-6/00062-3>.

OECD (2016) *Public Governance and Internal Control*, Paris: OECD Publishing.

OECD (2017) *Health Systems Resilience*, Paris: OECD Publishing.

Papathanasiou, J., Koulouriotis, D., Nikos, A. (2017) 'Motivating public sector employees: Evidence from Greece', *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 10(1), pp. 7–12.

Roussy M. & Brivot M. (2016) 'Internal audit quality: a polysemous notion?', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(5), pp. 714–738. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2014-1843>.

Ryan R.M. & Deci E.L. (2000) 'Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions', *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54–67. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

Σαββίδου Μ. (2025) 'Διαφάνεια, οργανωσιακή δικαιοσύνη και ηθικό κλίμα σε μονάδες υγείας του ΕΣΥ' Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: eap.gr

Sarens G. & Christopher J. (2010) 'The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices: Evidence from a comparative study', *Managerial Auditing Journal*, 25(4), pp. 288–308. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1108/02686901011034144>.

Schaufeli W.B. (2003) 'Past performance and future perspectives of burnout research', *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(4), pp. 1–15. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.4102/sajip.v29i4.127>.

Van den Broeck A., Ferris D.L., Chang C.H. & Rosen C.C. (2016) 'A review of self-determination theory's basic psychological needs at work', *Journal of Management*, 42(5), pp. 1195–1229. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>.

Van Bogaert P., Clarke S., Willems R. & Mondelaers M. (2014) 'Nurse work engagement impacts job outcome and nurse-assessed quality of care: Model testing with nurse practice environment and nurse work characteristics as predictors', *Frontiers in Psychology*, 5(1261). Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01261>.

West C.P., Dyrbye L.N., Erwin P.J. & Shanafelt T.D. (2016) ' Interventions to prevent and reduce physician burnout: a systematic review and meta-analysis', *The Lancet*, 388(10057), pp. 2272–2281. Διαθέσιμο στο: [https://doi.org/ 10.1016/S0140-6736\(16\)31279-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(16)31279-X).

WHO (2020) Global Strategy on Human Resources for Health, Geneva: World Health Organization.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α. Έλεγχος Αξιοπιστίας της κλίμακας «Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Ε.Ε.»

RELIABILITY

```

/VARIABLES=EE1 EE2 EE3 EE4 EE5 EE6 EE7 EE8 EE9 EE10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA
/SUMMARY=TOTAL.

```

RELIABILITY

Notes	
Output Created	05-MAR-2026 19:13:33
Comments	
	C:\Users\user\Desktop\ANNAKOYPOYTΣIΔH\koutsouridi_sav2.sav
	v
	DataSet0
Input	Filter
	<none>
	Weight
	<none>
	Split File
	<none>
	N of Rows in Working Data
	84
	File
	Matrix Input
	Definition of Missing
Missing Value Handling	User-defined missing values are treated as missing.
	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	RELIABILITY
	/VARIABLES=EE1 EE2 EE3 EE4 EE5 EE6 EE7 EE8 EE9 EE10
	/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
	/MODEL=ALPHA
	/SUMMARY=TOTAL.
Syntax	
Resources	Processor Time
	00:00:00,00
	Elapsed Time
	00:00:00,00

[DataSet0] C:\Users\user\Desktop\ANNAKOYPOYTΣIΔH\koutsouridi_sav2.sav

Scale: ALL VARIABLES

CaseProcessingSummary

	N	%
Valid	84	100,0
Cases Excluded ^a	0	0,0
Total	84	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,900	10

Item-TotalStatistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	CorrectedItem-TotalCorrelation
Οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζονται με συνέπεια και σαφήνεια.	37,8333	20,430	0,719
Τα αποτελέσματα του ελέγχου αντιμετωπίζονται από το προσωπικό ως δίκαια και ισότιμα.	37,9524	19,853	0,740
Ο Εσωτερικός Ελεγκτής επικοινωνεί με σεβασμό και επαγγελματισμό με τους εργαζομένους.	37,4405	21,045	0,677
Οι πληροφορίες που παρέχονται σχετικά με τον έλεγχο είναι πλήρεις και κατανοητές.	38,0238	20,096	0,625
Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου είναι διαφανείς.	38,0833	20,656	0,603
Η άσκηση του ελέγχου συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του νοσοκομείου.	37,5595	20,780	0,596
Ο τρόπος άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης στο προσωπικό.	37,7381	20,967	0,511
Ο Εσωτερικός Ελεγκτής δείχνει διάθεση συνεργασίας κατά τη διάρκεια του ελέγχου.	37,5119	19,891	0,748
Οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζονται με αμεροληψία.	37,6071	20,049	0,674
Ο Εσωτερικός Έλεγχος καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης στη διοίκηση.	37,8214	20,269	0,650

Item-Total Statistics

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζονται με συνέπεια και σαφήνεια.	0,886
Τα αποτελέσματα του ελέγχου αντιμετωπίζονται από το προσωπικό ως δίκαια και ισότιμα.	0,884
Ο Εσωτερικός Ελεγκτής επικοινωνεί με σεβασμό και επαγγελματισμό με τους εργαζομένους.	0,890
Οι πληροφορίες που παρέχονται σχετικά με τον έλεγχο είναι πλήρεις και κατανοητές.	0,892
Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου είναι διαφανείς.	0,893
Η άσκηση του ελέγχου συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του νοσοκομείου.	0,894
Ο τρόπος άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης στο προσωπικό.	0,900
Ο Εσωτερικός Ελεγκτής δείχνει διάθεση συνεργασίας κατά τη διάρκεια του ελέγχου.	0,884
Οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζονται με αμεροληψία.	0,889
Ο Εσωτερικός Έλεγχος καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης στη διοίκηση.	0,890

Β. Έγκριση Δ.Σ. για τη διακίνηση του ερωτηματολογίου στο νοσοκομείο

ΑΔΑ: 9ΧΒ746907Γ-9Ε2



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ 1ης ΥΓΕΙΟΝ. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ
Ν.Π.Δ.Δ.

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΤΗΣ 34^{ης} ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗΣ ΤΟΥ Δ.Σ. της 16-12-2025

Στην Αθήνα, σήμερα **16-12-2025** ημέρα **Τρίτη** και ώρα **15.00 μ.μ.** συνήλθε δια ζώσης το Διοικητικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου στο αμφιθέατρο.

Παρόντες: Ο Πρόεδρος Δ.Σ. – Διοικητής, ο Αντιπρόεδρος Δ.Σ., ο τακτικό μέλος Δ.Σ., η τακτικό μέλος ως εκπρόσωπος των Ιατρών και ο τακτικό μέλος ως εκπρόσωπος των λοιπών εργαζομένων (πλην Ιατρών).

Ο Πρόεδρος Δ.Σ. – Διοικητής, αφού διαπίστωσε ότι υπήρχε απαρτία, κήρυξε την έναρξη της συνεδρίασης.

Θέμα 5^ο

Έγκριση Διακίνησης ερωτηματολογίου της Κουρουτσίδη Άννας

Η Αναπληρώτρια Προϊσταμένη Διεύθυνσης Διοικητικής Υπηρεσίας, εισηγείται το περιεχόμενο της υπ' αριθμ. πρωτ. /12-12-2025 εισήγησης της Διοικητικής Υπηρεσίας, η οποία έχει ως εξής:

«Σας υποβάλλουμε την υπ' αριθ. /28.11.2025 αίτηση της κ. ΚΟΥΡΟΥΤΣΙΔΗ Άννας, ΤΕ Διοίκησης Μονάδων Υγείας, Προϊσταμένης της Μονάδας Εσωτερικού Ελέγχου του Νοσοκομείου μας, με την οποία ζητά την έγκριση για διακίνηση ερωτηματολογίου στο προσωπικό μας.

Η συλλογή δεδομένων γίνεται στο πλαίσιο μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας της με τίτλο «Η επίδραση του τρόπου άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου στην επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή παρακίνηση του προσωπικού: Η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας σε Δημόσιο Νοσοκομείο της Αττικής».

Η αιτούσα δηλώνει υπεύθυνα ότι θα γίνει πιστή τήρηση του νόμου περί προσωπικών δεδομένων και ότι δεν υπάρχει οικονομική επιβάρυνση για το Νοσοκομείο μας.

Το Επιστημονικό Συμβούλιο του Νοσοκομείου μας με το υπ' αριθμ. πρωτ. /08.12.2025 έγγραφό του έχει παράσχει την έγκρισή του για τη διεξαγωγή της έρευνας». Το Δ.Σ. αφού έλαβε υπόψη του τα ανωτέρω,

αποφασίζει

ομόφωνα

Εγκρίνει την διακίνηση ερωτηματολογίου της Κουρουτσίδη Άννας.

Το πρακτικό αυτό επικυρώνεται αυθημερόν.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ Δ.Σ. - ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ

ΤΑ ΜΕΛΗ

Ακριβές Αντίγραφο

Γ. Ερωτηματολόγιο

Ενημερωτικό Σημείωμα Συμμετοχής στην Έρευνα

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Μονάδων Υγείας»
Τμήμα Κοινωνικών Επιστημών
Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Τίτλος της διπλωματικής εργασίας:

«Η επίδραση του τρόπου άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου στην επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή παρακίνηση του προσωπικού: Η ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας σε Δημόσιο Νοσοκομείο της Αττικής».

Αξιότιμε/η συμμετέχοντα/ουσα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας στο Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο και εξετάζει την ψυχολογική διάσταση της διαφάνειας, όπως εκφράζεται μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων ενός δημόσιου νοσοκομείου για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου. Ειδικότερα εξετάζεται η σχέση των αντιλήψεων αυτών με την επαγγελματική εξουθένωση και την εργασιακή παρακίνηση των εργαζομένων.

Η συμμετοχή σας είναι απολύτως εθελοντική και ανώνυμη. Δε συλλέγονται προσωπικά στοιχεία ταυτότητας, ούτε πληροφορίες που μπορούν να οδηγήσουν σε ταυτοποίηση σας. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς και θα αναλυθούν συνολικά, χωρίς δυνατότητα εντοπισμού ατομικών απαντήσεων.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 10–15 λεπτά. Μπορείτε να αποχωρήσετε από την έρευνα οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς καμία συνέπεια ή υποχρέωση.

Η συμβολή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση της έρευνας και για την καλύτερη κατανόηση ενός ζητήματος που επηρεάζει ουσιαστικά το εργασιακό κλίμα των δημόσιων νοσοκομείων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση

Άννα Κουρουτσίδα

ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗ

σημειώστε ✓ σε ένα από τα κουτάκια.

- ☐ Συμφωνώ να συμμετάσχω στην έρευνα
- ☐ Δεν επιθυμώ να συμμετάσχω

Εφόσον επιλέξετε «Δεν επιθυμώ», παρακαλώ μην συνεχίσετε.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για κάθε πρόταση σημειώστε ✓ σε ένα από τα κουτάκια.

ΓΕΝΙΚΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ– ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. ΦΥΛΟ:

☐ Άρρεν

☐ Θήλυ

☐ Άλλο/ Δεν επιθυμώ να απαντήσω

☐ Άνω των 50 έως και 60 ετών

☐ Άνω των 60 ετών

2. ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ:

☐ Έως και 30 ετών

☐ Άνω των 30 έως και 40 ετών

☐ Άνω των 40 έως και 50 ετών

3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

☐ Απόφοιτος Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)

☐ Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)

☐ Απόφοιτος Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ)

☐ Απόφοιτος Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ)

☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών

☐ Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών

4. ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

☐ Διοικητικό Προσωπικό

☐ Τεχνικό / Λοιπό Προσωπικό

5. ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ:

☐ 6 μηνών έως και 5 ετών ☐ Άνω των 5 έως και 10 ετών ☐ Άνω των 10 έως και 20 ετών

☐ Άνω των 20 ετών

ΜΕΡΟΣ Α΄

«Αντιλήψεις για τον τρόπο άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου»

A/A	ΔΗΛΩΣΗ	1 Διαφωνώ Απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ούτε Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα
1	Οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζονται με συνέπεια και σαφήνεια.					
2	Τα αποτελέσματα του ελέγχου αντιμετωπίζονται από το προσωπικό ως δίκαια και ισότιμα.					
3	Ο Εσωτερικός Ελεγκτής επικοινωνεί με σεβασμό και επαγγελματισμό με τους εργαζομένους.					
4	Οι πληροφορίες που παρέχονται σχετικά με τον έλεγχο είναι πλήρεις και κατανοητές.					
5	Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου είναι διαφανείς.					
6	Η άσκηση του ελέγχου συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του νοσοκομείου.					
7	Ο τρόπος άσκησης του Εσωτερικού Ελέγχου ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης στο προσωπικό.					
8	Ο Εσωτερικός Ελεγκτής δείχνει διάθεση συνεργασίας κατά τη διάρκεια του ελέγχου.					
9	Οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου εφαρμόζονται με αμεροληψία.					
10	Ο Εσωτερικός Έλεγχος καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης στη διοίκηση.					

ΜΕΡΟΣ Β΄

«Επαγγελματική Εξουθένωση» (Oldenburg Burnout Inventory – OLBI Demerouti et al. ,2001, 2010)

A/A	ΔΗΛΩΣΗ	1 Συμφωνώ Απόλυτα	2 Μάλλον Συμφωνώ	3 Μάλλον Διαφωνώ	4 Διαφωνώ Απόλυτα
1	Στη δουλειά μου ανακαλύπτω συνεχώς νέες, ενδιαφέρουσες πλευρές.				
2	Υπάρχουν μέρες που νιώθω κουρασμένος/η πριν καν φτάσω στη δουλειά.				
3	Μου συμβαίνει όλο και συχνότερα να εκφράζομαι υποτιμητικά για τα εργασιακά μου καθήκοντα.				
4	Μετά τη δουλειά χρειάζομαι συχνά περισσότερες ώρες ξεκούρασης απ' όση παλιότερα για να έρθω σε φόρμα.				
5	Η πίεση από τη δουλειά μου είναι αρκετά υποφερτή.				
6	Τον τελευταίο καιρό έχω την τάση να σκέφτομαι λιγότερο στη δουλειά μου και να τη διεκπεραιώνω σχεδόν μηχανικά.				
7	Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι μια θετική πρόκληση.				
8	Έχω όλο και συχνότερα την αίσθηση ότι η δουλειά μου με εξαντλεί συναισθηματικά.				
9	Με την πάροδο του χρόνου χάνει κανείς το αρχικό ενδιαφέρον για τη δουλειά του.				
10	Μετά τη δουλειά έχω γενικά ενέργεια να ασχοληθώ με τις άλλες μου δραστηριότητες.				
11	Μερικές φορές αισθάνομαι απόλυτη απέχθεια για τα εργασιακά μου καθήκοντα.				
12	Μετά τη δουλειά μου αισθάνομαι γενικά εξουθενωμένος/η και εξαντλημένος/η.				
13	Αυτή είναι η μόνη δουλειά που θα φανταζόμουν τον εαυτό μου να κάνει.				
14	Συνήθως, μπορώ να διαχειριστώ τον φόρτο εργασίας μου αρκετά καλά.				
15	Αισθάνομαι όλο και περισσότερο δεσμευμένος/η με την εργασία μου.				
16	Όταν εργάζομαι, αισθάνομαι συνήθως γεμάτος/η ενέργεια				

ΜΕΡΟΣ Γ΄

«Εργασιακή Παρακίνηση» (Manolopoulos, 2008)

A/A	ΔΗΛΩΣΗ	1 Καθόλου	2 Λίγο	3 Μέτρια	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ
1	Πόσο σας κινητοποιεί η φύση της εργασίας σας;					
2	Πόσο επηρεάζει η αναγνώριση της δουλειάς σας την απόδοσή σας;					
3	Σε ποιο βαθμό νιώθετε ότι η εργασία σας έχει νόημα;					
4	Πόσο σημαντική είναι η υποστήριξη από τους προϊσταμένους για την παρακίνησή σας;					
5	Πόσο η συνεργασία με συναδέλφους αυξάνει το κίνητρό σας;					
6	Πόσο οι συνθήκες εργασίας (υποδομές, φόρτος) επηρεάζουν την προσπάθειά σας;					
7	Σε ποιο βαθμό η επαγγελματική ανάπτυξη/εκπαίδευση σας παρακινεί;					
8	Πόσο σας κινητοποιεί η αίσθηση προσφοράς στους ασθενείς;					
9	Πόσο η εργασιακή ασφάλεια/σταθερότητα επηρεάζει την παρακίνησή σας;					
10	Σε ποιο βαθμό η συνολική εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει τα κίνητρά σας;					

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας!