ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Διπλωματική Εργασία

"Ανθρωποκεντρική Ψηφιακή Ηγεσία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Δημοσίων Οργανισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές για το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα"

Αναστασία Θεοχάρη

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: **Σοφία Χατζή**

Πάτρα, Ιούνιος 2026

ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Ανθρωποκεντρική Ψηφιακή Ηγεσία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Δημοσίων Οργανισμών: Προκλήσεις και Προοπτικές για το Ανθρώπινο Δυναμικό του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα

Αναστασία Θεοχάρη

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:
Σοφία Χατζή
Μέλος Σ.Ε.Π. του Ε.Α.Π.

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:
Μιχάλης Γαλανάκης
Μέλος Σ.Ε.Π. του Ε.Α.Π.

Πάτρα, Ιούνιος 2026

SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
POSTGRADUATE STUDY PROGRAM
Public Administration and e-Government

Human-Centered Digital Leadership and the Digital Transformation of Public Organizations: Challenges and Prospects for Human Resources in the Greek Public Sector

Anastasia Theochari

Supervising Professor: **Sofia Chatzi**

Patras, June 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός»), ***Αναστασίας Θεοχάρη***, που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας της Αναστασίας Θεοχάρη ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Η ***Αναστασία Θεοχάρη*** διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Περίληψη

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων οργανισμών δεν συνιστά απλή τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής που αναδιαμορφώνει διοικητικές πρακτικές, μορφές εργασίας και τρόπους δημιουργίας δημόσιας αξίας. Η παρούσα εργασία εξετάζει τον μετασχηματισμό αυτόν από την οπτική των εργαζομένων, εστιάζοντας στον ρόλο της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας, των προδιαθέσεων προς την ψηφιακή αλλαγή, της προθυμίας συμμετοχής και της τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί αν η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού, μέσω της γνωστικής και της συναισθηματικής προδιάθεσης, και αν η τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιεί την ισχύ των έμμεσων αυτών σχέσεων.

Η έρευνα ακολούθησε ποσοτική, επεξηγηματική και συγχρονική προσέγγιση. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς από 726 εργαζομένους του ελληνικού δημόσιου τομέα και αναλύθηκαν με το IBM SPSS Statistics. Η ανάλυση περιέλαβε περιγραφική στατιστική, ελέγχους αξιοπιστίας και εγκυρότητας, συσχετίσεις, γραμμικές παλινδρομήσεις και έλεγχο υπό όρους διαμεσολάβησης με χρήση bootstrap διαστημάτων εμπιστοσύνης.

Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται θετικά με τη γνωστική προδιάθεση, τη συναισθηματική προδιάθεση και την προθυμία συμμετοχής. Στο ενιαίο υπόδειγμα υπό όρους διαμεσολάβησης, η συναισθηματική προδιάθεση αναδείχθηκε ως ο βασικός ενδιάμεσος μηχανισμός που συνδέει την ηγεσία με την προθυμία συμμετοχής, ενώ η γνωστική προδιάθεση δεν διατήρησε αντίστοιχη ανεξάρτητη έμμεση ισχύ όταν εξετάστηκε ταυτόχρονα με τη συναισθηματική προδιάθεση. Η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν επιβεβαιώθηκε ως στατιστικά σημαντική μετριαστική συνθήκη και δεν τεκμηριώθηκε στατιστικά σημαντική υπό όρους διαμεσολάβηση. Συμπερασματικά, η προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό φαίνεται να εξαρτάται λιγότερο από την τυπική αποδοχή της αλλαγής και περισσότερο από το αν η ψηφιακή μετάβαση αποκτά θετικό εργασιακό νόημα μέσα από ανθρωποκεντρικές ηγετικές πρακτικές.

Λέξεις-κλειδιά: ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, ψηφιακός μετασχηματισμός, δημόσιος τομέας, γνωστική προδιάθεση, συναισθηματική προδιάθεση, προθυμία συμμετοχής, τεχνολογική υπερφόρτωση.

Abstract

Digital transformation in public organizations is not merely a technological upgrade, but a process of organizational change that reshapes administrative practices, forms of work, and modes of public value creation. This thesis examines digital transformation from the perspective of employees, focusing on the role of human-centered digital leadership, predispositions toward digital change, willingness to participate, and techno-overload. The purpose of the study was to investigate whether human-centered digital leadership is associated with the willingness of Greek public sector employees to participate in digital transformation initiatives through cognitive and emotional predisposition, and whether techno-overload conditions the strength of these indirect relationships.

The study followed a quantitative, explanatory, and cross-sectional research design. Data were collected through a structured online self-report questionnaire from 726 employees in the Greek public sector and were analyzed using IBM SPSS Statistics. The analysis included descriptive statistics, reliability and validity tests, correlations, linear regressions, and a conditional mediation analysis using bootstrap confidence intervals.

The findings showed that human-centered digital leadership is positively associated with cognitive predisposition, emotional predisposition, and willingness to participate. In the integrated conditional mediation model, emotional predisposition emerged as the key intervening mechanism linking leadership to willingness to participate, whereas cognitive predisposition did not retain a comparable independent indirect effect when examined simultaneously with emotional predisposition. Techno-overload was not confirmed as a statistically significant moderating condition, and no statistically significant conditional mediation was established. Overall, willingness to participate in digital transformation appears to depend less on the formal acceptance of change and more on whether digital transition acquires positive work-related meaning through human-centered leadership practices.

Keywords: human-centered digital leadership, digital transformation, public sector, cognitive predisposition, emotional predisposition, willingness to participate, techno-overload.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1ο. Εισαγωγή 1

Κεφάλαιο 2ο. Βιβλιογραφική ανασκόπηση 11

2.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα 11

2.2 Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία 14

2.2.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση 16

2.2.2 Ηγεσία, οργανωσιακή αλλαγή και ψηφιακός μετασχηματισμός 18

2.2.3 Διαστάσεις της μεταβλητής 21

2.2.4 Εμπειρική έρευνα και ερευνητικό κενό 25

2.3 Γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό 31

2.3.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση 32

2.3.2 Διαστάσεις της μεταβλητής 34

2.4 Συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό 35

2.4.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση 36

2.4.2 Διαστάσεις της μεταβλητής 38

2.5 Προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό 41

2.5.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση 41

2.5.2 Διαστάσεις της μεταβλητής 43

2.6 Τεχνολογική υπερφόρτωση ως διάσταση του τεχνολογικού άγχους 46

2.6.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση 48

2.6.2 Θέση της τεχνολογικής υπερφόρτωσης στο ευρύτερο τεχνολογικό άγχος 50

2.7 Σύνθεση της βιβλιογραφίας και εντοπισμός του ερευνητικού κενού 53

Κεφάλαιο 3ο. Θεωρητικό πλαίσιο, εννοιολογικό μοντέλο και υποθέσεις 58

3.1 Θεωρητική λογική του υποδείγματος 58

3.2 Παρουσίαση του εννοιολογικού μοντέλου 61

3.3 Ανάπτυξη υποθέσεων 65

Κεφάλαιο 4ο. Μεθοδολογία έρευνας 69
4.1 Ερευνητική προσέγγιση 69
4.2 Πληθυσμός και δείγμα 70
4.3 Ερευνητικό εργαλείο 72
4.3.1 Δομή του ερωτηματολογίου 72
4.3.2 Μέτρηση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας 74
4.3.3 Μέτρηση της γνωστικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό 76
4.3.4 Μέτρηση της συναισθηματικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό 77
4.3.5 Μέτρηση της προθυμίας συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό 78
4.3.6 Μέτρηση της τεχνολογικής υπερφόρτωσης 80
4.3.7 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά 81
4.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων 82
4.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα 83
4.6 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων 84
4.7 Ηθικά ζητήματα της έρευνας 86
Κεφάλαιο 5ο. Αποτελέσματα 88
5.1 Περιγραφικά χαρακτηριστικά δείγματος 88
5.1.1 Φύλο των συμμετεχόντων 89
5.1.2 Ηλικιακή κατηγορία 89
5.1.3 Επίπεδο εκπαίδευσης 90
5.1.4 Έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα 91
5.1.5 Κατοχή θέσης ευθύνης 91
5.1.6 Χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία . 92
5.2 Περιγραφική στατιστική των μεταβλητών 92
5.3 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων 94
5.3.1 Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία 95
5.3.2 Γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό 97

5.3.3 Συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό 98

5.3.4 Προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό 100

5.3.5 Τεχνολογική υπερφόρτωση 103

5.3.6 Σύνθετη αξιοπιστία, συγκλίνουσα και διακριτή εγκυρότητα των λανθανουσών μεταβλητών 105

5.3.7 Έλεγχος προϋποθέσεων των παραμετρικών αναλύσεων 106

5.4 Έλεγχος υποθέσεων 107

5.4.1 Έλεγχος των άμεσων επιδράσεων 108

5.4.2 Έλεγχος υπό όρους διαμεσολάβησης με PROCESS Model 14 116

5.4.3 Συνολική αξιολόγηση των υποθέσεων H6a, H6b, H7a, H7b, H8a και H8b 121

5.5 Συνοπτική παρουσίαση βασικών ευρημάτων 123

Κεφάλαιο 6ο. Συζήτηση 127

6.1 Ερμηνεία των ευρημάτων 128

6.2 Θεωρητικές προεκτάσεις 133

6.3 Πρακτικές/διοικητικές προεκτάσεις 137

6.4 Περιορισμοί της έρευνας 140

6.5 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας 141

Κεφάλαιο 7ο. Συμπεράσματα 144

Βιβλιογραφία 147

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο 89

Πίνακας 2: Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικιακή κατηγορία 89

Πίνακας 3: Κατανομή δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης 90

Πίνακας 4: Κατανομή δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα 91

Πίνακας 5: Κατανομή δείγματος ως προς την κατοχή θέσης ευθύνης 91

Πίνακας 6: Κατανομή δείγματος ως προς τη συχνότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών 92

Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών της έρευνας 93

Πίνακας 8: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας 95
Πίνακας 9: Στατιστικά στοιχείων-συνόλου κλίμακας ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας 96
Πίνακας 10: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας γνωστικής προδιάθεσης 97
Πίνακας 11: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας συναισθηματικής προδιάθεσης 99
Πίνακας 12: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας προθυμίας συμμετοχής 101
Πίνακας 13: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας τεχνολογικής υπερφόρτωσης 103
Πίνακας 14: Σύνθετη αξιοπιστία και συγκλίνουσα εγκυρότητα των λανθανουσών μεταβλητών 105
Πίνακας 15: Έλεγχος διακριτής εγκυρότητας με τον δείκτη HTMT 106
Πίνακας 16: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη γνωστική προδιάθεση 109
Πίνακας 17: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συναισθηματική προδιάθεση 110
Πίνακας 18: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής και ανεξάρτητη μεταβλητή την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία 112
Πίνακας 19: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής και ανεξάρτητη μεταβλητή τη γνωστική προδιάθεση 113
Πίνακας 20: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής και ανεξάρτητη μεταβλητή τη συναισθηματική προδιάθεση 115
Πίνακας 21: Σύνοψη μοντέλων του PROCESS Model 14 117
Πίνακας 22: Συντελεστές παλινδρόμησης του PROCESS Model 14 118
Πίνακας 23: Άμεση και υπό όρους έμμεσες επιδράσεις της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής 119
Πίνακας 24: Σύνοψη ελέγχου υποθέσεων υπό όρους διαμεσολάβησης 121

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Εννοιολογικό μοντέλο 64

Κεφάλαιο 1ο. Εισαγωγή

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων οργανισμών αποτελεί ένα από τα πιο σύνθετα φαινόμενα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Η σημασία του δεν περιορίζεται στην τεχνική αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων, στην αυτοματοποίηση διαδικασιών ή στη μεταφορά υφιστάμενων υπηρεσιών σε ηλεκτρονικό περιβάλλον. Αφορά μια βαθύτερη οργανωσιακή και θεσμική μεταβολή, μέσα από την οποία οι δημόσιοι οργανισμοί αναδιαμορφώνουν ροές εργασίας, σχέσεις με πολίτες, μηχανισμούς λήψης αποφάσεων, μορφές συνεργασίας και τρόπους δημιουργίας δημόσιας αξίας. Η διάκριση αυτή διαφοροποιεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό από την απλή ψηφιοποίηση, καθώς τον τοποθετεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο αναθεώρησης βασικών διαδικασιών, υπηρεσιών και σχέσεων του δημόσιου οργανισμού (Mergel et al., 2019; Vial, 2019). Στον δημόσιο τομέα, η διαφοροποίηση αυτή είναι καθοριστική, επειδή η ψηφιακή αλλαγή δεν αξιολογείται μόνο με όρους ταχύτητας, αποδοτικότητας ή τεχνικής λειτουργικότητας, αλλά και με βάση τη νομιμότητα, τη διαφάνεια, την ισότιμη πρόσβαση, τη λογοδοσία, την ποιότητα των υπηρεσιών και την εμπιστοσύνη των πολιτών (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Υπό αυτή την έννοια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί τεχνικό έργο υποστήριξης της διοίκησης, αλλά διαδικασία αλλαγής που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η δημόσια διοίκηση λειτουργεί, νομιμοποιείται και παράγει αξία.

Η σημαντικότητα του πεδίου ενισχύεται από το γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να ανταποκριθούν ταυτόχρονα σε τεχνολογικές εξελίξεις, αυξημένες προσδοκίες πολιτών, θεσμικές απαιτήσεις και εσωτερικές ανάγκες αναδιοργάνωσης. Οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και οι θεσμικοί δρώντες αναμένουν πλέον δημόσιες υπηρεσίες περισσότερο προσβάσιμες, διαφανείς, διαλειτουργικές και προσαρμοσμένες στις σύγχρονες ψηφιακές εμπειρίες. Ωστόσο, η μετάβαση αυτή δεν επιτυγχάνεται μόνο με την εισαγωγή νέων εφαρμογών. Η έρευνα στον δημόσιο τομέα δείχνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός προϋποθέτει οργανωσιακή ικανότητα, δηλαδή στρατηγική, ηγεσία, συνεργασία, επαρκείς πόρους, διαλειτουργικές σχέσεις και δυνατότητα συντονισμού διαφορετικών επιπέδων διοίκησης (Gasco-Hernandez et al., 2022). Η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης, αλλά η επιτυχία της αλλαγής εξαρτάται από το αν ο οργανισμός διαθέτει τις ανθρώπινες, διοικητικές και θεσμικές προϋποθέσεις για να τη μετατρέψει σε βιώσιμη πρακτική. Η παρούσα εργασία εστιάζει ακριβώς σε αυτή την πλευρά του φαινομένου, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία, οι εργαζόμενοι και οι ψηφιακές εργασιακές απαιτήσεις συνδέονται στην υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα.

Η ανθρώπινη διάσταση του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι κρίσιμη, επειδή οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν απλούς χρήστες ψηφιακών εργαλείων. Φέρουν εμπειρική γνώση των διοικητικών διαδικασιών, κατανοούν τις πραγματικές δυσκολίες εφαρμογής, αναγνωρίζουν τα σημεία τριβής ανάμεσα στον σχεδιασμό και στην πράξη και επηρεάζουν ουσιαστικά την αποδοχή, την προσαρμογή και τη βιωσιμότητα των ψηφιακών παρεμβάσεων. Η βιβλιογραφία έχει επισημάνει ότι πολλοί οργανισμοί δυσκολεύονται να επιτύχουν ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό όταν δίνουν προτεραιότητα στις τεχνολογικές βελτιώσεις, χωρίς να αναπτύσσουν συνεκτικές στρατηγικές και οργανωσιακές ικανότητες που λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα (Chatzi, 2025).

Η ίδια προβληματική αποκτά ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα στη δημόσια διοίκηση, όπου οι αλλαγές πρέπει να ενσωματωθούν σε θεσμικά πλαίσια, κανονιστικές διαδικασίες και εργασιακά περιβάλλοντα που συχνά χαρακτηρίζονται από ιεραρχία, τυποποίηση και διοικητική αδράνεια (Mergel et al., 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται, συνεπώς, από το αν οι εργαζόμενοι κατανοούν το νόημα της αλλαγής, τη βιώνουν ως υποστηρίξιμη και αναπτύσσουν πρόθεση ενεργής συμμετοχής σε αυτήν (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αναδεικνύεται ως κεντρικός οργανωσιακός παράγοντας αυτής της διαδικασίας. Η ηγεσία στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν εξαντλείται στη διοικητική προώθηση τεχνολογικών έργων ούτε στη διαχείριση χρονοδιαγραμμάτων, πόρων και πληροφοριακών συστημάτων. Χρειάζεται να διαμορφώνει σαφή στρατηγική κατεύθυνση, να επικοινωνεί το νόημα της αλλαγής, να ευθυγραμμίζει τις ψηφιακές πρωτοβουλίες με τον οργανωσιακό σκοπό και να παρέχει στους εργαζομένους τις αναγκαίες συνθήκες προσαρμογής (AlNuaimi et al., 2022; Weber et al., 2022; Chatzi, 2025). Η βιβλιογραφία για την ψηφιακή ηγεσία δείχνει ότι οι ηγέτες χρειάζεται να συνδυάζουν τεχνική κατανόηση, στρατηγική καθοδήγηση και συμπεριφορές προσανατολισμένες στους ανθρώπους, επειδή η ψηφιακή αλλαγή δημιουργεί ταυτόχρονα λειτουργικές, ψυχολογικές και οργανωσιακές απαιτήσεις (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024).

Στον δημόσιο τομέα, η προσέγγιση αυτή πρέπει να εμπλουτίζεται με τη δημόσια αξία, καθώς η ηγεσία δεν καλείται απλώς να προωθήσει καινοτομία, αλλά να διασφαλίσει ότι η ψηφιακή αλλαγή είναι θεσμικά νομιμοποιημένη, ηθικά υπεύθυνη και κοινωνικά χρήσιμη (van Roekel et al., 2025).

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, όπως χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία, αφορά αυτή τη σύνθεση στρατηγικής καθοδήγησης, δημόσιου νοήματος, διαφανούς επικοινωνίας, υποστήριξης των εργαζομένων και συμμετοχικής πλαισίωσης της αλλαγής (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025). Η σημασία της γίνεται ακόμη πιο εμφανής όταν ο ψηφιακός μετασχηματισμός ιδωθεί ως διαδικασία νοηματοδότησης. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν μετασχηματίζονται μόνο επειδή εισάγουν νέες τεχνολογίες, αλλά επειδή οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτούς καλούνται να ανασχεδιάσουν ρόλους, διαδικασίες, σχέσεις συνεργασίας και μορφές παροχής υπηρεσιών (Mergel et al., 2019; Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022). Η πρόσφατη δημόσια-διοικητική βιβλιογραφία δείχνει ότι η επικοινωνία της αλλαγής δεν αποτελεί απλώς αρχικό στάδιο ενός προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά συνεχή ηγετική λειτουργία που εξελίσσεται μέσα στον χρόνο (Nielsen et al., 2024).

Οι Nielsen et al. (2024) αναδεικνύουν ότι οι δημόσιοι μάνατζερ χρησιμοποιούν αφηγήσεις για να αποδώσουν νόημα στον ψηφιακό μετασχηματισμό, να διαχειριστούν προσδοκίες, καθυστερήσεις και ανησυχίες και να προσαρμόσουν την επικοινωνία τους καθώς η αλλαγή εξελίσσεται. Η οπτική αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την παρούσα εργασία, επειδή δείχνει ότι η ηγεσία δεν επιδρά μόνο μέσω τυπικών αποφάσεων ή διοικητικών εντολών, αλλά και μέσω του τρόπου με τον οποίο κατασκευάζει, εξηγεί και αναπλαισιώνει το νόημα της ψηφιακής αλλαγής για τους εργαζομένους.

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία έχει προσφέρει σημαντικές γνώσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά οι σχετικές ερευνητικές γραμμές παραμένουν συχνά παράλληλες. Η έρευνα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα έχει αναδείξει ότι η αλλαγή υπερβαίνει την τεχνολογική υιοθέτηση και αφορά διαδικασίες, κουλτούρα, σχέσεις με πολίτες και δημόσια αξία (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022). Η έρευνα για τις οργανωσιακές ικανότητες έχει δείξει ότι η στρατηγική, η ηγεσία, η συνεργασία και οι ανθρώπινες ικανότητες αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση ψηφιακών πρωτοβουλιών (Gasco-Hernandez et al., 2022; Chatzi, 2025). Παράλληλα, η βιβλιογραφία για την ψηφιακή ηγεσία έχει αρχίσει να αναπτύσσει πιο εξειδικευμένα σχήματα, από τη συμπληρωματικότητα ψηφιακά προσανατολισμένων και ανθρωποκεντρικών ηγετικών συμπεριφορών έως τη μέτρηση της δημόσιας-αξιακής ηγεσίας ψηφιακού μετασχηματισμού (Weber et al., 2022; Abbu et al., 2025; van Roekel et al., 2025). Λιγότερο ανεπτυγμένη παραμένει, ωστόσο, η σύνδεση αυτών των προσεγγίσεων με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν, βιώνουν και τελικά προτίθενται να συμμετάσχουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η μετάβαση από την ηγετική καθοδήγηση στη συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι αυτόματη. Η βιβλιογραφία για τις στάσεις απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή έχει δείξει ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές όψεις (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Oreg et al., 2018; Rafferty & Minbashian, 2019). Στο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού, η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη. Ένας εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί μια ψηφιακή πρωτοβουλία χρήσιμη ή αναγκαία, χωρίς απαραίτητα να τη βιώνει ως ευχάριστη, ασφαλή ή υποστηρικτική. Μπορεί επίσης να έχει θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, χωρίς να είναι πρόθυμος να συμμετάσχει ενεργά στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή ή στη βελτίωσή της.

Η μελέτη του Abhari (2025) μεταφέρει αυτή τη λογική στο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού, δείχνοντας ότι οι προδιαθέσεις των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνδέονται με την προθυμία συμμετοχής τους σε σχετικές πρωτοβουλίες. Η συμβολή αυτή είναι καθοριστική, επειδή τοποθετεί τη συμμετοχή σε επίπεδο μικροθεμελίων, δηλαδή στο επίπεδο των αντιλήψεων, εμπειριών και εσωτερικών διαθέσεων των εργαζομένων, που ενεργοποιούν ή περιορίζουν τη συμμετοχική πρόθεση.

Η παρούσα εργασία διαφοροποιείται από τις υπάρχουσες προσεγγίσεις επειδή δεν αντιμετωπίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων ως απλό αποτέλεσμα οργανωσιακών εντολών, εκπαίδευσης ή τεχνικής αποδοχής. Τη μελετά ως πρόθεση ενεργής συμβολής, η οποία προκύπτει μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν και βιώνουν τις ψηφιακές πρωτοβουλίες. Η γνωστική προδιάθεση αποτυπώνει τη λογική και αξιολογική πλευρά αυτής της διαδικασίας, δηλαδή αν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, κατάλληλο και δυνητικά ωφέλιμο. Η συναισθηματική προδιάθεση αποτυπώνει το συναισθηματικό αποτύπωμα της αλλαγής, δηλαδή αν η ψηφιακή μετάβαση βιώνεται ως θετική, ενδιαφέρουσα, ευχάριστη ή λιγότερο πιεστική. Η προθυμία συμμετοχής εκφράζει το επόμενο βήμα, δηλαδή τη διάθεση του εργαζομένου να συμβάλει ενεργά σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού μέσα από ανατροφοδότηση, υποστήριξη, συνεργασία, συνδιαμόρφωση ή συμμετοχή στην εφαρμογή. Η διάκριση αυτή επιτρέπει στην εργασία να αποφύγει τη σύγχυση ανάμεσα στην αποδοχή, στη θετική στάση και στην ενεργή συμμετοχική πρόθεση.

Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν παράγει μόνο ευκαιρίες νοήματος, μάθησης και συμμετοχής. Η εντατική χρήση ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να δημιουργήσει νέες μορφές εργασιακής πίεσης, επιτάχυνσης, πολυπλοκότητας και προσαρμοστικής κόπωσης.

Η τεχνολογική υπερφόρτωση αποτελεί μία από τις βασικές διαστάσεις του τεχνολογικού άγχους και περιγράφει την κατάσταση κατά την οποία οι τεχνολογίες ωθούν τους εργαζομένους να εργάζονται ταχύτερα, να διαχειρίζονται περισσότερο έργο, να ανταποκρίνονται σε υψηλότερες απαιτήσεις και να προσαρμόζουν διαρκώς τις εργασιακές τους πρακτικές (Ragu-Nathan et al., 2008). Η έρευνα των Ayyagari et al. (2011) ενισχύει αυτή τη λογική, δείχνοντας ότι χαρακτηριστικά των τεχνολογιών μπορούν να συνδέονται με εργασιακούς στρεσογόνους παράγοντες, όπως η υπερφόρτωση και η ασάφεια ρόλου. Οι Tarafdar et al. (2015) δείχνουν επιπλέον ότι οι δημιουργοί τεχνολογικού άγχους συνδέονται αρνητικά με επιδόσεις που εξαρτώνται από την τεχνολογία και ότι οργανωσιακοί μηχανισμοί υποστήριξης, όπως η ενίσχυση ψηφιακής επάρκειας, η τεχνική υποστήριξη και η συμμετοχή σε πληροφοριακές πρωτοβουλίες, μπορούν να λειτουργήσουν προστατευτικά. Η τεχνολογική υπερφόρτωση, συνεπώς, δεν αποτελεί ατομική αδυναμία του εργαζομένου, αλλά πιθανή ένδειξη ασυμμετρίας ανάμεσα στις ψηφιακές απαιτήσεις και στους διαθέσιμους πόρους υποστήριξης.

Η ένταξη της τεχνολογικής υπερφόρτωσης στο παρόν υπόδειγμα είναι αναγκαία για δύο λόγους. Πρώτον, επιτρέπει μια πιο ισορροπημένη κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η οποία αναγνωρίζει τόσο τις δυνατότητες όσο και τις επιβαρύνσεις της ψηφιακής εργασίας. Η βιβλιογραφία για τη σκοτεινή πλευρά του ψηφιακού εργασιακού περιβάλλοντος δείχνει ότι οι ίδιες τεχνολογίες που μπορούν να διευκολύνουν την ευελιξία και τη συνεργασία μπορούν, υπό συνθήκες ανεπαρκούς υποστήριξης, να αυξήσουν την πίεση, το άγχος και την εξάντληση (Marsh et al., 2022). Το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων και πόρων προσφέρει επιπλέον ένα χρήσιμο θεωρητικό πλαίσιο, επειδή δείχνει ότι η ψηφιακή εργασία μπορεί να παράγει ταυτόχρονα θετικές δυνατότητες και νέες απαιτήσεις, ανάλογα με τη διαθεσιμότητα πόρων, υποστήριξης και οργανωσιακής προσαρμογής (Scholze & Hecker, 2024). Δεύτερον, η τεχνολογική υπερφόρτωση έχει ιδιαίτερη σημασία για τον δημόσιο τομέα, όπου οι εργαζόμενοι καλούνται συχνά να ανταποκριθούν σε ψηφιακές αλλαγές μέσα σε κανονιστικά, διοικητικά και οργανωσιακά περιβάλλοντα με περιορισμένους πόρους και υψηλές απαιτήσεις συνέχειας υπηρεσιών. Η πρόσφατη μελέτη των Buzeti et al. (2026) σε οργανισμούς δημόσιας διοίκησης δείχνει ότι οι εργασιακοί τεχνο-στρεσογόνοι παράγοντες συνδέονται με συναισθηματική εξάντληση και ότι οι αρνητικές συνέπειες της ψηφιακής πίεσης έχουν άμεση σημασία για τη βιωσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Η παρούσα εργασία αξιοποιεί αυτή τη λογική, εξετάζοντας την τεχνολογική υπερφόρτωση ως πιθανή οριακή συνθήκη που μπορεί να διαφοροποιεί την ισχύ των έμμεσων σχέσεων ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και στην προθυμία συμμετοχής μέσω των προδιαθέσεων των εργαζομένων.

Το ερευνητικό κενό εντοπίζεται, επομένως, στον περιορισμένο βαθμό ενοποίησης τεσσάρων πεδίων που έχουν αναπτυχθεί σημαντικά, αλλά όχι πλήρως συνδυαστικά. Το πρώτο πεδίο αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημόσιων οργανισμών και τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Το δεύτερο αφορά την ψηφιακή ηγεσία και τις οργανωσιακές ικανότητες που καθιστούν δυνατή την αλλαγή. Το τρίτο αφορά τις γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις των εργαζομένων και την προθυμία συμμετοχής τους ως μικροθεμέλια του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το τέταρτο αφορά την τεχνολογική υπερφόρτωση ως ειδική μορφή ψηφιακής εργασιακής πίεσης. Παρά τη σημασία αυτών των βιβλιογραφικών γραμμών, η υπάρχουσα έρευνα παραμένει κατακερματισμένη.

Η βιβλιογραφία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα έχει αναδείξει τη μετάβαση από την απλή ψηφιοποίηση σε ολιστική οργανωσιακή και θεσμική αλλαγή (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019). Η έρευνα για την ψηφιακή ηγεσία έχει τονίσει τη σημασία της ηγετικής καθοδήγησης και της ανθρωποκεντρικής υποστήριξης της αλλαγής (Weber et al., 2022; van Roekel et al., 2025), ενώ η πρόσφατη μικρο-οπτική του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει δείξει ότι οι προδιαθέσεις των εργαζομένων συνδέονται με την προθυμία συμμετοχής τους σε σχετικές πρωτοβουλίες (Abhari, 2025).

Ωστόσο, παραμένει περιορισμένη η εμπειρική διερεύνηση ενός ενιαίου υποδείγματος που να εξετάζει πώς η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων του δημόσιου τομέα μέσω των γνωστικών και συναισθηματικών τους προδιαθέσεων και υπό τη δυνητικά ανασχετική επίδραση της τεχνολογικής υπερφόρτωσης, παρότι η βιβλιογραφία για το τεχνολογικό άγχος έχει αναδείξει την τεχνολογική υπερφόρτωση ως κρίσιμη ψηφιακή εργασιακή πίεση (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015; Buzeti et al., 2026).

Το ερευνητικό πρόβλημα της εργασίας απορρέει από αυτό το κενό. Όταν ο ψηφιακός μετασχηματισμός μελετάται κυρίως ως τεχνολογικό ή διοικητικό εγχείρημα, παραμένει ατελής η κατανόηση των οργανωσιακών και ανθρώπινων μηχανισμών μέσα από τους οποίους η ψηφιακή αλλαγή αποκτά πραγματικό μετασχηματιστικό περιεχόμενο (Mergel et al., 2019; Vial, 2019). Όταν η ανάλυση εστιάζει μόνο στις στάσεις των εργαζομένων, υποβαθμίζεται ο ρόλος της ηγεσίας, της δημόσιας αξίας και της οργανωσιακής υποστήριξης ως παραγόντων που διαμορφώνουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν και βιώνουν την αλλαγή (Twizeyimana & Andersson, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Weber et al., 2022; van Roekel et al., 2025).

Αντίστοιχα, όταν η ψηφιακή αλλαγή παρουσιάζεται μόνο ως ευκαιρία βελτίωσης, αγνοείται η πιθανότητα οι αυξημένες ψηφιακές απαιτήσεις να περιορίζουν ή να διαφοροποιούν τη συμμετοχική πρόθεση ακόμη και εργαζομένων με θετικές γνωστικές ή συναισθηματικές προδιαθέσεις, καθώς η τεχνολογική υπερφόρτωση μπορεί να λειτουργεί ως ουσιαστική εργασιακή πίεση (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015; Buzeti et al., 2026). Η αναγκαιότητα της παρούσας μελέτης έγκειται, συνεπώς, στην ανάγκη διαμόρφωσης ενός πιο ολοκληρωμένου πλαισίου, το οποίο συνδέει την ηγεσία, την ψυχολογική πρόσληψη της αλλαγής, τη συμμετοχική πρόθεση και τις ψηφιακές εργασιακές πιέσεις στον δημόσιο τομέα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τη σχέση ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Ειδικότερα, η εργασία εξετάζει αν η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αν και σε ποιον βαθμό οι προδιαθέσεις αυτές λειτουργούν ως ενδιάμεσες διαδρομές ανάμεσα στην ηγεσία και στην προθυμία συμμετοχής, καθώς και αν η τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιεί την ισχύ αυτών των έμμεσων σχέσεων. Η ερευνητική κατεύθυνση της εργασίας βρίσκεται στο σημείο τομής της δημόσιας διοίκησης, της ψηφιακής ηγεσίας, της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, με στόχο να εξηγηθεί όχι μόνο αν η ηγεσία έχει σημασία, αλλά πώς και υπό ποιες συνθήκες συνδέεται με την ενεργή συμμετοχική πρόθεση των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Με βάση τον σκοπό αυτό, τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδηγούν την εργασία είναι τα εξής: α) πώς συνδέεται η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία με την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού, β) σε ποιον βαθμό η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, γ) αν και σε ποιον βαθμό οι γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις λειτουργούν ως ενδιάμεσες διαδρομές ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και στην προθυμία συμμετοχής, και δ) αν η τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιεί την ισχύ των έμμεσων σχέσεων ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και στην προθυμία συμμετοχής μέσω των προδιαθέσεων των εργαζομένων. Τα ερωτήματα αυτά επιτρέπουν τη μετάβαση από μια γενική υπόθεση ότι η ηγεσία είναι σημαντική σε μια πιο ακριβή διερεύνηση του μηχανισμού μέσω του οποίου η ηγεσία συνδέεται με την ψυχολογική και συμμετοχική ανταπόκριση των εργαζομένων.

Ο κεντρικός μηχανισμός της εργασίας οργανώνεται γύρω από τρεις αλληλένδετες λογικές. Η πρώτη αφορά την άμεση σχέση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας με την προθυμία συμμετοχής. Η δεύτερη αφορά τη διαμεσολαβητική λειτουργία της γνωστικής και της συναισθηματικής προδιάθεσης, μέσα από την οποία η ηγεσία μπορεί να μεταφράζεται σε αξιολόγηση και εμπειρία της ψηφιακής αλλαγής. Η τρίτη αφορά την τεχνολογική υπερφόρτωση ως πιθανή οριακή συνθήκη, η οποία μπορεί να διαφοροποιεί την ισχύ της μετάβασης από τις προδιαθέσεις στην ενεργή συμμετοχική πρόθεση. Με αυτόν τον τρόπο, το υπόδειγμα δεν αντιμετωπίζει την προθυμία συμμετοχής ως απλό αποτέλεσμα διοικητικής καθοδήγησης, αλλά ως διαδικασία που εξαρτάται από την αλληλεπίδραση ηγεσίας, ψυχολογικής νοηματοδότησης και ψηφιακής εργασιακής πίεσης.

Η μελέτη ακολουθεί ποσοτική, επεξηγηματική και συγχρονική ερευνητική προσέγγιση, καθώς εξετάζει θεωρητικά προσδιορισμένες σχέσεις ανάμεσα σε μεταβλητές που αποτυπώνονται μέσω αντιλήψεων, στάσεων και προθέσεων εργαζομένων. Η επιλογή αυτή είναι συμβατή με τη λογική της πολυμεταβλητής ανάλυσης, όπου η διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών προϋποθέτει σαφή ερευνητικό σχεδιασμό, έλεγχο παραδοχών και συστηματική ερμηνεία της στατιστικής και πρακτικής σημασίας των ευρημάτων (Hair et al., 2019). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν ηλεκτρονικά μέσω δομημένου ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς, το οποίο απευθύνθηκε σε εργαζομένους του ελληνικού δημόσιου τομέα. Το τελικό σύνολο δεδομένων περιλαμβάνει 726 έγκυρες απαντήσεις. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το IBM SPSS Statistics και περιλαμβάνει περιγραφική στατιστική, ελέγχους αξιοπιστίας και εγκυρότητας, συσχετίσεις και παλινδρομήσεις, σύμφωνα με τη γενική αναλυτική λογική των εφαρμοσμένων στατιστικών αναλύσεων στο SPSS (Field, 2018; Pallant, 2020; Cronk, 2024). Για τον έλεγχο του υποδείγματος υπό όρους διαμεσολάβησης αξιοποιήθηκε το πρόσθετο PROCESS macro, το οποίο επιτρέπει την ανάλυση μηχανισμών και οριακών συνθηκών μέσω παλινδρομικών μοντέλων, με ιδιαίτερη έμφαση στην εκτίμηση άμεσων, έμμεσων και υπό όρους έμμεσων επιδράσεων (Hayes, 2022). Η ερμηνεία των ευρημάτων γίνεται με την απαραίτητη μεθοδολογική επιφύλαξη, καθώς ο συγχρονικός και αυτοαναφορικός σχεδιασμός επιτρέπει τον έλεγχο σχέσεων μεταξύ μεταβλητών, αλλά όχι την τεκμηρίωση αιτιότητας με τη στενή πειραματική έννοια.

Η θεωρητική συμβολή της εργασίας έγκειται στην ενοποίηση ερευνητικών πεδίων που συχνά εξετάζονται χωριστά. Η εργασία συνδέει τη βιβλιογραφία του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα και της δημόσιας αξίας, η οποία αναδεικνύει ότι η ψηφιακή αλλαγή υπερβαίνει την απλή τεχνολογική υιοθέτηση και αφορά οργανωσιακές, θεσμικές και κοινωνικές διαστάσεις της δημόσιας διοίκησης (Mergel et al., 2019;

Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022), με τη βιβλιογραφία της ψηφιακής και ανθρωποκεντρικής ηγεσίας, η οποία τονίζει τη σημασία της στρατηγικής καθοδήγησης, της νοηματοδότησης, της συμμετοχικότητας και της δημόσιας-αξιακής ευθυγράμμισης της αλλαγής (Weber et al., 2022; Abbu et al., 2025; van Roekel et al., 2025). Παράλληλα, ενσωματώνει τη μικρο-οπτική των εργαζομένων, σύμφωνα με την οποία οι γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις μπορούν να λειτουργήσουν ως ψυχολογικοί μηχανισμοί που συνδέονται με την προθυμία συμμετοχής σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού (Abhari, 2025), καθώς και τη βιβλιογραφία για την τεχνολογική υπερφόρτωση, η οποία αναδεικνύει ότι η ψηφιακή εργασία μπορεί να δημιουργεί αυξημένες απαιτήσεις, πίεση και επιβάρυνση για τους εργαζομένους (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015; Buzeti et al., 2026). Με αυτόν τον τρόπο, η ψηφιακή αλλαγή δεν προσεγγίζεται μόνο ως διοικητική ή τεχνολογική παρέμβαση, αλλά ως διαδικασία που συγκροτείται μέσα από την αλληλεπίδραση δημόσιας αξίας, ηγετικών πρακτικών, ψυχολογικών μηχανισμών και εργασιακών απαιτήσεων. Η εργασία συμβάλλει επίσης στη συζήτηση για τη δημόσια-αξιακή ψηφιακή ηγεσία, επειδή εξετάζει την ηγεσία όχι ως γενική διοικητική ικανότητα, αλλά ως αντιλαμβανόμενη ηγετική συμπεριφορά που μπορεί να επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν, βιώνουν και προτίθενται να υποστηρίξουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η εμπειρική και μεθοδολογική συμβολή της εργασίας αφορά τον έλεγχο ενός ολοκληρωμένου υποδείγματος σε μεγάλο δείγμα εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η εμπειρική εξέταση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας σε συνδυασμό με γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις, προθυμία συμμετοχής και τεχνολογική υπερφόρτωση προσφέρει μια πιο σύνθετη εικόνα των σχέσεων που μπορεί να στηρίζουν ή να περιορίζουν τη βιώσιμη ψηφιακή αλλαγή, συνδέοντας τη δημόσια-αξιακή οπτική της ψηφιακής ηγεσίας με τα μικροθεμέλια που στηρίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων και τις πιέσεις της ψηφιακής εργασίας (Abhari, 2025; van Roekel et al., 2025; Buzeti et al., 2026). Η χρήση ελέγχων αξιοπιστίας και εγκυρότητας ενισχύει τη μεθοδολογική τεκμηρίωση των σύνθετων μεταβλητών, ενώ η αξιοποίηση συσχετίσεων και παλινδρομήσεων επιτρέπει τη συστηματική διερεύνηση των θεωρητικά προσδιορισμένων σχέσεων του υποδείγματος (Field, 2018; Hair et al., 2019; Pallant, 2020; Cronk, 2024). Παράλληλα, η ανάλυση υπό όρους διαμεσολάβησης επιτρέπει την εμπειρική διερεύνηση όχι μόνο άμεσων σχέσεων, αλλά και σύνθετων μηχανισμών που συνδέουν την ηγεσία με τη συμμετοχική πρόθεση των εργαζομένων, καθώς και των συνθηκών υπό τις οποίες οι έμμεσες σχέσεις μπορεί να διαφοροποιούνται (Hayes, 2022).

Η πρακτική και διοικητική συμβολή της εργασίας αφορά τη δυνατότητα αξιοποίησης των ευρημάτων από δημόσιους οργανισμούς που σχεδιάζουν ή υλοποιούν πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Η εργασία αναδεικνύει ότι η επιτυχία της ψηφιακής αλλαγής δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνική ποιότητα των συστημάτων, αλλά και από την ικανότητα της ηγεσίας να δημιουργεί νόημα, εμπιστοσύνη, υποστήριξη και χώρο συμμετοχής για τους εργαζομένους. Παράλληλα, επισημαίνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση χρειάζεται να αντιμετωπίζεται ως οργανωσιακό σήμα και όχι ως ατομική αδυναμία. Η διοικητική αξία της μελέτης βρίσκεται στην ανάδειξη της ανάγκης εξισορρόπησης ανάμεσα στις ψηφιακές απαιτήσεις, στους διαθέσιμους πόρους, στις δεξιότητες, στην υποστήριξη και στη συμμετοχή των εργαζομένων.

Η εργασία οργανώνεται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το φαινόμενο, τη σημαντικότητα του πεδίου, το ερευνητικό πρόβλημα, τον σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα, τον κεντρικό μηχανισμό, τη μεθοδολογική κατεύθυνση και τη συμβολή της μελέτης. Το δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, εστιάζοντας στον ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα, στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, στις γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις, στην προθυμία συμμετοχής και στην τεχνολογική υπερφόρτωση. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο, το εννοιολογικό μοντέλο και τις ερευνητικές υποθέσεις. Το τέταρτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, τον πληθυσμό και το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, τους ελέγχους αξιοπιστίας και εγκυρότητας και τις μεθόδους ανάλυσης. Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης. Το έκτο κεφάλαιο συζητά τα ευρήματα σε σχέση με τη βιβλιογραφία και αναδεικνύει τις θεωρητικές και πρακτικές τους προεκτάσεις, τους περιορισμούς της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Το έβδομο κεφάλαιο συνοψίζει τα κύρια συμπεράσματα της εργασίας και αποτυπώνει τη συνολική συμβολή της στη μελέτη του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα.

Κεφάλαιο 2ο. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση διαμορφώνει το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας και οργανώνει τις βασικές έννοιες που συγκροτούν το ερευνητικό υπόδειγμα. Η ανάλυση εκκινεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα, ο οποίος δεν αντιμετωπίζεται ως απλή τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά ως οργανωσιακή και θεσμική διαδικασία αλλαγής με άμεσες συνέπειες για τη δημόσια αξία, τις διοικητικές πρακτικές και το ανθρώπινο δυναμικό. Σε αυτό το πλαίσιο, η βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η επιτυχία των ψηφιακών πρωτοβουλιών εξαρτάται όχι μόνο από τις τεχνολογικές δυνατότητες, αλλά και από την οργανωσιακή ικανότητα, την ηγεσία, τις δεξιότητες, την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Twizeyimana & Andersson, 2019; Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Scupola & Mergel, 2022; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Με βάση αυτή τη λογική, το κεφάλαιο αναπτύσσει διαδοχικά τις μεταβλητές του υποδείγματος. Αρχικά εξετάζεται η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία ως οργανωσιακός παράγοντας καθοδήγησης και υποστήριξης της αλλαγής. Στη συνέχεια αναλύονται η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ως μηχανισμοί μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι αξιολογούν και βιώνουν τις σχετικές πρωτοβουλίες. Ακολουθεί η προθυμία συμμετοχής, η οποία αποτυπώνει τη μετάβαση από την εσωτερική στάση στην πρόθεση ενεργής συμβολής, και η τεχνολογική υπερφόρτωση, η οποία εισάγει τη διάσταση των ψηφιακών επιβαρύνσεων. Η διάρθρωση αυτή επιτρέπει τη σύνδεση της ψηφιακής αλλαγής με τον ανθρώπινο παράγοντα και προετοιμάζει τη σύνθεση της βιβλιογραφίας και τον εντοπισμό του ερευνητικού κενού.

2.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα αποτελεί σύνθετη διοικητική και θεσμική διαδικασία αλλαγής, η οποία υπερβαίνει την απλή υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων ή την ηλεκτρονική μεταφορά υφιστάμενων υπηρεσιών. Η σημασία του έγκειται στο ότι επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί οργανώνουν την εργασία, παρέχουν υπηρεσίες, αξιοποιούν πληροφορίες, συντονίζουν διαδικασίες και δημιουργούν δημόσια αξία. Η ψηφιακή τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης, αλλά ο μετασχηματισμός αποκτά ουσιαστικό περιεχόμενο μόνο όταν συνοδεύεται από αλλαγές σε οργανωσιακές δομές, διοικητικές πρακτικές, δεξιότητες, κουλτούρα και σχέσεις συνεργασίας. Έτσι, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν συνιστά τεχνικό έργο περιορισμένο στην εγκατάσταση συστημάτων, αλλά διαδικασία αναδιάταξης της δημόσιας διοίκησης με τεχνολογική, οργανωσιακή και ανθρώπινη διάσταση (Twizeyimana & Andersson, 2019; Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022).

Η ιδιαιτερότητα του δημόσιου τομέα καθιστά τον ψηφιακό μετασχηματισμό περισσότερο απαιτητικό από μια στενά τεχνολογική ή επιχειρησιακή αλλαγή. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν αξιολογούνται μόνο με βάση την ταχύτητα, την αποδοτικότητα ή τη μείωση κόστους, αλλά και με βάση τη νομιμότητα, τη λογοδοσία, τη διαφάνεια, την ισότιμη πρόσβαση, την ποιότητα εξυπηρέτησης και την εμπιστοσύνη των πολιτών. Η δημόσια αξία, επομένως, αποτελεί κεντρικό κριτήριο επιτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι ψηφιακές παρεμβάσεις έχουν σημασία όταν βελτιώνουν την ικανότητα του δημόσιου οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών και, ταυτόχρονα, να διατηρεί τον θεσμικό και κοινωνικό του προσανατολισμό (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025).

Η οργανωσιακή ικανότητα αποτελεί βασική προϋπόθεση αυτής της μετάβασης. Η ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων, ψηφιακών εφαρμογών ή τεχνολογικών υποδομών δεν αρκεί, όταν δεν συνοδεύεται από στρατηγική κατεύθυνση, ηγεσία, διοικητικό συντονισμό, επαρκείς πόρους, συνεργασία, μάθηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η βιβλιογραφία για τους δημόσιους φορείς δείχνει ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται από την ικανότητα των οργανισμών να συνδέουν την τεχνολογία με τη διοίκηση, τη συνεργασία, τη γνώση και την αλλαγή των καθημερινών πρακτικών. Αυτή η οπτική είναι κρίσιμη για την παρούσα εργασία, επειδή μεταφέρει το επίκεντρο από την τεχνολογική υποδομή στις οργανωσιακές συνθήκες, που επιτρέπουν ή εμποδίζουν την ουσιαστική αξιοποίησή της (Gasco-Hernandez et al., 2022; Chatzi, 2025).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων οργανισμών χρειάζεται ηγεσία, που δεν περιορίζεται στη διοικητική προώθηση ψηφιακών έργων, αλλά διαμορφώνει σαφή κατεύθυνση, συνδέει την αλλαγή με τη δημόσια αποστολή, εξηγεί το νόημά της, ενισχύει την εμπιστοσύνη και δημιουργεί συνθήκες υποστήριξης των εργαζομένων. Η ηγεσία λειτουργεί ως μηχανισμός σύνδεσης ανάμεσα στη στρατηγική της ψηφιακής αλλαγής και στην καθημερινή εφαρμογή της. Χωρίς αυτή τη σύνδεση, οι ψηφιακές πρωτοβουλίες κινδυνεύουν να παραμείνουν αποσπασματικές, τυπικές ή τεχνικά επιβεβλημένες παρεμβάσεις, χωρίς βαθύτερη οργανωσιακή ενσωμάτωση (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η ανθρώπινη πλευρά του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι εξίσου κρίσιμη, καθώς η επιτυχία των ψηφιακών πρωτοβουλιών εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν, βιώνουν και ενσωματώνουν την αλλαγή στην καθημερινή εργασία τους (Mergel et al., 2019; Weber et al., 2022; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Ο τρόπος με τον οποίο αξιολογούν και βιώνουν τις ψηφιακές πρωτοβουλίες επηρεάζει την πιθανότητα ουσιαστικής ενσωμάτωσης της αλλαγής. Η γνωστική προδιάθεση αποτυπώνει αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, κατάλληλο και δυνητικά ωφέλιμο. Η συναισθηματική προδιάθεση αποτυπώνει αν η ίδια αλλαγή βιώνεται ως ενδιαφέρουσα, ενδυναμωτική και ψυχολογικά ασφαλής ή ως πηγή αβεβαιότητας και επιβάρυνσης. Οι δύο αυτές μεταβλητές είναι σημαντικές, επειδή δείχνουν ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν εξαρτάται μόνο από το τι σχεδιάζει ο οργανισμός, αλλά και από το πώς οι εργαζόμενοι νοηματοδοτούν την αλλαγή (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Η προθυμία συμμετοχής εκφράζει το κρίσιμο πέρασμα από την εσωτερική αποδοχή στην ενεργή συμβολή. Στον δημόσιο τομέα, η συμμετοχή των εργαζομένων έχει ιδιαίτερη σημασία, επειδή μπορεί να μειώσει την απόσταση ανάμεσα στον σχεδιασμό των ψηφιακών λύσεων και στις πραγματικές συνθήκες εφαρμογής τους. Η παροχή ανατροφοδότησης, η συμμετοχή στον σχεδιασμό, η υποστήριξη της εφαρμογής και η συμβολή στην προσαρμογή των ψηφιακών λύσεων μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργικότητα, τη νομιμοποίηση και τη βιωσιμότητα των παρεμβάσεων.

Η δημόσια διοίκηση δεν μετασχηματίζεται αποτελεσματικά όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως παθητικοί αποδέκτες τεχνολογικών αποφάσεων. Μετασχηματίζεται όταν η εμπειρική τους γνώση εντάσσεται στη διαδικασία αλλαγής (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να δημιουργήσει νέες μορφές εργασιακής πίεσης. Η αύξηση της ταχύτητας, η πολυπλοκότητα των συστημάτων, η διαρκής ανάγκη προσαρμογής, η επέκταση των εργασιακών ορίων και η αίσθηση ανεπαρκούς τεχνολογικής επάρκειας μπορούν να ενισχύσουν την τεχνολογική υπερφόρτωση. Η ένταξη αυτής της μεταβλητής στο ερευνητικό υπόδειγμα είναι αναγκαία, επειδή επιτρέπει να εξεταστεί η σκοτεινή πλευρά της ψηφιακής αλλαγής χωρίς να ακυρώνεται η αξία της.

Σε μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν ερμηνεύεται ως ατομική αδυναμία, αλλά ως ένδειξη πιθανής ασυμμετρίας ανάμεσα στις ψηφιακές απαιτήσεις και στους διαθέσιμους οργανωσιακούς πόρους, δεξιότητες και μορφές υποστήριξης (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Στην παρούσα εργασία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα αποτελεί το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στην ηγεσία, στις προδιαθέσεις των εργαζομένων, στην προθυμία συμμετοχής και στην τεχνολογική υπερφόρτωση.

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός καθοδηγεί την αλλαγή. Η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι την αξιολογούν και τη βιώνουν. Η προθυμία συμμετοχής δείχνει αν αυτή η αξιολόγηση και εμπειρία μπορεί να μετατραπεί σε ενεργή συμβολή. Η τεχνολογική υπερφόρτωση αναδεικνύει τις πιέσεις που μπορούν να περιορίσουν αυτή τη διαδικασία. Με αυτόν τον τρόπο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσεγγίζεται ως ανθρώπινη, οργανωσιακή και θεσμική διαδικασία αλλαγής, της οποίας η επιτυχία εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας, την οργανωσιακή ικανότητα, τη στάση των εργαζομένων και τη βιώσιμη διαχείριση των ψηφιακών απαιτήσεων (Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

2.2 Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή του προτεινόμενου υποδείγματος και αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μπορεί να κατευθύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό χωρίς να τον περιορίζει στην τεχνολογική του διάσταση. Η ψηφιακή αλλαγή στους δημόσιους οργανισμούς δεν εξαντλείται στην εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων, ηλεκτρονικών υπηρεσιών ή αυτοματοποιημένων διαδικασιών, αλλά συνδέεται με μεταβολές σε ρόλους, εργασιακές πρακτικές, δεξιότητες, σχέσεις συνεργασίας, μηχανισμούς λογοδοσίας και τρόπους δημιουργίας δημόσιας αξίας (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019; van Roekel et al., 2025). Υπό αυτή την οπτική, η ηγεσία στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν λειτουργεί μόνο ως φορέας τεχνολογικής προώθησης, αλλά ως μηχανισμός στρατηγικής κατεύθυνσης, νοηματοδότησης, υποστήριξης και θεσμικής ενσωμάτωσης της αλλαγής (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025).

Η ανθρωποκεντρική διάσταση της ψηφιακής ηγεσίας αποκτά ιδιαίτερη σημασία, επειδή η επιτυχία των ψηφιακών πρωτοβουλιών εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν, βιώνουν και ενσωματώνουν την αλλαγή στην καθημερινή τους εργασία. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός προϋποθέτει οργανωσιακές και ανθρώπινες ικανότητες, όπως σαφή στρατηγική, επικοινωνία, μάθηση, ανάπτυξη δεξιοτήτων, συνεργασία και κουλτούρα αλλαγής, πέρα από την τεχνολογική αναβάθμιση καθαυτή (Chatzi, 2025; Cyfert et al., 2025).

Η ψηφιακή ηγεσία αποκτά, επομένως, ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα όταν δημιουργεί συνθήκες μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζονται ως παθητικοί χρήστες τεχνολογικών λύσεων, αλλά ως φορείς γνώσης, εμπειρίας και ενεργής συμβολής στη διαδικασία μετασχηματισμού (Weber et al., 2022; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Η έννοια διαφοροποιείται τόσο από τη γενική διοικητική ικανότητα όσο και από την τεχνική εξοικείωση του ηγέτη με ψηφιακά εργαλεία. Η γενική βιβλιογραφία της οργανωσιακής αλλαγής αναδεικνύει τη σημασία του οράματος, της επικοινωνίας, της κινητοποίησης και της υποστήριξης των εργαζομένων σε διαδικασίες αλλαγής (Kotter, 1995; Herold et al., 2008; Cameron & Green, 2024). Ωστόσο, η ψηφιακή μετάβαση απαιτεί επιπλέον τεχνολογική κατανόηση, προσαρμοστικότητα, ηθική υπευθυνότητα, διαφανή χρήση δεδομένων και ικανότητα ανάπτυξης ψηφιακών ικανοτήτων σε συνθήκες αβεβαιότητας (Van Wart et al., 2019; Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Kravchuk, 2026).

Στον δημόσιο τομέα, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία χρειάζεται να ενσωματώνει και τη λογική της δημόσιας αξίας. Οι ψηφιακές πρωτοβουλίες των δημόσιων οργανισμών δεν αξιολογούνται μόνο με βάση την ταχύτητα, την αποδοτικότητα ή τη μείωση διοικητικού κόστους, αλλά και με βάση τη νομιμότητα, τη διαφάνεια, την αξιοπιστία των υπηρεσιών, την ισότιμη πρόσβαση, την προστασία δικαιωμάτων και την εμπιστοσύνη πολιτών και εργαζομένων (Twizeyimana & Andersson, 2019; Branderhorst & Ruijer, 2025).

Η ηγεσία στον δημόσιο ψηφιακό μετασχηματισμό καλείται, επομένως, να ισορροπήσει ανάμεσα στην καινοτομία και στη θεσμική ευθύνη, ώστε η τεχνολογική αλλαγή να συνδέεται με τη δημοκρατική διοίκηση, την ποιότητα της δημόσιας υπηρεσίας και τη βιώσιμη οργανωσιακή προσαρμογή (Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025).

Στο παρόν ερευνητικό υπόδειγμα, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία τοποθετείται ως βασικός οργανωσιακός παράγοντας, που μπορεί να επηρεάσει τις προδιαθέσεις των εργαζομένων απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό, και τελικά την προθυμία συμμετοχής τους σε αυτόν. Η σαφής διατύπωση οράματος, η εξήγηση του νοήματος της αλλαγής, η παροχή πόρων και εκπαίδευσης, η διαφανής επικοινωνία, η ακρόαση ανησυχιών και η ενθάρρυνση συμμετοχής μπορούν να επηρεάσουν τόσο τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις ψηφιακές πρωτοβουλίες όσο και το συναισθηματικό αποτύπωμα, που αφήνουν στον εργαζόμενο οι τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακής αλλαγής, επηρεάζοντας άμεσα την εργασία του (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Με αυτή τη λογική, η ηγεσία δεν λειτουργεί μόνο ως διοικητικός συντονισμός έργων ψηφιακής αλλαγής, αλλά ως πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν εμπιστοσύνη, κατανοούν τη σκοπιμότητα της αλλαγής και διαμορφώνουν μεγαλύτερη διάθεση ενεργού συμβολής στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Abhari, 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

2.2.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αναφέρεται στην ηγετική ικανότητα καθοδήγησης του ψηφιακού μετασχηματισμού με τρόπο που συνδέει τη στρατηγική αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών με τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Η έννοια δεν περιορίζεται στην τεχνική διαχείριση ψηφιακών έργων, ούτε στην απλή προώθηση νέων πληροφοριακών συστημάτων. Αφορά τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία διαμορφώνει νόημα, κατεύθυνση, εμπιστοσύνη και συνθήκες προσαρμογής, ώστε η ψηφιακή αλλαγή να μπορεί να ενσωματωθεί στην καθημερινή εργασία ως οργανωσιακά κατανοητή και ανθρώπινα βιώσιμη διαδικασία. Η οριοθέτηση αυτή είναι κρίσιμη, επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί μόνο τεχνολογικό εγχείρημα, αλλά διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής που επηρεάζει ρόλους, δεξιότητες, διαδικασίες, σχέσεις συνεργασίας και τρόπους δημιουργίας αξίας (Mergel et al., 2019; Vial, 2019; Hanelt et al., 2021; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η ανθρωποκεντρική διάσταση της ψηφιακής ηγεσίας θεμελιώνεται στη διαπίστωση ότι η τεχνολογία δεν μετασχηματίζει από μόνη της τον οργανισμό. Οι ψηφιακές πρωτοβουλίες αποκτούν ουσιαστικό περιεχόμενο όταν συνοδεύονται από ηγεσία που καλλιεργεί οργανωσιακές ικανότητες, ενισχύει τη μάθηση, μειώνει την αβεβαιότητα, υποστηρίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων και αναγνωρίζει τον ενεργό ρόλο των εργαζομένων στην αλλαγή. Η προσέγγιση αυτή συνδέεται άμεσα με τη θέση, σύμφωνα με την οποία ο ψηφιακός μετασχηματισμός προϋποθέτει την ανάπτυξη ισχυρών οργανωσιακών δυνατοτήτων και την ενεργό εμπλοκή των εργαζομένων, ώστε η αλλαγή να μην παραμένει τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά να αποκτά οργανωσιακό και ανθρώπινο βάθος (Chatzi, 2025).

Αντίστοιχα, η πρόσφατη βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η ψηφιακή ηγεσία, οι ψηφιακές ικανότητες και η ψηφιακή οργανωσιακή κουλτούρα αποτελούν κρίσιμους ήπιους οργανωσιακούς παράγοντες για την αποτελεσματική μετάβαση σε ψηφιακά περιβάλλοντα εργασίας (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Cyfert et al., 2025).

Η μεταβλητή διαφοροποιείται από την παραδοσιακή ηγεσία και από τη γενική διοικητική υποστήριξη της αλλαγής, χωρίς να αποκόπτεται πλήρως από αυτές. Κοινές ηγετικές λειτουργίες, όπως η διαμόρφωση οράματος, η επικοινωνία, η ενθάρρυνση και η υποστήριξη, παραμένουν αναγκαίες για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής (Herold et al., 2008). Ωστόσο, δεν αρκούν για να αποδώσουν το ειδικό περιεχόμενο της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας.

Η ψηφιακή μετάβαση απαιτεί επιπλέον κατανόηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και κινδύνων, υπεύθυνη χρήση δεδομένων και ψηφιακών εφαρμογών, διαφανή νοηματοδότηση των ψηφιακών επιλογών, ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, προσαρμοστικότητα και συμμετοχικό προσανατολισμό. Υπό αυτή την έννοια, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μπορεί να ιδωθεί ως ενοποιητική ηγετική ικανότητα, η οποία συνδέει τη στρατηγική κατεύθυνση, την τεχνολογική ευχέρεια, την ηθική υπευθυνότητα, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ανάπτυξη ανθρώπινων ικανοτήτων. Επομένως, συγγενεύει με ευρύτερες μορφές ηγεσίας αλλαγής, αλλά αποκτά διακριτό περιεχόμενο μέσα από τις απαιτήσεις, τις αβεβαιότητες και τις ανθρώπινες συνέπειες της ψηφιακής μεταβολής (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Nielsen et al., 2024; Abbu et al., 2025; Kravchuk, 2026).

Στον δημόσιο τομέα, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αποκτά ειδικότερο περιεχόμενο, επειδή η ψηφιακή αλλαγή οφείλει να υπηρετεί όχι μόνο την αποδοτικότητα, αλλά και τη δημόσια αξία (public value). Συνεπώς, η ηγεσία χρειάζεται να συνδέει τις ψηφιακές πρωτοβουλίες με τη θεσμική αποστολή του οργανισμού και με την ποιότητα της δημόσιας υπηρεσίας. Η οριοθέτηση αυτή διακρίνει την ψηφιακή ηγεσία στον δημόσιο τομέα από πιο γενικές προσεγγίσεις που επικεντρώνονται κυρίως στην ανταγωνιστικότητα, την επιχειρησιακή ευελιξία ή την τεχνολογική καινοτομία (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η δημόσια-αξιακή αυτή οπτική είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα εργασία, επειδή το ζητούμενο δεν είναι να εξεταστεί η ψηφιακή ηγεσία ως αφηρημένη διοικητική ικανότητα, αλλά ως ηγεσία που πλαισιώνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε δημόσιο οργανωσιακό περιβάλλον (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η ηγεσία ψηφιακού μετασχηματισμού χρειάζεται να διαμορφώνει αξιακό όραμα, να συνδέει τον ψηφιακό μετασχηματισμό με τη δημόσια αποστολή του οργανισμού (van Roekel et al., 2025), να ενισχύει τις ψηφιακές ικανότητες, να υποστηρίζει τη μάθηση και να δημιουργεί συνθήκες μέσα στις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν, να εμπιστευθούν και να υποστηρίξουν την αλλαγή (Müller et al., 2024; Chatzi, 2025)

Η προσέγγιση της ηγεσίας ψηφιακού μετασχηματισμού (Digital Transformation Leadership) στους δημόσιους οργανισμούς είναι κρίσιμη, επειδή συνδέει τη στρατηγική καθοδήγηση με την επιχειρησιακή υποστήριξη, τη δημόσια αξία και τη βιώσιμη ενσωμάτωση της ψηφιακής αλλαγής στην εργασία, νομιμοποιεί τις ψηφιακές επιλογές και λαμβάνει υπόψη τις ηθικές και θεσμικές συνέπειες της τεχνολογίας (Weber et al., 2022; Adie et al., 2024; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Στην παρούσα εργασία, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία ορίζεται ως η αντιλαμβανόμενη ηγετική ικανότητα στρατηγικής καθοδήγησης και ανθρώπινης υποστήριξης του ψηφιακού μετασχηματισμού, με έμφαση στη σαφή νοηματοδότηση της αλλαγής, στη δημόσια αξία, στη διαφανή επικοινωνία, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην εμπιστοσύνη και στη δυνατότητα ουσιαστικής συμμετοχής των εργαζομένων. Ο ορισμός αυτός διατηρεί σαφή απόσταση από την απλή τεχνική υλοποίηση ψηφιακών έργων, από τη γενική διοικητική ικανότητα και από την απλή αποδοχή της τεχνολογίας. Παράλληλα, επιτρέπει τη μετέπειτα μέτρηση της μεταβλητής ως αντιλαμβανόμενης ηγετικής συμπεριφοράς, που συνδέει τον ψηφιακό μετασχηματισμό με τον άνθρωπο, τον οργανισμό και τη δημόσια αποστολή (Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

2.2.2 Ηγεσία, οργανωσιακή αλλαγή και ψηφιακός μετασχηματισμός

Η σύνδεση της ηγεσίας με τον ψηφιακό μετασχηματισμό προϋποθέτει την κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού ως διαδικασίας οργανωσιακής αλλαγής και όχι ως μεμονωμένης τεχνολογικής παρέμβασης. Οι ψηφιακές τεχνολογίες επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί οργανώνουν την εργασία, διαχειρίζονται πληροφορίες, συντονίζουν διαδικασίες, λαμβάνουν αποφάσεις και δημιουργούν αξία. Επομένως, η ψηφιακή αλλαγή δεν εξαντλείται στην εγκατάσταση πληροφοριακών συστημάτων ή στην αυτοματοποίηση υφιστάμενων πρακτικών. Συνδέεται με βαθύτερες μεταβολές στη στρατηγική, στις ικανότητες, στην κουλτούρα, στη συνεργασία και στις καθημερινές εργασιακές πρακτικές. Σε αυτό το πλαίσιο, η ηγεσία λειτουργεί ως κρίσιμος μηχανισμός μετάφρασης της τεχνολογικής αλλαγής σε οργανωσιακά κατανοητή, θεσμικά νομιμοποιημένη και ανθρώπινα υποστηριζόμενη διαδικασία μετασχηματισμού (Mergel et al., 2019; Vial, 2019; Hanelt et al., 2021; Chatzi, 2025).

Η γενικότερη βιβλιογραφία της οργανωσιακής αλλαγής έχει δείξει ότι η ηγεσία επηρεάζει την αποδοχή και την υποστήριξη της αλλαγής μέσα από τη διαμόρφωση οράματος, την επικοινωνία, την παροχή νοήματος, την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και τη στήριξη των εργαζομένων (Kotter, 1995; Herold et al., 2008; Yang & Mossholder, 2010; Cameron & Green, 2024).

Οι λειτουργίες αυτές παραμένουν κρίσιμες και στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά αποκτούν πιο σύνθετο περιεχόμενο, επειδή η ψηφιακή αλλαγή μεταβάλλει ταυτόχρονα τεχνολογικά εργαλεία, ροές εργασίας, απαιτήσεις δεξιοτήτων, μορφές συνεργασίας και αντιλήψεις για τον ρόλο του εργαζομένου (Schwarzmüller et al., 2018; Mergel et al., 2019; Hanelt et al., 2021; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024).

Η ηγεσία δεν καλείται απλώς να πείσει τους εργαζομένους ότι η αλλαγή είναι αναγκαία, αλλά να τους βοηθήσει να κατανοήσουν πώς η αλλαγή επηρεάζει την εργασία τους, ποια αξία υπηρετεί, ποιες νέες απαιτήσεις δημιουργεί και ποια υποστήριξη θα έχουν κατά την προσαρμογή τους (Herold et al., 2008; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024).

Η ιδιαιτερότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού έγκειται στο ότι παράγει υψηλότερη αβεβαιότητα από πολλές συμβατικές μορφές οργανωσιακής αλλαγής. Οι εργαζόμενοι συχνά δεν καλούνται απλώς να προσαρμοστούν σε μια νέα διαδικασία, αλλά να επαναπροσδιορίσουν τρόπους εργασίας, να αναπτύξουν νέες ψηφιακές δεξιότητες, να συνεργαστούν μέσα από διαφορετικά συστήματα, να εκτεθούν σε αυξημένη διαφάνεια και ιχνηλασιμότητα και να ανταποκριθούν σε ταχύτερους ρυθμούς διοικητικής λειτουργίας (Schwarzmüller et al., 2018; Mergel et al., 2019; Vial, 2019; Hanelt et al., 2021; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024).

Η ηγεσία, συνεπώς, αποκτά ρόλο νοηματοδότησης. Χρειάζεται να εξηγεί τη λογική της ψηφιακής αλλαγής, να μειώνει την ασάφεια, να αναγνωρίζει τις ανησυχίες των εργαζομένων και να δημιουργεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο η αλλαγή δεν βιώνεται ως εξωτερική επιβολή, αλλά ως διαδικασία στην οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν τον ρόλο τους και να συμβάλουν ουσιαστικά (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Chatzi, 2025).

Η διάσταση της νοηματοδότησης είναι ιδιαίτερα σημαντική, επειδή οι αντιδράσεις των εργαζομένων στην ψηφιακή αλλαγή δεν είναι μόνο τεχνικές ή λειτουργικές. Περιλαμβάνουν γνωστικές αξιολογήσεις για τη χρησιμότητα και τη σκοπιμότητα της αλλαγής, συναισθηματικές αντιδράσεις που σχετίζονται με την ασφάλεια, την αβεβαιότητα ή το ενδιαφέρον, καθώς και συμπεριφορικές προθέσεις που συνδέονται με την υποστήριξη ή τη συμμετοχή (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019; Weber et al., 2022; Abhari, 2025). Η ηγεσία μπορεί να επηρεάσει αυτές τις αντιδράσεις, όχι επειδή τις καθορίζει μηχανικά, αλλά επειδή διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν την αλλαγή. Όταν η ψηφιακή μετάβαση επικοινωνείται με σαφήνεια, συνδέεται με ουσιαστικό σκοπό, συνοδεύεται από πόρους και αναγνωρίζει τον ρόλο των εργαζομένων, αυξάνονται οι πιθανότητες να νοηματοδοτηθεί ως θεμιτή, κατανοητή και εφαρμόσιμη διαδικασία αλλαγής.

Αντίθετα, όταν εμφανίζεται ως τεχνική επιβολή χωρίς εξήγηση, συμμετοχή ή υποστήριξη, ενισχύονται η αβεβαιότητα, η επιφυλακτικότητα και η απόσταση από την αλλαγή (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Abhari, 2025). Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, επομένως, δεν περιορίζεται στην επικοινωνία ενός ψηφιακού οράματος. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη οργανωσιακών και ανθρώπινων ικανοτήτων που επιτρέπουν στο όραμα αυτό να μετατραπεί σε βιώσιμη εργασιακή πρακτική. Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται από το αν ο οργανισμός διαθέτει ικανότητες μάθησης, προσαρμογής, συνεργασίας, διαχείρισης δεδομένων, τεχνολογικής ενσωμάτωσης και υποστήριξης των εργαζομένων (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025; Cyfert et al., 2025).

Η ηγεσία συμβάλλει στη συγκρότηση αυτών των ικανοτήτων μέσα από τη δημιουργία κατεύθυνσης, την ευθυγράμμιση πόρων, την ενίσχυση δεξιοτήτων, την καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής και τη διαμόρφωση εμπιστοσύνης. Με αυτόν τον τρόπο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν παραμένει αποσπασματική τεχνολογική πρωτοβουλία, αλλά εξελίσσεται σε οργανωσιακή μετάβαση με ανθρώπινο και συμμετοχικό βάθος (Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; Kravchuk, 2026).

Στον δημόσιο τομέα, η σχέση ηγεσίας, οργανωσιακής αλλαγής και ψηφιακού μετασχηματισμού αποκτά πρόσθετη θεσμική βαρύτητα. Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν μετασχηματίζονται μόνο για να επιτύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αλλά για να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, να ενισχύσουν τη διαφάνεια, να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών και να δημιουργήσουν δημόσια αξία. Η ηγεσία στον δημόσιο ψηφιακό μετασχηματισμό χρειάζεται, συνεπώς, να συνδέει την τεχνολογική αλλαγή με τη δημόσια αποστολή του οργανισμού και με αξίες όπως η νομιμότητα, η λογοδοσία, η ισότιμη πρόσβαση και η αξιοπιστία. Η σύνδεση αυτή είναι κρίσιμη, επειδή οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα καλούνται να εφαρμόσουν ψηφιακές αλλαγές όχι σε ουδέτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, αλλά σε πλαίσιο θεσμικών κανόνων, κοινωνικών προσδοκιών και διοικητικής ευθύνης (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Ο προσανατολισμός στη δημόσια αξία διαφοροποιεί την ηγεσία ψηφιακού μετασχηματισμού στους δημόσιους οργανισμούς από γενικότερες ή περισσότερο επιχειρησιακά προσανατολισμένες μορφές ψηφιακής ηγεσίας. Η τεχνολογική καινοτομία δεν αρκεί από μόνη της, αν δεν συνδέεται με τη θεσμική νομιμοποίηση, την ποιότητα των υπηρεσιών, τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025).

Επιπρόσθετα, η ηγεσία χρειάζεται να αναγνωρίζει ότι η ποιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται από την εμπλοκή των εργαζομένων που γνωρίζουν τις πραγματικές δυσκολίες της διοικητικής πράξης. Έτσι, η ηγεσία λειτουργεί ως σύνδεσμος ανάμεσα στη στρατηγική ψηφιακή ατζέντα, στις θεσμικές αξίες του δημόσιου οργανισμού και στην καθημερινή εμπειρία των ανθρώπων που καλούνται να εφαρμόσουν την αλλαγή (Scupola & Mergel, 2022; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συγκροτείται στο σημείο τομής τριών πεδίων. Το πρώτο είναι η ηγεσία οργανωσιακής αλλαγής, η οποία προσφέρει τη λογική του οράματος, της επικοινωνίας, της υποστήριξης και της κινητοποίησης των εργαζομένων (Herold et al., 2008). Το δεύτερο είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός, ο οποίος εισάγει νέες τεχνολογικές, γνωστικές, οργανωσιακές και εργασιακές απαιτήσεις, που υπερβαίνουν την απλή εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων (Mergel et al., 2019; Hanelt et al., 2021; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024). Το τρίτο είναι ο δημόσιος τομέας, ο οποίος προσδίδει στη μεταβλητή θεσμικό και δημόσια-αξιακό περιεχόμενο, καθώς η ψηφιακή αλλαγή συνδέεται με τη δημόσια αξία, τη νομιμότητα, τη διαφάνεια και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025). Η σύνθεση αυτών των πεδίων επιτρέπει να κατανοηθεί γιατί η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία δεν μπορεί να περιοριστεί ούτε σε τεχνική διοίκηση έργων ούτε σε γενική ηγεσία αλλαγής. Αποτελεί ειδική μορφή ηγεσίας που καθοδηγεί την ψηφιακή μετάβαση με στρατηγική σαφήνεια, οργανωσιακή υποστήριξη, δημόσιο προσανατολισμό και σεβασμό στις εμπειρίες, στις ανησυχίες και στις δυνατότητες των εργαζομένων (Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Με βάση αυτή τη λογική, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί ως κρίσιμος οργανωσιακός παράγοντας που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν και βιώνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Abhari, 2025; Chatzi, 2025). Δεν υποκαθιστά τις τεχνολογικές υποδομές, ούτε αρκεί από μόνη της για την επιτυχία της αλλαγής. Διαμορφώνει, όμως, τους όρους μέσα στους οποίους οι ψηφιακές πρωτοβουλίες γίνονται κατανοητές, θεμιτές, υποστηριζόμενες και συμμετοχικά εφαρμόσιμες (Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

2.2.3 Διαστάσεις της μεταβλητής

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία δεν αποτελεί απλή ή μονοσήμαντη ηγετική συμπεριφορά, καθώς συνδυάζει στρατηγικές, οργανωσιακές, τεχνολογικές και ανθρώπινες όψεις της καθοδήγησης του ψηφιακού μετασχηματισμού (Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; van Roekel et al., 2025).

Συγκροτείται από αλληλένδετες διαστάσεις, οι οποίες αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία καθοδηγεί, νομιμοποιεί, υποστηρίζει και ανθρώπινα πλαισιώνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ιδίως όταν η αλλαγή συνδέεται με δημόσια αξία, θεσμική υπευθυνότητα και οργανωσιακή ικανότητα (Scupola & Mergel, 2022; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Στην παρούσα εργασία, οι διαστάσεις αυτές δεν αντιμετωπίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές, αλλά ως θεωρητικοί άξονες μιας ενιαίας αντιλαμβανόμενης ηγετικής ικανότητας. Η επιλογή αυτή είναι κρίσιμη, επειδή η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία δεν ενδιαφέρει ως άθροισμα απομονωμένων πρακτικών, αλλά ως συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αν η ψηφιακή αλλαγή έχει σαφή κατεύθυνση, δημόσιο νόημα, οργανωσιακή υποστήριξη και συμμετοχικό χαρακτήρα (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025).

Η πρώτη διάσταση αφορά τη στρατηγική και δημόσια-αξιακή κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ηγεσία χρειάζεται να διαμορφώνει σαφές όραμα για το τι σημαίνει η ψηφιακή αλλαγή για τον οργανισμό, γιατί υλοποιείται, ποιες ανάγκες υπηρετεί και πώς συνδέεται με τη δημόσια αποστολή, καθώς η ψηφιακή ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς προϋποθέτει στρατηγική καθοδήγηση και σύνδεση της αλλαγής με θεσμικά νοήματα και δημόσιες αξίες (Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Στον δημόσιο τομέα, η στρατηγική κατεύθυνση δεν μπορεί να περιορίζεται σε στόχους ταχύτητας, αποδοτικότητας ή τεχνολογικής αναβάθμισης. Χρειάζεται να συνδέεται με τη βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας, την ισότιμη πρόσβαση των πολιτών, την ποιότητα των διοικητικών διαδικασιών, τη διαφάνεια και τη δημιουργία δημόσιας αξίας (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025).

Υπό αυτή την έννοια, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αποκτά στρατηγικό περιεχόμενο όταν μετατρέπει την τεχνολογική αλλαγή σε κατανοητή οργανωσιακή κατεύθυνση και όταν βοηθά τους εργαζομένους να αντιληφθούν τη σκοπιμότητα και την αξία της μετάβασης (Chatzi, 2025; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η δεύτερη διάσταση αφορά τη θεσμική νομιμοποίηση, τη διαφάνεια και την ηθική υπευθυνότητα της ψηφιακής αλλαγής. Η ψηφιακή ηγεσία στον δημόσιο τομέα δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική με τεχνικούς ή διοικητικούς όρους, επειδή οι ψηφιακές παρεμβάσεις συνδέονται με τη δημόσια αξία, τη λογοδοσία και την ποιότητα της δημόσιας υπηρεσίας (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025).

Οφείλει, επομένως, να είναι θεσμικά αξιόπιστη, διαφανής και συμβατή με αξίες όπως η νομιμότητα, η δίκαιη μεταχείριση, η προστασία δικαιωμάτων και η υπεύθυνη χρήση δεδομένων και ψηφιακών τεχνολογιών (Abbu et al., 2025; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η διάσταση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, επειδή οι ψηφιακές τεχνολογίες επηρεάζουν τη χρήση πληροφοριών, την ορατότητα των διαδικασιών, τους μηχανισμούς ελέγχου και την εμπιστοσύνη πολιτών και εργαζομένων (Mergel et al., 2019; Scupola & Mergel, 2022; Branderhorst & Ruijer, 2025). Η ηγεσία καλείται, συνεπώς, να εξηγεί τις ψηφιακές επιλογές, να αναδεικνύει τα όρια και τους κινδύνους τους και να διασφαλίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποκόπτεται από τις θεσμικές ευθύνες της δημόσιας διοίκησης (Abbu et al., 2025; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η τρίτη διάσταση αφορά την ανάπτυξη οργανωσιακών και ανθρώπινων ικανοτήτων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να υλοποιηθεί ουσιαστικά όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν πρόσβαση στις αναγκαίες τεχνολογίες, δεν κατανοούν τις νέες απαιτήσεις, δεν διαθέτουν επαρκή εκπαίδευση ή δεν υποστηρίζονται κατά την προσαρμογή τους (Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025). Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία περιλαμβάνει, συνεπώς, την ικανότητα της ηγεσίας να καλλιεργεί μάθηση, να ενισχύει γνώσεις και δεξιότητες, να διευκολύνει την εξοικείωση με νέες ψηφιακές λύσεις και να διαμορφώνει περιβάλλον προσαρμογής (Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Cyfert et al., 2025). Η διάσταση αυτή συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή ικανότητα, επειδή η τεχνολογία παράγει αξία μόνο όταν ο οργανισμός διαθέτει τις ανθρώπινες, γνωσιακές και συνεργατικές προϋποθέσεις για να την ενσωματώσει στην καθημερινή πρακτική (AlNuaimi et al., 2022; Chatzi, 2025; Cyfert et al., 2025).

Η τέταρτη διάσταση αφορά τη συμμετοχική και υποστηρικτική πλαισίωση των εργαζομένων. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία δεν αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως τελικούς αποδέκτες αποφάσεων που έχουν ήδη ληφθεί, αλλά ως φορείς εμπειρικής γνώσης και ενεργούς συντελεστές της αλλαγής (Weber et al., 2022; Abhari, 2025; Chatzi, 2025). Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει την ακρόαση ανησυχιών, την αναγνώριση των δυσκολιών, τη μείωση της αβεβαιότητας και τη δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη διαμόρφωση και εφαρμογή των ψηφιακών πρωτοβουλιών (Nielsen et al., 2024; Abbu et al., 2025; van Roekel et al., 2025). Η ηγεσία αποκτά εδώ ρόλο νοηματοδότησης και ψυχολογικής υποστήριξης, επειδή βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν πώς αλλάζει η εργασία τους, ποιες δυνατότητες δημιουργούνται και πώς μπορούν οι ίδιοι να συμβάλουν στη μετάβαση (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Chatzi, 2025).

Η πέμπτη διάσταση αφορά την αντιλαμβανόμενη σαφήνεια, την εμπιστοσύνη και την εργασιακή εγγύτητα της ηγεσίας. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αποκτά σημασία στο μέτρο που οι εργαζόμενοι τη βιώνουν ως πηγή καθοδήγησης και όχι απλώς ως επίσημη διοικητική πρόθεση, επειδή οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την ηγεσία επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ερμηνεύουν την αλλαγή και αξιολογούν την αξιοπιστία της διοίκησης (Yang & Mossholder, 2010; Weber et al., 2022; van Roekel et al., 2025). Το ζήτημα δεν είναι μόνο τι επιδιώκει η διοίκηση, αλλά πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ηγετικές πρακτικές που πλαισιώνουν την ψηφιακή αλλαγή. Όταν η ηγεσία επικοινωνεί με σαφήνεια, εξηγεί τις επιλογές, αναγνωρίζει τις επιπτώσεις στην εργασία, παρέχει υποστήριξη και δημιουργεί αίσθηση εμπιστοσύνης, η ψηφιακή αλλαγή είναι πιθανότερο να νοηματοδοτηθεί ως οργανωσιακά θεμιτή και ανθρώπινα υποστηρίξιμη διαδικασία (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Chatzi, 2025). Η διάσταση αυτή συνδέει την ηγεσία με την άμεση εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων και προετοιμάζει τη σχέση της μεταβλητής με τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Abhari, 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025). Οι παραπάνω διαστάσεις συνδέονται στενά μεταξύ τους και δεν πρέπει να διαβαστούν αποσπασματικά. Η στρατηγική κατεύθυνση χωρίς οργανωσιακή υποστήριξη μπορεί να παραμείνει ρητορική, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί συνδυασμό οράματος, πόρων, δεξιοτήτων και οργανωσιακών ικανοτήτων (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025).

Η ανάπτυξη δεξιοτήτων χωρίς δημόσια-αξιακή πλαισίωση μπορεί να οδηγήσει σε στενά τεχνική κατανόηση της αλλαγής, αποδυναμώνοντας τη σύνδεσή της με τη δημόσια αποστολή και τη δημιουργία δημόσιας αξίας (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Η συμμετοχή χωρίς διαφάνεια και θεσμική νομιμοποίηση μπορεί να μην αρκεί για να οικοδομήσει εμπιστοσύνη, επειδή οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αντιλαμβάνονται όχι μόνο ότι καλούνται να συμμετάσχουν, αλλά και ότι η αλλαγή είναι σαφής, θεμιτή και υποστηριζόμενη (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Branderhorst & Ruijer, 2025).

Αντίστοιχα, η έμφαση στη δημόσια αξία χρειάζεται να μεταφράζεται σε καθημερινές πρακτικές υποστήριξης των εργαζομένων, ώστε η ψηφιακή αλλαγή να γίνει εφαρμόσιμη στην πράξη. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αποκτά συνοχή ακριβώς επειδή συνδέει αυτά τα επίπεδα σε ένα ενιαίο πλαίσιο αλλαγής, όπου η στρατηγική, η δημόσια αξία, η οργανωσιακή ικανότητα και η εμπειρία των εργαζομένων λειτουργούν συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά (Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Στην παρούσα εργασία, επομένως, η μεταβλητή νοείται ως ενιαία αλλά σύνθετη ηγετική ικανότητα, καθώς η ψηφιακή ηγεσία στον δημόσιο τομέα συνδυάζει στρατηγικές, θεσμικές, οργανωσιακές και ανθρώπινες όψεις της αλλαγής (Müller et al., 2024; van Roekel et al., 2025). Οι βασικές της διαστάσεις είναι η στρατηγική και δημόσια-αξιακή κατεύθυνση, η θεσμική νομιμοποίηση και η ηθική διαφάνεια, η ανάπτυξη οργανωσιακών και ανθρώπινων ικανοτήτων, η συμμετοχική υποστήριξη των εργαζομένων και η αντιλαμβανόμενη σαφήνεια και εμπιστοσύνη της ηγεσίας στην καθημερινή εμπειρία της αλλαγής (Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025). Η διατύπωση αυτή επιτρέπει να διατηρηθεί η θεωρητική πληρότητα της έννοιας, χωρίς να μετατραπεί η μεταβλητή σε σύνολο ασύνδετων επιμέρους διαστάσεων.

2.2.4 Εμπειρική έρευνα και ερευνητικό κενό

Η εμπειρική και θεωρητική έρευνα γύρω από την ηγεσία στον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει αναπτυχθεί μέσα από διαδοχικές, αλλά όχι πλήρως ενοποιημένες, γραμμές μελέτης. Η πρώτη αντλεί από τη γενική βιβλιογραφία της ηγεσίας αλλαγής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας, όπου κεντρική θέση έχουν το όραμα, η επικοινωνία, η κινητοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή (Kotter, 1995; Herold et al., 2008; Cameron & Green, 2024). Η δεύτερη εστιάζει στην ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) και στην ηγεσία σε ψηφιακά υποστηριζόμενα περιβάλλοντα εργασίας, αναδεικνύοντας νέες απαιτήσεις επικοινωνίας, συντονισμού, τεχνολογικής επάρκειας και διαχείρισης ψηφιακών σχέσεων (Schwarzmüller et al., 2018; Van Wart et al., 2019). Η τρίτη μετατοπίζεται στην ηγεσία ψηφιακού μετασχηματισμού (digital transformation leadership), όπου το ενδιαφέρον δεν περιορίζεται στη χρήση τεχνολογιών, αλλά επεκτείνεται στην οργανωσιακή αναδιάρθρωση, στην ανάπτυξη ψηφιακών ικανοτήτων και στη μεταβολή των εργασιακών πρακτικών (Hanelt et al., 2021; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025). Η τέταρτη, πιο πρόσφατη και περισσότερο συναφής με την παρούσα εργασία, συνδέει την ψηφιακή ηγεσία με τον δημόσιο τομέα, τη δημόσια αξία και τη θεσμική νομιμοποίηση της ψηφιακής αλλαγής (Mergel et al., 2019; Scupola & Mergel, 2022; Adie et al., 2024; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Παρά τη σημαντική πρόοδο αυτών των ερευνητικών αξόνων, εξακολουθεί να απουσιάζει ένα συνεκτικό υπόδειγμα που να εξετάζει πώς η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει τις γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις των εργαζομένων και, μέσω αυτών, την προθυμία συμμετοχής τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό, λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη την τεχνολογική υπερφόρτωση ως ανασχετική συνθήκη (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Abhari, 2025; Buzeti et al., 2026).

Η αφετηρία της σχετικής συζήτησης βρίσκεται στη γενική βιβλιογραφία της οργανωσιακής αλλαγής. Το κλασικό υπόδειγμα του Kotter ανέδειξε ότι οι επιτυχημένες μετασχηματιστικές προσπάθειες προϋποθέτουν αίσθηση επείγοντος, ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό, διαμόρφωση και επικοινωνία οράματος, ενδυνάμωση των εργαζομένων, βραχυπρόθεσμες νίκες, εδραίωση των αλλαγών και θεσμοποίηση νέων πρακτικών (Kotter, 1995). Η προσέγγιση αυτή παραμένει χρήσιμη, επειδή αναδεικνύει ότι κάθε μεγάλη αλλαγή χρειάζεται κατεύθυνση, πειθώ, συμμετοχή και οργανωσιακή ενσωμάτωση.

Παράλληλα, οι Cameron και Green (2024) συνθέτουν τη διοίκηση αλλαγής σε ατομικό, ομαδικό, οργανωσιακό και ηγετικό επίπεδο, επισημαίνοντας ότι οι αλλαγές δεν κρίνονται μόνο από τον σχεδιασμό τους, αλλά και από το πώς βιώνονται από τα άτομα, τις ομάδες και τις σχέσεις εξουσίας μέσα στον οργανισμό. Η συγκεκριμένη βιβλιογραφική γραμμή είναι απαραίτητη ως θεωρητικό υπόβαθρο, αλλά δεν αρκεί για να εξηγήσει τις ειδικές απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπου η τεχνολογία μεταβάλλει ταυτόχρονα διαδικασίες, δεξιότητες, ρόλους, επικοινωνία, δεδομένα και σχέσεις εμπιστοσύνης.

Στην εμπειρική έρευνα για την ηγεσία αλλαγής, ιδιαίτερη σημασία έχει η διάκριση ανάμεσα στη γενική μετασχηματιστική ηγεσία και στην ηγεσία που είναι ειδικά προσανατολισμένη σε συγκεκριμένη αλλαγή. Οι Herold et al. (2008) έδειξαν ότι η ηγεσία αλλαγής συνδέεται με τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και λειτουργεί συμπληρωματικά προς τη γενικότερη μετασχηματιστική ηγεσία. Η συμβολή αυτής της γραμμής έρευνας είναι ότι μετατοπίζει την προσοχή από γενικά χαρακτηριστικά του ηγέτη σε συμπεριφορές που σχετίζονται με συγκεκριμένες αλλαγές, όπως η επικοινωνία του οράματος, η υποστήριξη των εργαζομένων και η διαχείριση αντιστάσεων.

Ωστόσο, το όριό της είναι ότι δεν ενσωματώνει επαρκώς τις ιδιαιτερότητες της ψηφιακής αλλαγής, δηλαδή την ανάγκη κατανόησης τεχνολογικών δυνατοτήτων και κινδύνων, την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, τη διαχείριση δεδομένων και την αντιμετώπιση των ψυχολογικών πιέσεων που προκαλούνται από τις νέες ψηφιακές απαιτήσεις.

Η επόμενη ερευνητική γραμμή αφορά την ηλεκτρονική ηγεσία (e-leadership) και την ηγεσία σε περιβάλλοντα εργασίας που υποστηρίζονται από τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Η προσέγγιση της e-leadership αναδεικνύει δεξιότητες όπως η ηλεκτρονική επικοινωνία, η διαχείριση εικονικών ομάδων, η ψηφιακή κοινωνική αλληλεπίδραση, η τεχνολογική εξοικείωση και η διαχείριση αλλαγής σε τεχνολογικά περιβάλλοντα (Van Wart et al., 2019).

Η γραμμή αυτή είναι σημαντική, επειδή αναγνωρίζει ότι η ηγεσία δεν ασκείται πλέον μόνο μέσα από φυσική παρουσία, ιεραρχική εποπτεία και συμβατικά κανάλια επικοινωνίας, αλλά και μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες, απομακρυσμένες συνεργασίες και ψηφιακά υποστηριζόμενες σχέσεις. Παρά ταύτα, η e-leadership εστιάζει κυρίως στο πώς η ηγεσία ασκείται μέσω τεχνολογιών και όχι κατ' ανάγκη στο πώς η ηγεσία καθοδηγεί έναν συνολικό ψηφιακό μετασχηματισμό. Με άλλα λόγια, εξηγεί σημαντικές ψηφιακές δεξιότητες ηγεσίας, αλλά δεν καλύπτει πλήρως τη στρατηγική, θεσμική και ανθρώπινη πολυπλοκότητα της ψηφιακής μετάβασης.

Η βιβλιογραφία του ψηφιακού μετασχηματισμού διευρύνει αυτό το πλαίσιο. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται πλέον ως βαθιά οργανωσιακή αλλαγή που ενεργοποιείται και διαμορφώνεται από τη διάχυση ψηφιακών τεχνολογιών, όχι ως απλή ψηφιοποίηση υφιστάμενων διαδικασιών (Vial, 2019; Hanelt et al., 2021). Στον δημόσιο τομέα, η έρευνα έχει δείξει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά ανασχεδιασμό διαδικασιών, αλλαγή κουλτούρας, μεταβολή σχέσεων με πολίτες και εσωτερικούς χρήστες και επαναπροσδιορισμό της διοικητικής ικανότητας (Mergel et al., 2019; Scupola & Mergel, 2022). Η ηγεσία, συνεπώς, δεν μπορεί να περιορίζεται σε τεχνικό συντονισμό έργων ή σε διαχειριστική επίβλεψη πληροφοριακών συστημάτων. Χρειάζεται να λειτουργεί ως μηχανισμός στρατηγικής κατεύθυνσης, νοηματοδότησης, οργανωσιακής μάθησης και ενεργοποίησης εργαζομένων.

Σε αυτή τη βάση αναπτύσσεται η ειδικότερη έρευνα για την ηγεσία ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι Müller et al. (2024) επισημαίνουν ότι η σχετική βιβλιογραφία παραμένει κατακερματισμένη και προτείνουν μια προσέγγιση χαρτογράφησης ηγετικών ικανοτήτων μέσα από τέσσερα ενδεικτικά χαρτοφυλάκια, τον αμφισβητία (challenger), τον πολυτεχνίτη (bricoleur), τον οργανωτή (organizer) και τον ανταγωνιστή (competitor).

Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει αξία, επειδή δείχνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν απαιτεί μία ενιαία και σταθερή ηγετική συνταγή, αλλά διαφορετικούς συνδυασμούς τεχνολογικών, επιχειρησιακών και ανθρωποκεντρικών ικανοτήτων ανάλογα με τους στόχους της αλλαγής. Ιδίως ο τύπος του organizer είναι κοντά στη λογική της παρούσας εργασίας, καθώς δίνει έμφαση στη συμμετοχή, στην επικοινωνία, στη συνεργασία και στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης γύρω από τις ψηφιακές τεχνολογίες. Ωστόσο, το μοντέλο των Müller et al. (2024) έχει κυρίως χαρακτήρα χαρτογράφησης ηγετικών ικανοτήτων και δεν εξετάζει εμπειρικά πώς οι εργαζόμενοι μεταφράζουν αυτές τις ηγετικές πρακτικές σε γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η εμπειρική μελέτη των Weber et al. (2022) συμβάλλει αποφασιστικά σε αυτό το σημείο, επειδή συνδέει τις ηγετικές συμπεριφορές με τις αντιδράσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της ψηφιακής αλλαγής. Η μελέτη δείχνει ότι οι συμπεριφορές ηγεσίας, που είναι προσανατολισμένες στον ψηφιακό μετασχηματισμό, χρειάζεται να συμπληρώνονται από ανθρωποκεντρικές, υποστηρικτικές συμπεριφορές, καθώς οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν μόνο σε τεχνικές οδηγίες, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο η αλλαγή νοηματοδοτείται, επικοινωνείται και συνδέεται με τις δικές τους ανάγκες.

Η Chatzi (2025) ενισχύει την ίδια λογική, υποστηρίζοντας ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού προϋποθέτει σαφή στρατηγική, επικοινωνία, οργανωσιακές ικανότητες, ανάπτυξη ανθρώπινων δεξιοτήτων και συμμετοχική εμπλοκή των εργαζομένων. Παρόμοια, οι Abbu et al. (2025) αναπτύσσουν και επικυρώνουν κλίμακα ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας, δίνοντας έμφαση σε στοιχεία όπως η θετική στάση, η ηθική χρήση τεχνολογίας, η διαφάνεια, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και το συμμετοχικό στυλ.

Αυτές οι μελέτες μετακινούν τη συζήτηση από την τεχνοκεντρική ηγεσία προς την ανθρώπινη εμπειρία της ψηφιακής αλλαγής, αλλά δεν εστιάζουν όλες στον δημόσιο τομέα ούτε εξετάζουν συνδυαστικά τις γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις ως μηχανισμούς σύνδεσης της ηγεσίας με την προθυμία συμμετοχής.

Η δημόσια διοίκηση προσθέτει έναν επιπλέον άξονα διαφοροποίησης. Στους δημόσιους οργανισμούς, η ψηφιακή αλλαγή δεν κρίνεται μόνο από κριτήρια αποδοτικότητας, ταχύτητας ή τεχνολογικής καινοτομίας. Συνδέεται με τη νομιμότητα, τη λογοδοσία, τη διαφάνεια, την ισότιμη πρόσβαση, την ποιότητα της δημόσιας υπηρεσίας και τη δημιουργία δημόσιας αξίας (Twizeyimana & Andersson, 2019; Mergel et al., 2019; Scupola & Mergel, 2022).

Οι Branderhorst και Ruijer (2025) δείχνουν ότι η ψηφιακή ηγεσία στην τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να συνδυάζει αξιακό όραμα, νομιμοποίηση, ηθική ευθύνη, πολιτική εμπλοκή και ψηφιακές ικανότητες των στελεχών και των δημοσίων υπαλλήλων.

Η πιο άμεση συμβολή στο πεδίο της παρούσας εργασίας προέρχεται από τους van Roekel et al. (2025), οι οποίοι αναπτύσσουν δημόσια-αξιακή κλίμακα μέτρησης της ηγεσίας ψηφιακού μετασχηματισμού σε δημόσιους οργανισμούς. Η κλίμακα αυτή οργανώνει την ηγεσία γύρω από στρατηγικές και επιχειρησιακές διαστάσεις και ενσωματώνει στοιχεία όπως όραμα, συνεργασία, νομιμοποίηση, δίκαιες διαδικασίες, δημόσια αξία, οργανωσιακή ικανότητα, ανθρώπινοι πόροι και νοηματοδότηση της εργασίας.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την παρούσα εργασία, επειδή επιτρέπει την οριοθέτηση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας ως αντιλαμβανόμενης ηγετικής ικανότητας που συνδέει τη στρατηγική κατεύθυνση με τη δημόσια αξία και την καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων.

Μια ακόμη κρίσιμη ερευνητική γραμμή μετατοπίζει την προσοχή στο επίπεδο των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντάς τους ως μικροθεμέλια (microfoundations) του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο Abhari (2025) υποστηρίζει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων δεν μπορεί να θεωρείται απλώς αποτέλεσμα εξωτερικών παρεμβάσεων, όπως η εκπαίδευση, τα κίνητρα ή οι οργανωσιακές εντολές. Αντιθέτως, εξαρτάται από το πώς οι εργαζόμενοι αξιολογούν και βιώνουν τις προηγούμενες και τρέχουσες εμπειρίες ψηφιοποίησης και ψηφιακού μετασχηματισμού. Στο εμπειρικό του μοντέλο, οι προδιαθέσεις προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό προβλέπουν θετικά την προθυμία συμμετοχής σε ψηφιακές πρωτοβουλίες, ενώ οι γνωστικές και συναισθηματικές διαστάσεις της στάσης των εργαζομένων αποκτούν κεντρική ερμηνευτική σημασία.

Η συμβολή αυτή στηρίζει τη λογική ότι η προθυμία συμμετοχής δεν παράγεται αυτόματα από την ύπαρξη ψηφιακής στρατηγικής, αλλά μεσολαβείται από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν και αισθάνονται την ψηφιακή αλλαγή. Παράλληλα, το μοντέλο του Abhari (2025) δεν εξετάζει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία ως προηγούμενο οργανωσιακό παράγοντα, ούτε εστιάζει ειδικά στον δημόσιο τομέα. Εδώ ακριβώς εντοπίζεται ένα πρώτο κρίσιμο κενό που καλύπτει η παρούσα εργασία.

Η τελευταία γραμμή έρευνας που είναι αναγκαία για την οριοθέτηση του κενού αφορά τη σκοτεινή πλευρά της ψηφιακής εργασίας και ειδικότερα την τεχνολογική υπερφόρτωση (techno-overload). Οι Ragu-Nathan et al. (2008) ανέπτυξαν και επικύρωσαν το σχήμα των δημιουργών τεχνολογικού άγχους, στο οποίο η τεχνολογική υπερφόρτωση περιγράφει καταστάσεις όπου η τεχνολογία αναγκάζει τους χρήστες να εργάζονται ταχύτερα, να διαχειρίζονται περισσότερο έργο, να λειτουργούν υπό πιεστικά χρονοδιαγράμματα, να αλλάζουν εργασιακές συνήθειες και να αντιμετωπίζουν αυξημένο φόρτο λόγω τεχνολογικής πολυπλοκότητας.

Οι Tarafdar et al. (2015) επεκτείνουν αυτή τη συζήτηση, δείχνοντας ότι οι δημιουργοί technostress συνδέονται αρνητικά με την απόδοση και ότι οργανωσιακοί μηχανισμοί όπως η ενίσχυση ψηφιακής γνώσης, η τεχνική υποστήριξη και η συμμετοχή σε πληροφοριακές πρωτοβουλίες μπορούν να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις.

Πρόσφατες μελέτες σε περιβάλλοντα δημόσιας διοίκησης ενισχύουν τη συνάφεια αυτής της διάστασης. Οι Mondo et al. (2023) εξετάζουν τη σχέση φόρτου εργασίας, technostress και ευημερίας σε εργαζομένους της δημόσιας διοίκησης, ενώ οι Buzeti et al. (2026) δείχνουν ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση συνδέεται με συναισθηματική εξάντληση σε δείγμα εργαζομένων δημόσιας διοίκησης.

Οι Ly και Ly (2024) προσθέτουν ότι η ηγεσία σε δημόσιους οργανισμούς σχετίζεται με το technostress, προσφέροντας μια χρήσιμη γέφυρα ανάμεσα στη διοικητική ηγεσία και στις ψηφιακές εργασιακές πιέσεις. Οι μελέτες αυτές δείχνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν πρέπει να ερμηνεύεται αποκλειστικά ως ευκαιρία, αλλά και ως πιθανή πηγή πίεσης που επηρεάζει την ψυχολογική διαθεσιμότητα των εργαζομένων να συμμετάσχουν ενεργά στην αλλαγή. Η σύνθεση των παραπάνω ερευνητικών αξόνων αναδεικνύει με σαφήνεια το κενό της παρούσας εργασίας.

Η βιβλιογραφία της ηγεσίας αλλαγής έχει αναδείξει τη σημασία του οράματος, της επικοινωνίας, της κινητοποίησης και της θεσμοποίησης της αλλαγής (Kotter, 1995; Herold et al., 2008; Cameron & Green, 2024). Η βιβλιογραφία της e-leadership και της digital leadership έχει δείξει ότι η ψηφιακά υποστηριζόμενη εργασία απαιτεί νέες ηγετικές δεξιότητες, ψηφιακή επικοινωνία, τεχνολογική επάρκεια και ικανότητα διαχείρισης εικονικών ή υβριδικών σχέσεων (Schwarzmüller et al., 2018; Van Wart et al., 2019). Η βιβλιογραφία της ηγεσίας ψηφιακού μετασχηματισμού έχει αναδείξει την ανάγκη συνδυασμού στρατηγικών, τεχνολογικών, οργανωσιακών και ανθρωποκεντρικών ικανοτήτων (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025).

Η έρευνα για τον δημόσιο τομέα έχει προσθέσει τη δημόσια αξία, τη νομιμότητα και τη θεσμική υπευθυνότητα ως κρίσιμες διαστάσεις της ψηφιακής ηγεσίας (Scupola & Mergel, 2022; Adie et al., 2024; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025). Επιπρόσθετα, η έρευνα για τις μικροθεμελιώσεις της συμμετοχής και για την τεχνολογική υπερφόρτωση έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν μηχανικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά επηρεάζονται από γνωστικές αξιολογήσεις, συναισθηματικές εμπειρίες και ψηφιακές εργασιακές πιέσεις (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Abhari, 2025; Buzeti et al., 2026).

Παρά την αξία αυτών των επιμέρους συμβολών, οι ερευνητικές γραμμές παραμένουν σε μεγάλο βαθμό παράλληλες, καθώς η βιβλιογραφία για την ψηφιακή ηγεσία, η έρευνα για τις προδιαθέσεις των εργαζομένων και η βιβλιογραφία για τις ψηφιακές εργασιακές πιέσεις αναπτύσσονται συχνά ως διακριτά πεδία (Ragu-Nathan et al., 2008; Weber et al., 2022; Abhari, 2025; van Roekel et al., 2025).

Περιορισμένη είναι η εμπειρική διερεύνηση ενός ενιαίου μοντέλου που να συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία με τις εσωτερικές προδιαθέσεις των εργαζομένων και την προθυμία συμμετοχής τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημόσιων οργανισμών (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Abhari, 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025). Ακόμη πιο περιορισμένη είναι η ενσωμάτωση της τεχνολογικής υπερφόρτωσης ως παράγοντα που μπορεί να αποδυναμώνει τη μετάβαση από θετικές προδιαθέσεις σε ενεργή συμμετοχή, παρότι η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι οι ψηφιακές τεχνολογικές απαιτήσεις μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή πίεση και να επηρεάσουν δυσμενώς την εργασιακή λειτουργικότητα των εργαζομένων (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Mondo et al., 2023; Buzeti et al., 2026).

Η παρούσα εργασία καλύπτει αυτό το κενό, προτείνοντας ένα εννοιολογικό μοντέλο στο οποίο η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία λειτουργεί ως αντιλαμβανόμενος οργανωσιακός και ηγετικός παράγοντας που μπορεί να ενισχύει τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι προδιαθέσεις αυτές, με τη σειρά τους, αναμένεται να ενισχύουν την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε ψηφιακές πρωτοβουλίες, ενώ η τεχνολογική υπερφόρτωση εξετάζεται ως συνθήκη που μπορεί να περιορίζει την ισχύ αυτής της θετικής σχέσης.

Η συμβολή της εργασίας είναι, συνεπώς, τριπλή. Πρώτον, μεταφέρει τη συζήτηση από τη γενική ψηφιακή ηγεσία σε μια ανθρωποκεντρική και δημόσια-αξιακή εκδοχή της, προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις των δημόσιων οργανισμών. Δεύτερον, συνδέει την ηγεσία με τις γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις των εργαζομένων, φωτίζοντας τους ψυχολογικούς μηχανισμούς μέσα από τους οποίους η ηγεσία μπορεί να επηρεάζει την προθυμία συμμετοχής. Τρίτον, ενσωματώνει την τεχνολογική υπερφόρτωση ως ειδική μορφή ψηφιακής εργασιακής πίεσης, ώστε το μοντέλο να αποφεύγει μια μονοδιάστατα θετική κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Με αυτόν τον τρόπο, η εργασία δεν εξετάζει απλώς αν η ψηφιακή ηγεσία είναι σημαντική, αλλά πώς, μέσω ποιων εσωτερικών προδιαθέσεων και υπό ποιες συνθήκες πίεσης μπορεί να συνδεθεί με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού δημόσιου τομέα.

2.3 Γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή του προτεινόμενου υποδείγματος, καθώς αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι νοηματοδοτούν, αξιολογούν και ερμηνεύουν τις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού πριν ακόμη εκδηλώσουν έμπρακτη συμμετοχή σε αυτές.

Η σημασία της συνδέεται με τη γενικότερη βιβλιογραφία για τις αντιδράσεις των αποδεκτών της οργανωσιακής αλλαγής, η οποία έχει δείξει ότι οι στάσεις απέναντι στην αλλαγή δεν είναι μονοδιάστατες, αλλά εμπεριέχουν διακριτές γνωστικές και συναισθηματικές όψεις (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011).

Στο ειδικότερο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι προδιαθέσεις των εργαζομένων απέναντι στον μετασχηματισμό συγκροτούν έναν βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου προηγούμενες εμπειρίες ψηφιακής αλλαγής επηρεάζουν τη μελλοντική προθυμία συμμετοχής τους σε πρωτοβουλίες μετασχηματισμού (Abhari, 2025).

2.3.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση

Η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό αναφέρεται στη νοητική και αξιολογική κλίση του εργαζομένου απέναντι σε οργανωσιακές αλλαγές στρατηγικού χαρακτήρα, που ενεργοποιούνται από τις ψηφιακές τεχνολογίες και επηρεάζουν ουσιωδώς τις δομές, τις λειτουργίες, τις διαδικασίες, τους ρόλους και τους μηχανισμούς δημιουργίας αξίας του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η μεταβλητή δεν αφορά μια γενική στάση απέναντι στην τεχνολογία, αλλά ειδικότερα τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος ερμηνεύει πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού ως εύλογες, κατάλληλες, χρήσιμες και δυνητικά ωφέλιμες για την εργασία του και για τη μελλοντική πορεία του οργανισμού (Vial, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Η εννοιολογική αφετηρία της παρούσας εργασίας εντοπίζεται στο σχήμα των προδιαθέσεων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, όπου οι προδιαθέσεις των εργαζομένων αποδίδονται ως γνωστικές και συναισθηματικές στάσεις κλίσης απέναντι σε ψηφιακά υποστηριζόμενες και στρατηγικές οργανωσιακές αλλαγές. Στο πλαίσιο αυτό, η γνωστική προδιάθεση αποτυπώνει την αξιολογική όψη της στάσης, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος σταθμίζει τη λογική, τη σκοπιμότητα, τη χρησιμότητα και την αναμενόμενη αξία της αλλαγής. Επομένως, η μεταβλητή παραπέμπει σε γνωστικές αξιολογήσεις για το αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά θεμιτή και λειτουργικά επωφελή κατεύθυνση μεταβολής για τον οργανισμό και για την ίδια την εργασιακή εμπειρία του ατόμου (Abhari, 2025).

Η παραπάνω προσέγγιση εδράζεται στη γενικότερη βιβλιογραφία των στάσεων προς την οργανωσιακή αλλαγή. Η στάση απέναντι στην αλλαγή μπορεί να ιδωθεί ως συνολική αξιολόγηση του αντικειμένου της αλλαγής, η οποία οργανώνεται γύρω από γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές όψεις (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011).

Στο πλαίσιο αυτό, η γνωστική διάσταση αφορά τις πεποιθήσεις και τις αξιολογήσεις του ατόμου για την αλλαγή, ενώ η συναισθηματική και η συμπεριφορική διάσταση αφορούν αντίστοιχα το πώς αισθάνεται και το πώς τείνει να ανταποκριθεί απέναντί της. Κατά συνέπεια, η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορεί να θεωρηθεί ως ειδικότερη έκφανση της γνωστικής διάστασης των στάσεων προς την αλλαγή, προσαρμοσμένη όμως στο ιδιαίτερο περιβάλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού (Piderit, 2000; Lines, 2005; Oreg et al., 2011; Abhari, 2025).

Η μεταβλητή διαφοροποιείται από τις ευρύτερες ψηφιακές στάσεις των εργαζομένων. Οι τελευταίες ορίζονται ευρύτερα ως συναισθήματα, πεποιθήσεις και αντιλήψεις απέναντι στην τεχνολογία και στην ψηφιακή αλλαγή γενικότερα, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα στάσεων, από την τεχνολογική απειλή και το άγχος έως τη μάθηση, την ανάπτυξη και την αντίληψη επάρκειας. Αντίθετα, η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι στενότερη και πιο στοχευμένη έννοια, επειδή αφορά ειδικά την αξιολογική στάση απέναντι σε πρωτοβουλίες μετασχηματισμού που επιφέρουν ουσιώδεις οργανωσιακές μεταβολές και δεν εξαντλούνται στην απλή χρήση ή αποδοχή μιας τεχνολογίας (Abhari, 2025; Zhang et al., 2025).

Επιπρόσθετα, διαφοροποιείται από έννοιες όπως η δεκτικότητα προς την αλλαγή και η ετοιμότητα για αλλαγή. Η δεκτικότητα προς την αλλαγή έχει αποδοθεί ως συνδυασμός αποδοχής της αλλαγής και θετικής θεώρησης των συνεπειών της, ενώ η change readiness περιγράφεται ως ευρύτερη στάση που περιλαμβάνει τόσο γνωστικά όσο και συναισθηματικά στοιχεία σχετικά με την αναγκαιότητα της αλλαγής, την ικανότητα υλοποίησής της και τις αναμενόμενες συνέπειές της. Συνεπώς, η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν ταυτίζεται ούτε με τη δεκτικότητα προς την αλλαγή (openness to change) ούτε με μια συνολική κατάσταση ετοιμότητας (readiness), αλλά αποτυπώνει ειδικότερα την αξιολογική νοηματοδότηση του ψηφιακού μετασχηματισμού ως ιδιαίτερης μορφής οργανωσιακής αλλαγής (Wanberg & Banas, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty et al., 2013).

Η οριοθέτηση αυτή ενισχύεται περαιτέρω από τη βιβλιογραφία, που δείχνει ότι οι γνωστικές πεποιθήσεις για την αλλαγή και τα θετικά συναισθήματα για την αλλαγή λειτουργούν ως εγγύτεροι πρόδρομοι της readiness, ενώ η readiness συνδέεται στη συνέχεια με συμπεριφορές υποστήριξης της αλλαγής. Με αυτή τη λογική, η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό καταλαμβάνει προγενέστερη θέση στην αλληλουχία μέσω της οποίας ο εργαζόμενος ερμηνεύει και αποτιμά την αλλαγή πριν αναπτυχθεί ευρύτερη ετοιμότητα και πριν εκδηλωθεί ενεργός συμμετοχή ή υποστήριξη (Rafferty & Minbashian, 2019).

Η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη για το παρόν ερευνητικό μοντέλο, επειδή επιτρέπει να εξεταστεί η γνωστική προδιάθεση ως διακριτός διαμεσολαβητικός μηχανισμός και όχι ως επαναδιατύπωση της readiness ή της συμπεριφορικής πρόθεσης (Rafferty et al., 2013; Rafferty & Minbashian, 2019).

Με βάση τα παραπάνω, στην παρούσα εργασία η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό ορίζεται ως η νοητική και αξιολογική κλίση του εργαζομένου να αντιλαμβάνεται τις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού ως θεμιτές, κατάλληλες, χρήσιμες και δυνητικά ωφέλιμες για τον ίδιο και για τον οργανισμό, πριν ακόμη εκδηλωθεί η πρόθεση ενεργού συμμετοχής στις σχετικές πρωτοβουλίες. Ο ορισμός αυτός διατηρεί τον ειδικό πυρήνα της μεταβλητής μέσα στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ ταυτόχρονα την τοποθετεί με σαφήνεια μέσα στη γενικότερη βιβλιογραφία των γνωστικών αξιολογήσεων, που προηγούνται της ετοιμότητας και της υποστηρικτικής συμπεριφοράς απέναντι στην αλλαγή (Piderit, 2000; Lines, 2005; Oreg et al., 2011; Rafferty et al., 2013; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

2.3.2 Διαστάσεις της μεταβλητής

Η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό προσεγγίζεται στην παρούσα εργασία ως η γνωστική διάσταση του ευρύτερου σχήματος των προδιαθέσεων των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό και όχι ως αυτοτελές πολυδιάστατο μέγεθος με πολλές εσωτερικές υποδιαιρέσεις.

Η επιλογή αυτή είναι συμβατή τόσο με τη γενικότερη βιβλιογραφία των στάσεων προς την οργανωσιακή αλλαγή, όπου η στάση αναλύεται σε γνωστική, συναισθηματική και συμπεριφορική διάσταση, όσο και με το ειδικό θεωρητικό πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, στο οποίο οι προδιαθέσεις αποδίδονται ως γνωστικές και συναισθηματικές στάσεις κλίσης απέναντι σε στρατηγικές, ψηφιακά υποστηριζόμενες αλλαγές. Με βάση την προσέγγιση αυτή, η βασική διάσταση της μεταβλητής είναι ενιαία και αφορά τη νοητική αποτίμηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το επίκεντρο, συνεπώς, δεν βρίσκεται στο πώς αισθάνεται ο εργαζόμενος ούτε στο αν έχει ήδη διαμορφώσει πρόθεση δράσης, αλλά στο πώς αξιολογεί τη σημασία, τη λογική, τη σκοπιμότητα και την αναμενόμενη αξία της αλλαγής (Piderit, 2000; Lines, 2005; Oreg et al., 2011; Abhari, 2025). Η γνωστική προδιάθεση αποτυπώνει, επομένως, πεποιθήσεις και αξιολογήσεις για το αν ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά ωφέλιμη και λειτουργικά εύλογη κατεύθυνση για τον οργανισμό και για την ίδια την εργασία του ατόμου, πριν αναπτυχθεί ευρύτερη ετοιμότητα για αλλαγή ή εκδηλωθεί ενεργός υποστήριξη της αλλαγής (Oreg et al., 2011; Rafferty et al., 2013; Abhari, 2025).

Παράλληλα, οι επιμέρους περιοχές, που συνδέονται στο θεωρητικό σχήμα με την αυτονομία, την επάρκεια και τη διαπροσωπική–συνεργατική διάσταση της εργασίας, δεν συνιστούν διαστάσεις της γνωστικής προδιάθεσης καθαυτής. Οι περιοχές αυτές ανήκουν στο προγενέστερο επίπεδο των εμπειριών των εργαζομένων από στενότερες μορφές ψηφιακής αλλαγής και λειτουργούν ως βάσεις πάνω στις οποίες διαμορφώνονται οι μεταγενέστερες γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Κατά συνέπεια, η ενδυνάμωση και η καινοτομία, η μάθηση και η προσαρμοστικότητα, καθώς και η επικοινωνία και η συνεργασία δεν αντιμετωπίζονται εδώ ως υποδιαστάσεις της γνωστικής προδιάθεσης, αλλά ως προηγούμενες περιοχές εμπειρίας που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος διαμορφώνει γνωστικές αξιολογήσεις για μελλοντικές πρωτοβουλίες μετασχηματισμού (Abhari, 2025).

Το γνωστικό περιεχόμενο της μεταβλητής εκφράζεται κυρίως μέσω αξιολογήσεων που αφορούν την αναμενόμενη χρησιμότητα, την αποδοτικότητα, την ευκολία ενσωμάτωσης, την επαγγελματική ανάπτυξη, την ενίσχυση δεξιοτήτων, την αποτελεσματικότερη εκτέλεση του έργου, καθώς και τη βελτίωση της συνεργασίας, της επικοινωνίας και της ανταλλαγής γνώσης. Η μεταβλητή παραμένει, έτσι, μονοδιάστατη ως προς τη δομή της, αλλά το περιεχόμενό της είναι σύνθετο, επειδή ενσωματώνει διαφορετικές όψεις της αναμενόμενης αξίας, που μπορεί να έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός, για την αυτονομία, την επάρκεια και τη διαπροσωπική–συνεργατική διάσταση της εργασίας (Abhari, 2025).

Με βάση τα παραπάνω, στην παρούσα εργασία η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό θεωρείται μονοδιάστατη μεταβλητή με σαφώς ορισμένο γνωστικό περιεχόμενο, η οποία αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος αξιολογεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, κατάλληλο και δυνητικά επωφελή. Η προσέγγιση αυτή είναι πιο διαυγής θεωρητικά και μεθοδολογικά ασφαλέστερη, επειδή διατηρεί τη διάκριση ανάμεσα στη γνωστική και στη συναισθηματική προδιάθεση, αποφεύγει την τεχνητή διόγκωση της μεταβλητής σε πολλές εσωτερικές υποδιαστάσεις και επιτρέπει σαφέστερη διάκριση ανάμεσα στην αξιολογική νοηματοδότηση της αλλαγής, στην ετοιμότητα για αλλαγή και στην πρόθεση ενεργού συμμετοχής σε αυτήν (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty et al., 2013; Abhari, 2025).

2.4 Συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεί τη δεύτερη κρίσιμη ενδιάμεση μεταβλητή του προτεινόμενου υποδείγματος, καθώς αποτυπώνει το συναισθηματικό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν τις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού πριν από την ενεργό συμμετοχή τους σε αυτές.

Σε αντίθεση με τη γνωστική προδιάθεση, η οποία αφορά την αξιολογική νοηματοδότηση της αλλαγής, η συναισθηματική προδιάθεση αφορά το αν η ψηφιακή μεταβολή βιώνεται ως ελκυστική, ενδυναμωτική και ψυχολογικά ασφαλής ή ως πηγή ανησυχίας, αβεβαιότητας και επιβάρυνσης.

Η διάκριση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία στο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού, επειδή οι ψηφιακά υποστηριζόμενες αλλαγές δεν μεταβάλλουν μόνο διαδικασίες, εργαλεία και ροές εργασίας, αλλά επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους, την επάρκειά τους, τις σχέσεις συνεργασίας και τη θέση τους μέσα στον οργανισμό. Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται, συνεπώς, όχι μόνο από τον στρατηγικό σχεδιασμό και την τεχνολογική υποδομή, αλλά και από το αν οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν συναισθηματική ετοιμότητα, εμπιστοσύνη και θετική εμπλοκή με την αλλαγή (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

2.4.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση

Η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό εκφράζει το ψυχολογικό κλίμα με το οποίο ο εργαζόμενος προσεγγίζει μια επερχόμενη ή πρόσφατα εισαγόμενη ψηφιακή αλλαγή. Το επίκεντρο δεν είναι η λογική αποτίμηση της χρησιμότητας του μετασχηματισμού, αλλά το συναισθηματικό αποτύπωμα που δημιουργεί η προοπτική του. Η ίδια ψηφιακή πρωτοβουλία μπορεί να βιώνεται ως ευκαιρία ανανέωσης, επαγγελματικής εξέλιξης και πιο ουσιαστικής συμμετοχής, αλλά και ως πηγή αβεβαιότητας, πίεσης, απώλειας ελέγχου ή φόβου απέναντι σε νέες απαιτήσεις. Η μεταβλητή αποτυπώνει ακριβώς αυτή τη συναισθηματική τοποθέτηση πριν η στάση του εργαζομένου μετατραπεί σε ενεργή συμμετοχή, παθητική αποδοχή, επιφύλαξη ή αποστασιοποίηση (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Oreg et al., 2018; Abhari, 2025).

Η έννοια δεν ταυτίζεται με μια γενική προτίμηση υπέρ ή κατά της τεχνολογίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται η εργασία, κατανέμονται οι ρόλοι, ασκείται η διοίκηση, διαμορφώνεται η συνεργασία και βιώνεται η καθημερινή επαγγελματική πραγματικότητα. Επομένως, η συναισθηματική προδιάθεση αφορά το πώς ο εργαζόμενος αισθάνεται απέναντι σε μια οργανωσιακή αλλαγή που πραγματοποιείται με ψηφιακά μέσα και όχι απλώς απέναντι στη χρήση ενός νέου εργαλείου. Η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη, επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν λειτουργεί μόνο ως τεχνολογική μετάβαση, αλλά ως διαδικασία αναδιάταξης εργασιακών πρακτικών, προσδοκιών, σχέσεων και ικανοτήτων (Vial, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Η μεταβλητή διαφοροποιείται επίσης από τη γνωστική προδιάθεση. Η γνωστική προδιάθεση αφορά το αν ο εργαζόμενος θεωρεί την ψηφιακή αλλαγή εύλογη, κατάλληλη, χρήσιμη ή επωφελή. Η συναισθηματική προδιάθεση αφορά το αν η ίδια αλλαγή προκαλεί ενδιαφέρον, ενθουσιασμό, αισιοδοξία, ανακούφιση, ανησυχία, κόπωση ή αβεβαιότητα. Η διάκριση αυτή επιτρέπει να αναγνωριστούν περιπτώσεις όπου η λογική αποδοχή της αλλαγής δεν συνοδεύεται απαραίτητα από συναισθηματική ασφάλεια. Ένας εργαζόμενος μπορεί να αντιλαμβάνεται ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι αναγκαίος για τον οργανισμό, αλλά ταυτόχρονα να βιώνει άγχος για τις νέες δεξιότητες, την εντατικοποίηση της εργασίας ή την πιθανή υποβάθμιση της εμπειρικής του γνώσης (Piderit, 2000; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Η οριοθέτηση της συναισθηματικής προδιάθεσης έχει ιδιαίτερη σημασία σε μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η επιτυχία των ψηφιακών παρεμβάσεων δεν εξαρτάται μόνο από την ύπαρξη στρατηγικής, τεχνολογικών πόρων ή οργανωσιακών ικανοτήτων, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την αλλαγή ως μέρος της δικής τους εργασιακής πραγματικότητας (Abhari, 2025). Η σαφής επικοινωνία, η υποστήριξη, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η δυνατότητα ουσιαστικής εμπλοκής μπορούν να μετατρέψουν την ψηφιακή αλλαγή από εξωτερική πίεση σε εμπειρία συμμετοχής και νοήματος (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025).

Η διάσταση αυτή καθιστά τη συναισθηματική προδιάθεση κρίσιμο ψυχολογικό μηχανισμό ανάμεσα στις προηγούμενες εμπειρίες αναδιάρθρωσης και στην προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Στην παρούσα εργασία, η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό ορίζεται ως το θετικό, αρνητικό ή αμφίθυμο συναισθηματικό υπόβαθρο με το οποίο ο εργαζόμενος προσεγγίζει πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού που επηρεάζουν άμεσα την εργασία του. Ο ορισμός αυτός διατηρεί σαφή απόσταση από τη γνωστική αξιολόγηση της αλλαγής, από τη γενική στάση απέναντι στην τεχνολογία και από την τελική πρόθεση συμμετοχής. Ταυτόχρονα, εντάσσει τη μεταβλητή στον πυρήνα μιας ανθρωποκεντρικής θεώρησης, όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αξιολογείται μόνο ως τεχνικό ή διοικητικό εγχείρημα, αλλά και ως εμπειρία που επηρεάζει την ασφάλεια, την εμπιστοσύνη, την ταυτότητα και τη διάθεση συμμετοχής των εργαζομένων (Piderit, 2000; Oreg et al., 2018; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

2.4.2 Διαστάσεις της μεταβλητής

Η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν αντιμετωπίζεται στην παρούσα εργασία ως σύνθετη κλίμακα με πολλαπλές εσωτερικές υποδιαστάσεις. Η μεταβλητή παραμένει ενιαία και αποτυπώνει το συναισθηματικό υπόβαθρο με το οποίο ο εργαζόμενος προσεγγίζει την ψηφιακή αλλαγή. Η ανάλυσή της, ωστόσο, χρειάζεται να αναδείξει τις βασικές όψεις μέσα από τις οποίες αυτό το υπόβαθρο γίνεται κατανοητό. Οι όψεις αυτές αφορούν το συναισθηματικό πρόσημο, τη συναισθηματική ενεργοποίηση και τη συναισθηματική αμφιθυμία. Δεν αποτελούν ανεξάρτητες υπομεταβλητές, αλλά ερμηνευτικούς άξονες, που επιτρέπουν ακριβέστερη κατανόηση του τρόπου, με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό πριν εκδηλώσουν συμμετοχή, αποστασιοποίηση ή υποστήριξη (Piderit, 2000; Lines, 2005; Oreg et al., 2018; Abhari, 2025).

Ο πρώτος άξονας είναι το συναισθηματικό πρόσημο, δηλαδή η θετική ή αρνητική χροιά με την οποία βιώνεται η ψηφιακή αλλαγή. Στον θετικό πόλο εντάσσονται συναισθήματα όπως ενδιαφέρον, προσδοκία, ενθουσιασμός, αίσθηση ανανέωσης και ευχάριστη εμπλοκή με νέες δυνατότητες εργασίας. Η θετική αυτή χροιά μπορεί να δημιουργήσει ψυχολογικό έδαφος για μεγαλύτερη ετοιμότητα, υποστήριξη και διάθεση συμμετοχής, επειδή η αλλαγή δεν γίνεται αντιληπτή μόνο ως εξωτερική απαίτηση, αλλά ως εμπειρία που μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική λειτουργία και την αίσθηση νοήματος. Τα θετικά συναισθήματα απέναντι στην αλλαγή έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα, επειδή δεν περιορίζονται σε απλή αντανάκλαση γνωστικών πεποιθήσεων, αλλά συνιστούν διακριτό ψυχολογικό παράγοντα που μπορεί να ενισχύσει την ετοιμότητα και τις υποστηρικτικές συμπεριφορές προς την αλλαγή (Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Στον αρνητικό πόλο του ίδιου άξονα εντάσσονται συναισθήματα όπως ανησυχία, φόβος, ανασφάλεια, δυσφορία, απογοήτευση ή αίσθηση απειλής. Στο περιβάλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού, τα συναισθήματα αυτά μπορεί να προκύπτουν όταν οι νέες τεχνολογικές απαιτήσεις συνδέονται με απώλεια ελέγχου, φόβο ανεπάρκειας, αυξημένη εργασιακή ένταση, αβεβαιότητα για τον ρόλο του εργαζομένου ή αίσθηση ότι η αλλαγή επιβάλλεται χωρίς επαρκή υποστήριξη. Η αρνητική συναισθηματική προδιάθεση δεν πρέπει να ταυτίζεται μηχανικά με αντίσταση. Συχνά αποτυπώνει ένα πρώιμο σήμα ψυχολογικής ανασφάλειας, το οποίο δείχνει ότι η ψηφιακή αλλαγή δεν έχει ακόμη μεταφραστεί σε εμπειρία εμπιστοσύνης, σαφήνειας και επαρκούς προετοιμασίας για τον εργαζόμενο (Oreg et al., 2018; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Abhari, 2025).

Ο δεύτερος άξονας είναι η συναισθηματική ενεργοποίηση. Τα συναισθήματα απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν διαφέρουν μόνο ως προς το θετικό ή αρνητικό τους πρόσημο, αλλά και ως προς την ένταση και την ισχύ της κινητοποίησης των εργαζομένων. Ένα θετικό συναίσθημα μπορεί να εκδηλωθεί ως ενεργός ενθουσιασμός, διάθεση συμβολής και αναζήτηση λύσεων, αλλά μπορεί επίσης να παραμείνει στο επίπεδο μιας ήρεμης αποδοχής χωρίς ουσιαστική εμπλοκή. Αντίστοιχα, ένα αρνητικό συναίσθημα μπορεί να εκφραστεί ως ενεργή ανησυχία, κριτική φωνή ή διατύπωση αντιρρήσεων, αλλά μπορεί επίσης να οδηγήσει σε παθητική αποστασιοποίηση, σιωπή ή χαμηλή συμμετοχή. Η διάκριση αυτή είναι σημαντική, επειδή αποτρέπει την απλουστευτική ταύτιση της θετικότητας με την ενεργή υποστήριξη και της αρνητικότητας με την αποτυχία της αλλαγής (Oreg et al., 2018; Oreg & Sverdlik, 2025).

Η ενεργοποίηση έχει άμεση σημασία για το ερευνητικό υπόδειγμα, επειδή η προθυμία συμμετοχής δεν εξαρτάται μόνο από το αν ο εργαζόμενος αισθάνεται θετικά ή αρνητικά, αλλά και από το αν το συναίσθημα αυτό τον κινητοποιεί προς κάποια μορφή εμπλοκής. Η ενεργή θετική προδιάθεση μπορεί να μεταφραστεί σε συμμετοχή, ανάληψη πρωτοβουλίας, προτάσεις βελτίωσης και διάθεση συνεργασίας. Η ενεργή αρνητική προδιάθεση μπορεί να αναδείξει κινδύνους, ασάφειες ή λειτουργικά προβλήματα που χρειάζονται διοικητική προσοχή. Η χαμηλή ενεργοποίηση, ακόμη και όταν συνοδεύεται από γενική αποδοχή, μπορεί να οδηγήσει σε τυπική συμμόρφωση χωρίς ουσιαστική συμμετοχή. Η σύνδεση της ψηφιακής αλλαγής με σαφή επικοινωνία, οργανωσιακή υποστήριξη, ανάπτυξη ικανοτήτων και ανθρωποκεντρική ηγεσία είναι καθοριστική, επειδή μπορεί να μετατρέψει τη συναισθηματική αποδοχή σε πιο ενεργή εμπλοκή με τον μετασχηματισμό (Oreg et al., 2018; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Ο τρίτος άξονας είναι η συναισθηματική αμφιθυμία. Η εμπειρία του ψηφιακού μετασχηματισμού σπάνια είναι απολύτως θετική ή απολύτως αρνητική. Ο ίδιος εργαζόμενος μπορεί να αναμένει καλύτερη οργάνωση, ταχύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες και δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης, ενώ ταυτόχρονα αισθάνεται πίεση, αβεβαιότητα ή φόβο ότι οι νέες απαιτήσεις θα υπερβούν τις διαθέσιμες γνώσεις, τον χρόνο ή την υποστήριξη που έχει στη διάθεσή του. Η αμφιθυμία αυτή δεν αποτελεί ασυνέπεια, αλλά φυσιολογική έκφραση της σύνθετης εμπειρίας της αλλαγής, ιδίως όταν η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει πρακτικές, σχέσεις, ρόλους και αίσθηση επαγγελματικής επάρκειας (Piderit, 2000; Oreg et al., 2018; Abhari, 2025).

Η αμφιθυμία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός συχνά συνδέεται με ταυτόχρονες προσδοκίες βελτίωσης των υπηρεσιών και ανησυχίες για αυξημένη πολυπλοκότητα, διοικητική πίεση ή ανεπαρκή προετοιμασία. Προηγούμενες εμπειρίες ψηφιακού μετασχηματισμού μπορούν να αφήσουν θετικό συναισθηματικό αποτύπωμα όταν έχουν ενισχύσει την αυτονομία, τη μάθηση, τη συνεργασία και την πρόσβαση σε χρήσιμες πληροφορίες. Μπορούν, όμως, να αφήσουν και αρνητικό αποτύπωμα όταν έχουν συνδεθεί με απομόνωση, τεχνική δυσκολία, ανεπαρκή εκπαίδευση ή επιβάρυνση της καθημερινής εργασίας. Η συναισθηματική προδιάθεση διαμορφώνεται έτσι μέσα από τη μνήμη προηγούμενων εμπειριών ψηφιακής αλλαγής και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι υποδέχονται νέες πρωτοβουλίες μετασχηματισμού (Abhari, 2025; Zhang et al., 2025).

Η παραπάνω ανάλυση οριοθετεί τη συναισθηματική προδιάθεση από συγγενείς έννοιες που εξετάζονται σε άλλες ενότητες της εργασίας. Η γνωστική προδιάθεση αφορά την αξιολόγηση της χρησιμότητας, της καταλληλότητας και της αξίας του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η τεχνολογική υπερφόρτωση αφορά τις ειδικότερες επιβαρύνσεις που απορρέουν από την έντονη ή δυσλειτουργική χρήση ψηφιακών τεχνολογιών. Η συναισθηματική προδιάθεση τοποθετείται σε διαφορετικό επίπεδο, καθώς αποτυπώνει το συναισθηματικό κλίμα με το οποίο ο εργαζόμενος προσεγγίζει την αλλαγή πριν αυτή μετατραπεί σε συμπεριφορική πρόθεση, ενεργή συμμετοχή ή απόσυρση. Η διάκριση αυτή προστατεύει τη θεωρητική καθαρότητα του υποδείγματος και μειώνει τον κίνδυνο επικάλυψης ανάμεσα στις μεταβλητές (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Abhari, 2025).

Με βάση τα παραπάνω, η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορεί να κατανοηθεί ως ενιαία συναισθηματική κλίση, η οποία εκδηλώνεται με θετικό, αρνητικό ή αμφίθυμο πρόσημο και με διαφορετικό βαθμό ενεργοποίησης (Abhari, 2025).

Η θετική προδιάθεση ευνοεί τη συμμετοχή όταν συνοδεύεται από σαφήνεια, υποστήριξη, αίσθηση νοήματος και δυνατότητα ουσιαστικής συμβολής. Η αρνητική ή αμφίθυμη προδιάθεση δεν αποτελεί απαραίτητα εμπόδιο, αλλά ένδειξη ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της ψηφιακής αλλαγής χρειάζεται να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη, την ψυχολογική ασφάλεια και τη συμμετοχική εμπλοκή των εργαζομένων. Η οπτική αυτή συνδέει τη μεταβλητή με μια ανθρωποκεντρική κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπου η τεχνολογία δεν αποκόπτεται από τις συναισθηματικές εμπειρίες, τις ανάγκες και τις δυνατότητες των ανθρώπων που καλούνται να την ενσωματώσουν στην πράξη (Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

2.5 Προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή του προτεινόμενου υποδείγματος και αποτυπώνει τη διάθεση των εργαζομένων να εμπλακούν ενεργά σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Η μεταβλητή αυτή δεν αφορά απλώς την αποδοχή νέων τεχνολογιών ή τη θετική στάση απέναντι στην αλλαγή, αλλά τη μελλοντικά προσανατολισμένη πρόθεση του εργαζομένου να συνεισφέρει στην πορεία της αλλαγής μέσα από συμμετοχή, ανατροφοδότηση, υποστήριξη, συνεργασία και εμπλοκή σε διαδικασίες σχεδιασμού ή υλοποίησης. Με αυτή την έννοια, η προθυμία συμμετοχής συνδέει τις εσωτερικές προδιαθέσεις του εργαζομένου με την πιθανότητα ενεργής συμβολής του σε μετασχηματιστικές πρωτοβουλίες (Abhari, 2025).

Η σημασία της μεταβλητής είναι ιδιαίτερη στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, επειδή η επιτυχία των σχετικών πρωτοβουλιών δεν εξαρτάται μόνο από τεχνολογικές υποδομές, στρατηγικές αποφάσεις ή διοικητικό σχεδιασμό. Οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν απλούς τελικούς χρήστες ψηφιακών λύσεων, αλλά φορείς γνώσης, εμπειρίας και καθημερινής πρακτικής, οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι ψηφιακές παρεμβάσεις ενσωματώνονται στην εργασία. Η συμμετοχή τους μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη προσαρμογή των λύσεων στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού, στη μείωση της αντίστασης, στην ενίσχυση της αποδοχής και στη διαμόρφωση αίσθησης συνιδιοκτησίας της αλλαγής (Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Η προθυμία συμμετοχής τοποθετείται στο τέλος της αλληλουχίας που εξετάζει η παρούσα εργασία. Οι προηγούμενες εμπειρίες ψηφιακού μετασχηματισμού, η γνωστική προδιάθεση και η συναισθηματική προδιάθεση δημιουργούν το ψυχολογικό και αξιολογικό υπόβαθρο μέσα από το οποίο ο εργαζόμενος διαμορφώνει τη διάθεσή του να εμπλακεί σε μελλοντικές πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Η θετική αξιολόγηση της αλλαγής και το ευνοϊκό συναισθηματικό της αποτύπωμα δεν αρκούν από μόνα τους. Το κρίσιμο ερευνητικό ερώτημα είναι αν αυτές οι προδιαθέσεις μπορούν να μεταφραστούν σε πρόθεση ενεργής συμμετοχής, δηλαδή σε διάθεση συμβολής στη διαμόρφωση, υποστήριξη και υλοποίηση της ψηφιακής αλλαγής (Meske & Junglas, 2021; Abhari, 2025).

2.5.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση

Η προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό αναφέρεται στη συνειδητή πρόθεση του εργαζομένου να εμπλακεί ενεργά σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού που επηρεάζουν τον οργανισμό και την εργασία του. Η έννοια δεν περιορίζεται στη χρήση νέων ψηφιακών εργαλείων ούτε στην τυπική συμμόρφωση με αποφάσεις που έχουν ήδη ληφθεί.

Αφορά τη διάθεση του εργαζομένου να συμβάλει στη διαδικασία της αλλαγής, να παρέχει ανατροφοδότηση, να συμμετέχει σε αποφάσεις ή δράσεις που συνδέονται με τον μετασχηματισμό και να υποστηρίζει την ενσωμάτωση νέων ψηφιακών πρακτικών στην οργανωσιακή καθημερινότητα (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Η εννοιολογική οριοθέτηση της μεταβλητής χρειάζεται να διακρίνει την προθυμία συμμετοχής από συγγενείς αλλά διαφορετικές έννοιες. Η δέσμευση προς την αλλαγή εκφράζει έναν βαθμό ταύτισης ή ψυχολογικής προσκόλλησης με την αλλαγή, χωρίς να συνεπάγεται αναγκαστικά ενεργή συμβολή (Miller et al., 1994). Η εμπλοκή (involvement) δηλώνει ότι η αλλαγή θεωρείται σημαντική για το άτομο, αλλά παραμένει κυρίως εσωτερική ψυχολογική κατάσταση.

Η εργασιακή/οργανωσιακή ενεργοποίηση (engagement) αποδίδει μια βαθύτερη μορφή ψυχολογικής και συναισθηματικής ενεργοποίησης, όμως δεν ταυτίζεται πάντοτε με συγκεκριμένες, παρατηρήσιμες συνεισφορές. Αντίθετα, η συμμετοχή παραπέμπει σε πιο απτή, ενεργητική και συμπεριφορικά προσανατολισμένη συμβολή στη διαδικασία του μετασχηματισμού (Abhari, 2025).

Η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη για το παρόν ερευνητικό υπόδειγμα, επειδή η υπό εξέταση μεταβλητή δεν μετρά απλώς θετική στάση ή εσωτερική αποδοχή της αλλαγής. Μετρά τη διάθεση μετάβασης από την αποδοχή στη συμβολή. Ένας εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό χρήσιμο και να τον βιώνει θετικά, χωρίς να επιθυμεί να συμμετάσχει ενεργά στον σχεδιασμό ή την εφαρμογή του. Αντίστροφα, μπορεί να διατηρεί επιφυλάξεις και παρ' όλα αυτά να είναι πρόθυμος να συμμετάσχει, εφόσον θεωρεί ότι η εμπειρία του μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της αλλαγής. Η προθυμία συμμετοχής καταγράφει ακριβώς αυτή τη μετακίνηση από την εσωτερική προδιάθεση προς τη δυνητική ενεργή εμπλοκή.

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να λάβει διαφορετικές μορφές. Μπορεί να αφορά τη διατύπωση απόψεων για νέες ψηφιακές λύσεις, τη συμμετοχή σε πιλοτικές εφαρμογές, την παροχή ανατροφοδότησης για προβλήματα χρήσης, τη συμβολή στον επανασχεδιασμό διαδικασιών, την υποστήριξη συναδέλφων ή τη συνεργασία με ομάδες έργου που υλοποιούν ψηφιακές πρωτοβουλίες. Η συμμετοχή δεν χρειάζεται να ταυτίζεται με επίσημη θέση σε ομάδα διοίκησης έργου. Μπορεί να εκδηλωθεί και μέσα από καθημερινές πρακτικές συμβολής, όπου η εμπειρική γνώση του εργαζομένου αξιοποιείται για να γίνει η ψηφιακή αλλαγή πιο λειτουργική, αποδεκτή και βιώσιμη (Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Η προθυμία συμμετοχής διαφοροποιείται επίσης από την απλή τεχνολογική αποδοχή ή την πρόθεση χρήσης ενός ψηφιακού εργαλείου. Η τεχνολογική αποδοχή εστιάζει κυρίως στο αν το άτομο προτίθεται να χρησιμοποιήσει μια συγκεκριμένη τεχνολογία. Η προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει ευρύτερο οργανωσιακό περιεχόμενο, επειδή αφορά την πρόθεση συμβολής σε μια διαδικασία αλλαγής που μεταβάλλει πρακτικές, ρόλους, σχέσεις, διαδικασίες και τρόπους δημιουργίας αξίας. Η διάκριση αυτή είναι αναγκαία, διότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν εξαντλείται στην υιοθέτηση τεχνολογίας, αλλά προϋποθέτει ενεργή εμπλοκή των ανθρώπων που καλούνται να μετατρέψουν τις τεχνολογικές δυνατότητες σε οργανωσιακή πράξη (Meske & Junglas, 2021; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Η μεταβλητή έχει ιδιαίτερη σημασία για τους δημόσιους οργανισμούς, όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται τόσο με την εσωτερική αποδοτικότητα, όσο και με την ποιότητα των υπηρεσιών, τη διαφάνεια, την πρόσβαση των πολιτών και τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Σε αυτό το περιβάλλον, η προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων δεν λειτουργεί ως απλή διοικητική διευκόλυνση. Αποτελεί προϋπόθεση ώστε οι ψηφιακές παρεμβάσεις να ενσωματωθούν στις πραγματικές συνθήκες άσκησης δημόσιας εργασίας, να λάβουν υπόψη την εμπειρική γνώση των υπαλλήλων και να αποφύγουν την απόσταση ανάμεσα στον σχεδιασμό και την εφαρμογή. Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού προϋποθέτει ακριβώς αυτή τη μετατόπιση από την παθητική προσαρμογή στην ενεργή συμβολή (Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Στην παρούσα εργασία, η προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό ορίζεται ως η πρόθεση του εργαζομένου να εμπλακεί ενεργά και να συμβάλει σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού που επηρεάζουν τον οργανισμό και την εργασία του, μέσα από ανατροφοδότηση, υποστήριξη, συνεργασία, συμμετοχή στον σχεδιασμό ή συμβολή στην υλοποίηση. Ο ορισμός αυτός διατηρεί σαφή απόσταση από τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση, επειδή δεν αποτυπώνει τι σκέφτεται ή τι αισθάνεται ο εργαζόμενος για την αλλαγή, αλλά αν είναι διατεθειμένος να περάσει σε ενεργή συμμετοχική στάση απέναντί της. Παράλληλα, διαφοροποιείται από την πραγματική συμμετοχή, επειδή αφορά πρόθεση και όχι ήδη εκδηλωμένη συμπεριφορά (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

2.5.2 Διαστάσεις της μεταβλητής

Στη μεταβλητή της προθυμίας συμμετοχής, το κρίσιμο στοιχείο δεν είναι η απλή θετική στάση απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά η διάθεση του εργαζομένου να περάσει από την αποδοχή στην ενεργή συμβολή.

Η μεταβλητή εκφράζει πρόθεση και παραμένει ενιαία, επειδή αποτυπώνει την πρόθεση συμμετοχής πριν αυτή μετατραπεί σε πραγματική συμπεριφορά. Ωστόσο, το περιεχόμενό της μπορεί να κατανοηθεί μέσα από βασικές εκφάνσεις συμμετοχικής διάθεσης, οι οποίες αφορούν την ανατροφοδότηση, τη συνδιαμόρφωση, την υποστήριξη της υλοποίησης και την υπέρβαση της τυπικής συμμόρφωσης. Οι εκφάνσεις αυτές δεν συγκροτούν ανεξάρτητες υπομεταβλητές, αλλά αποσαφηνίζουν τους τρόπους με τους οποίους η προθυμία συμμετοχής μπορεί να εκδηλωθεί στο πλαίσιο πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Η πρώτη έκφανση αφορά την *προθυμία έκφρασης γνώμης και ανατροφοδότησης*. Ο εργαζόμενος δεν καλείται μόνο να αποδεχθεί μια ψηφιακή λύση που έχει σχεδιαστεί εκτός της καθημερινής του εμπειρίας, αλλά να συμβάλει με πληροφορίες, παρατηρήσεις και προτάσεις που προκύπτουν από την άμεση επαφή του με τις διαδικασίες εργασίας. Η ανατροφοδότηση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στον ψηφιακό μετασχηματισμό, επειδή οι τεχνολογικές παρεμβάσεις συχνά αποτυγχάνουν όταν δεν λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές ανάγκες, τις άτυπες ροές εργασίας και τις δυσκολίες εφαρμογής που γνωρίζουν οι εργαζόμενοι. Η προθυμία διατύπωσης γνώμης αποτελεί, επομένως, αρχική αλλά ουσιαστική μορφή συμμετοχικής στάσης, καθώς μετατρέπει τον εργαζόμενο από παθητικό αποδέκτη σε φορέα εμπειρικής γνώσης (Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Η δεύτερη έκφανση αφορά την *προθυμία συνδιαμόρφωσης*. Σε αυτό το επίπεδο, η συμμετοχική πρόθεση δεν περιορίζεται στην παροχή σχολίων, αλλά επεκτείνεται στη διάθεση του εργαζομένου να εμπλακεί στον σχεδιασμό, στην προσαρμογή ή στη βελτίωση των ψηφιακών παρεμβάσεων. Η συνδιαμόρφωση μπορεί να αφορά τον επανασχεδιασμό διαδικασιών, τη δοκιμή εναλλακτικών λύσεων, τη συμμετοχή σε πιλοτικές εφαρμογές ή τη διατύπωση προτάσεων για το πώς μια ψηφιακή πρωτοβουλία μπορεί να γίνει πιο λειτουργική και πιο συμβατή με τις ανάγκες του οργανισμού. Η συμμετοχή σε τέτοιες διαδικασίες ενισχύει την αίσθηση ότι η αλλαγή δεν επιβάλλεται μονομερώς, αλλά συγκροτείται μέσα από τη γνώση και τη συμβολή όσων επηρεάζονται από αυτήν (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Chatzi, 2025).

Η τρίτη έκφανση αφορά την *προθυμία υποστήριξης της υλοποίησης*. Η συμμετοχή στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν εξαντλείται στη φάση του σχεδιασμού, αλλά συνεχίζεται κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Ο εργαζόμενος μπορεί να είναι διατεθειμένος να συνεργαστεί με ομάδες έργου, να δοκιμάσει νέες πρακτικές, να βοηθήσει συναδέλφους, να μεταφέρει εμπειρία από την πράξη ή να λειτουργήσει ως ενδιάμεσος κρίκος ανάμεσα στον σχεδιασμό και στην καθημερινή χρήση των νέων ψηφιακών λύσεων.

Η έκφανση αυτή είναι κρίσιμη, επειδή η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν κρίνεται μόνο από την τεχνική εγκατάσταση μιας λύσης, αλλά από την ικανότητά της να ενσωματωθεί σταθερά στις εργασιακές πρακτικές και να υποστηριχθεί από τους ανθρώπους που τη χρησιμοποιούν (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Η τέταρτη έκφανση αφορά την *προθυμία υπέρβασης της τυπικής συμμόρφωσης*. Ο εργαζόμενος μπορεί να ακολουθεί τις οδηγίες μιας ψηφιακής αλλαγής χωρίς να συμμετέχει ουσιαστικά σε αυτήν. Η προθυμία συμμετοχής, όμως, παραπέμπει σε κάτι περισσότερο από την εκτέλεση υποχρεωτικών ενεργειών. Αφορά τη διάθεση να επενδύσει χρόνο, προσοχή και εμπειρική γνώση στην επιτυχία της αλλαγής, ακόμη και όταν η συμμετοχή αυτή δεν περιορίζεται στα απολύτως τυπικά καθήκοντα. Η διάκριση αυτή προστατεύει τη μεταβλητή από τη σύγχυση με την απλή συμμόρφωση ή την πρόθεση χρήσης τεχνολογίας και αναδεικνύει τον ενεργητικό χαρακτήρα της συμμετοχικής πρόθεσης (Meske & Junglas, 2021; Abhari, 2025).

Οι παραπάνω εκφάνσεις συνδέονται στενά με τη λογική της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής αλλαγής. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων δεν αποτελεί απλώς τεχνικό μέσο καλύτερης εφαρμογής, αλλά συνθήκη μέσα από την οποία ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποκτά οργανωσιακή νομιμοποίηση, λειτουργική προσαρμογή και κοινωνική αποδοχή. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν δυνατότητα να εκφράζουν γνώμη, να επηρεάζουν τον σχεδιασμό και να στηρίζουν την υλοποίηση, η αλλαγή μπορεί να συνδεθεί με εμπιστοσύνη, αίσθηση νοήματος και συλλογική ευθύνη. Αντίθετα, η απουσία ουσιαστικής συμμετοχής μπορεί να περιορίσει τη μετατροπή των θετικών γνωστικών και συναισθηματικών προδιαθέσεων των εργαζομένων σε μελλοντική συμμετοχή σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού, χωρίς βαθύτερη ενσωμάτωση στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού (Ullrich et al., 2023; Chatzi, 2025).

Με βάση τα παραπάνω, η προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό κατανοείται ως ενιαία πρόθεση ενεργής συμβολής, η οποία μπορεί να εκφραστεί μέσα από ανατροφοδότηση, συνδιαμόρφωση, υποστήριξη της υλοποίησης και διάθεση υπέρβασης της τυπικής συμμόρφωσης. Η προσέγγιση αυτή διατηρεί σαφή διάκριση από τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση, επειδή δεν εξετάζει τι θεωρεί ή τι αισθάνεται ο εργαζόμενος για την αλλαγή, αλλά αν είναι διατεθειμένος να συμβάλει σε αυτήν. Παράλληλα, διατηρεί απόσταση από την πραγματική συμμετοχή, επειδή αφορά πρόθεση μελλοντικής εμπλοκής και όχι ήδη καταγεγραμμένη συμπεριφορά. Έτσι, η μεταβλητή αποδίδει το κρίσιμο πέρασμα από την εσωτερική προδιάθεση προς τη δυνητική ενεργή συμμετοχή στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

2.6 Τεχνολογική υπερφόρτωση ως διάσταση του τεχνολογικού άγχους

Η τεχνολογική υπερφόρτωση (techno-overload) αποτελεί βασική μεταβλητή του ερευνητικού υποδείγματος και εισάγει τη διάσταση των ψηφιακών εργασιακών πιέσεων στην ανάλυση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ως ειδική διάσταση του τεχνολογικού άγχους, εστιάζει στις απαιτήσεις που μπορεί να δημιουργεί η εντατική χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στην καθημερινή εργασία, ιδίως όταν η ψηφιακή αλλαγή συνοδεύεται από αυξημένη πολυπλοκότητα, πίεση χρόνου και συνεχή προσαρμογή (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026), προκαλώντας αύξηση του όγκου των εργασιακών απαιτήσεων και την ανάγκη ταχύτερης ανταπόκρισης (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015).

Η ένταξη της τεχνολογικής υπερφόρτωσης είναι κρίσιμη, επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν συνδέεται μόνο με δυνατότητες βελτίωσης, μάθησης και συμμετοχής, αλλά και με νέες εργασιακές απαιτήσεις. Η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να αυξήσει την ένταση της εργασίας, τον όγκο των πληροφοριών, την ανάγκη διαρκούς προσαρμογής και την πίεση ανταπόκρισης σε νέα συστήματα και ρυθμούς λειτουργίας (Ragu-Nathan et al., 2008; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Η ίδια ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να λειτουργεί ως οργανωσιακός πόρος, όταν διευκολύνει τη συνεργασία, την πρόσβαση σε πληροφορίες ή την ποιότητα των υπηρεσιών, αλλά και ως εργασιακή απαίτηση, όταν επιβαρύνει τον εργαζόμενο με περισσότερα καθήκοντα, ταχύτερες αποκρίσεις ή μεγαλύτερη γνωστική και λειτουργική πολυπλοκότητα (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024). Με αυτή την έννοια, η τεχνολογική υπερφόρτωση επιτρέπει στην παρούσα εργασία να αποφύγει μια μονοδιάστατα θετική κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Στον δημόσιο τομέα, η μεταβλητή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, επειδή οι ψηφιακές αλλαγές υλοποιούνται συχνά μέσα σε περιβάλλοντα θεσμικών κανόνων, σύνθετων διοικητικών διαδικασιών, αυξημένης απαίτησης ακρίβειας και υψηλών προσδοκιών εξυπηρέτησης πολιτών (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025).

Οι εργαζόμενοι δεν καλούνται απλώς να μάθουν νέα εργαλεία, αλλά να προσαρμόσουν τρόπους εργασίας, ροές διαδικασιών, πρακτικές συνεργασίας και ρυθμούς ανταπόκρισης (Mergel et al., 2019; Hanelt et al., 2021; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024).

Πρόσφατες μελέτες σε περιβάλλοντα δημόσιας διοίκησης δείχνουν ότι οι τεχνολογικές πιέσεις συνδέονται με την ευημερία, την ψυχολογική αποσύνδεση και τη συναισθηματική εξάντληση, στοιχείο που ενισχύει τη σημασία της τεχνολογικής υπερφόρτωσης ως παράγοντα που αφορά όχι μόνο την τεχνική εφαρμογή των ψηφιακών συστημάτων, αλλά και τη βιωσιμότητα της εργασιακής εμπειρίας (Mondo et al., 2023; Buzeti et al., 2026).

Στο ερευνητικό υπόδειγμα της παρούσας εργασίας, η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν αντιμετωπίζεται ως γενική αρνητική στάση απέναντι στην τεχνολογία ούτε ως συνολικός δείκτης τεχνολογικού άγχους, αλλά ως ειδική διάσταση του technostress που συνδέεται με την αύξηση του φόρτου, του ρυθμού και της πίεσης της εργασίας λόγω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015). Στο πλαίσιο αυτό, τοποθετείται ως ειδική ανασχετική συνθήκη, η οποία μπορεί να αποδυναμώνει τη σχέση ανάμεσα στις θετικές προδιαθέσεις των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό και στην προθυμία ενεργής συμμετοχής τους.

Η λογική αυτή είναι σημαντική, επειδή ένας εργαζόμενος μπορεί να αξιολογεί θετικά τις ψηφιακές πρωτοβουλίες ή να τις βιώνει ως ενδιαφέρουσες, αλλά να εμφανίζει χαμηλότερη διάθεση συμμετοχής όταν οι ίδιες πρωτοβουλίες αυξάνουν υπερβολικά τον φόρτο, τον ρυθμό ή την πίεση της καθημερινής εργασίας. Η τεχνολογική υπερφόρτωση, συνεπώς, λειτουργεί ως κρίσιμος όρος βιωσιμότητας της συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Scholze & Hecker, 2024; Abhari, 2025; Buzeti et al., 2026).

Η παρούσα ενότητα αναπτύσσει τη μεταβλητή σε τρία επίπεδα. Πρώτα, οριοθετείται εννοιολογικά η τεχνολογική υπερφόρτωση και διακρίνεται από τη γενική στάση απέναντι στην τεχνολογία, τη συναισθηματική προδιάθεση, την έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και την εργασιακή εξουθένωση. Στη συνέχεια, προσδιορίζεται η θέση της στο ευρύτερο πλαίσιο του τεχνολογικού άγχους, ώστε να καταστεί σαφές ότι η παρούσα εργασία δεν μετρά το technostress στο σύνολό του, αλλά μία συγκεκριμένη και εμπειρικά οριοθετημένη διάστασή του (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015). Τέλος, παρουσιάζεται η λογική μέτρησης της μεταβλητής, με έμφαση στην αποτύπωση της αντιλαμβανόμενης αύξησης των εργασιακών απαιτήσεων που προκαλείται από τις τρέχουσες ψηφιακές τεχνολογίες και πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού (Ragu-Nathan et al., 2008; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

2.6.1 Ορισμός και εννοιολογική οριοθέτηση

Η τεχνολογική υπερφόρτωση (techno-overload) αναφέρεται στην αντιλαμβανόμενη εργασιακή πίεση που προκύπτει όταν η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών αυξάνει την ταχύτητα, την ποσότητα, την ένταση ή την πολυπλοκότητα της εργασίας.

Στο κλασικό σχήμα των δημιουργών τεχνολογικού άγχους, η τεχνολογική υπερφόρτωση αποτυπώνει καταστάσεις στις οποίες η τεχνολογία αναγκάζει τον εργαζόμενο να εργάζεται ταχύτερα, να εκτελεί περισσότερο έργο από όσο μπορεί να διαχειριστεί, να λειτουργεί υπό πιεστικά χρονοδιαγράμματα, να μεταβάλλει τις εργασιακές του συνήθειες και να αντιμετωπίζει αυξημένο φόρτο λόγω της τεχνολογικής πολυπλοκότητας (Ragu-Nathan et al., 2008).

Η έννοια, επομένως, δεν αφορά γενική δυσαρέσκεια απέναντι στην τεχνολογία, αλλά μια ειδική μορφή ψηφιακής εργασιακής επιβάρυνσης που συνδέεται με την εντατικοποίηση και αναδιοργάνωση της καθημερινής εργασίας. Η τεχνολογική υπερφόρτωση αποτελεί ειδική διάσταση του ευρύτερου τεχνολογικού άγχους (technostress), όχι ταυτόσημη έννοια με αυτό.

Το τεχνολογικό άγχος περιλαμβάνει περισσότερες πηγές πίεσης, όπως η τεχνολογική εισβολή, η τεχνολογική πολυπλοκότητα, η τεχνολογική ανασφάλεια και η τεχνολογική αβεβαιότητα, ενώ η τεχνολογική υπερφόρτωση εστιάζει ειδικά στο πώς η τεχνολογία αυξάνει τον φόρτο, τον ρυθμό και τις απαιτήσεις εκτέλεσης της εργασίας (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015).

Η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη για την παρούσα εργασία, επειδή η εμπειρική μεταβλητή του υποδείγματος δεν είναι το τεχνολογικό άγχος στο σύνολό του, αλλά η τεχνολογική υπερφόρτωση ως συγκεκριμένη και μετρήσιμη έκφανση των ψηφιακών εργασιακών πιέσεων. Στο περιβάλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού, η τεχνολογική υπερφόρτωση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, επειδή οι εργαζόμενοι δεν καλούνται απλώς να χρησιμοποιήσουν ένα νέο εργαλείο, αλλά να προσαρμοστούν σε μεταβολές των διαδικασιών, των ροών εργασίας, των απαιτήσεων απόδοσης και των τρόπων συνεργασίας (Mergel et al., 2019; Hanelt et al., 2021; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024).

Η ίδια ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει ως πόρος, όταν διευκολύνει την πρόσβαση σε πληροφορίες, την ταχύτερη εξυπηρέτηση ή τη συνεργασία, αλλά μπορεί να λειτουργήσει και ως απαίτηση, όταν αυξάνει τον όγκο πληροφοριών, τον ρυθμό ανταπόκρισης, την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής και την πολυπλοκότητα της καθημερινής εργασίας (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Με αυτή τη λογική, η τεχνολογική υπερφόρτωση εντάσσεται στη «σκοτεινή πλευρά» της ψηφιακής εργασίας, χωρίς να ακυρώνει τις θετικές δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η μεταβλητή διαφοροποιείται από τη συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η συναισθηματική προδιάθεση αποτυπώνει το αν οι τρέχουσες ψηφιακές πρωτοβουλίες βιώνονται ως ενδιαφέρουσες, ευχάριστες, ενδυναμωτικές ή ψυχολογικά επιβαρυντικές. Η τεχνολογική υπερφόρτωση, αντίθετα, αφορά συγκεκριμένες απαιτήσεις που προκύπτουν από την εντατική χρήση ψηφιακών τεχνολογιών στην εργασία. Ένας εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει νόημα ή ακόμη και να τον βιώνει θετικά, αλλά ταυτόχρονα να αισθάνεται ότι οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες τον αναγκάζουν να εργάζεται ταχύτερα, περισσότερο ή με μεγαλύτερη πίεση. Η διάκριση αυτή προστατεύει τη θεωρητική καθαρότητα του υποδείγματος και αποτρέπει την επικάλυψη ανάμεσα στη συναισθηματική εμπειρία της αλλαγής και στην ειδική εργασιακή επιβάρυνση που προκαλούν οι ψηφιακές απαιτήσεις (Piderit, 2000; Oreg et al., 2018; Abhari, 2025).

Η τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιείται επίσης από την απλή έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων. Η χαμηλή ψηφιακή επάρκεια μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση πίεσης, αλλά δεν εξαντλεί το φαινόμενο, καθώς η τεχνολογική υπερφόρτωση συνδέεται κυρίως με την αύξηση του ρυθμού εργασίας, του όγκου των εργασιών, των χρονικών πιέσεων και του φόρτου που προκαλείται από την τεχνολογική πολυπλοκότητα (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015).

Υπερφόρτωση μπορεί να βιώσει ακόμη και ένας εργαζόμενος με επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες, όταν ο όγκος των ψηφιακών εργασιών, οι πολλαπλές πλατφόρμες, οι ταχείς ρυθμοί ανταπόκρισης ή η συνεχής αλλαγή διαδικασιών υπερβαίνουν τον διαθέσιμο χρόνο και τους οργανωσιακούς πόρους (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024). Η αντιμετώπιση της τεχνολογικής υπερφόρτωσης δεν μπορεί, επομένως, να περιοριστεί στην ατομική εκπαίδευση, αλλά χρειάζεται να συνδεθεί με τεχνική υποστήριξη, ρεαλιστικό σχεδιασμό εργασίας, συμμετοχή των χρηστών και σαφή διοικητική καθοδήγηση (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015).

Αναγκαία είναι και η διάκριση από την εργασιακή εξουθένωση (burnout), καθώς η τεχνολογική υπερφόρτωση λειτουργεί ως ειδική ψηφιακή εργασιακή απαίτηση και όχι ως τελικό αποτέλεσμα εξάντλησης (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015). Η τεχνολογική υπερφόρτωση μπορεί να συμβάλει σε κόπωση, συναισθηματική εξάντληση ή μείωση της ευημερίας, αλλά δεν ταυτίζεται με αυτά τα αποτελέσματα, όπως δείχνει και η πρόσφατη έρευνα σε εργαζομένους δημόσιας διοίκησης για τη σχέση τεχνολογικών

στρεσογόνων παραγόντων και συναισθηματικής εξάντλησης (Buzeti et al., 2026). Αποτελεί ειδική πηγή πίεσης που προηγείται ή συνοδεύει τέτοιες συνέπειες, επειδή συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες αυξάνουν τις απαιτήσεις, τον ρυθμό και την ένταση της εργασίας (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Στον δημόσιο τομέα, η τεχνολογική υπερφόρτωση αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται συχνά με νέα πληροφοριακά συστήματα, ηλεκτρονική ιχνηλασιμότητα, αυξημένες απαιτήσεις ταχύτητας, ανάγκη διοικητικής ακρίβειας και προσδοκίες αποτελεσματικότερης εξυπηρέτησης των πολιτών. Οι απαιτήσεις αυτές μπορούν να ενισχύσουν την πίεση των εργαζομένων, ιδίως όταν οι ψηφιακές παρεμβάσεις δεν συνοδεύονται από επαρκή εκπαίδευση, χρόνο προσαρμογής, τεχνική υποστήριξη και συμμετοχικό σχεδιασμό. Η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν πρέπει, συνεπώς, να ερμηνεύεται ως ατομική αδυναμία ή ως αντίσταση στην αλλαγή, αλλά ως ένδειξη πιθανής ασυμμετρίας ανάμεσα στις ψηφιακές απαιτήσεις της εργασίας και στους διαθέσιμους οργανωσιακούς πόρους (Mondo et al., 2023; Buzeti et al., 2026).

Στην παρούσα εργασία, η τεχνολογική υπερφόρτωση ορίζεται ως η αντιλαμβανόμενη εργασιακή επιβάρυνση, που προκαλείται από τις αυξημένες απαιτήσεις ταχύτητας, φόρτου, χρονικής πίεσης, προσαρμογής και τεχνολογικής πολυπλοκότητας, που συνοδεύουν τις τρέχουσες ψηφιακές τεχνολογίες και πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού. Ο ορισμός αυτός διατηρεί σαφή απόσταση από τη γενική στάση απέναντι στην τεχνολογία, από τη συναισθηματική προδιάθεση προς την αλλαγή, από την απλή έλλειψη δεξιοτήτων και από την εργασιακή εξουθένωση. Παράλληλα, επιτρέπει να εξεταστεί η τεχνολογική υπερφόρτωση ως ανασχετική συνθήκη, η οποία μπορεί να αποδυναμώνει τη σχέση ανάμεσα στις θετικές προδιαθέσεις των εργαζομένων και στην προθυμία ενεργής συμμετοχής τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

2.6.2 Θέση της τεχνολογικής υπερφόρτωσης στο ευρύτερο τεχνολογικό άγχος

Η τεχνολογική υπερφόρτωση εντάσσεται στη βιβλιογραφία του τεχνολογικού άγχους, αλλά δεν εξαντλεί το σύνολο του φαινομένου. Το τεχνολογικό άγχος έχει προσεγγιστεί ως πολυδιάστατο φαινόμενο, επειδή η πίεση που προκαλείται από τις ψηφιακές τεχνολογίες μπορεί να προέρχεται από διαφορετικές πηγές. Στο κλασικό σχήμα των δημιουργών τεχνολογικού άγχους περιλαμβάνονται η τεχνολογική υπερφόρτωση, η τεχνολογική εισβολή, η τεχνολογική πολυπλοκότητα, η τεχνολογική ανασφάλεια και η τεχνολογική αβεβαιότητα (Ragu-Nathan et al., 2008).

Οι διαστάσεις αυτές αποτυπώνουν διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να αυξήσουν την ψυχολογική και εργασιακή πίεση, είτε μέσω εντατικοποίησης του έργου, είτε μέσω διάβρωσης των εργασιακών ορίων, είτε μέσω αυξημένων απαιτήσεων δεξιοτήτων, επαγγελματικής ανασφάλειας ή συνεχούς προσαρμογής (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015).

Η παρούσα εργασία δεν εξετάζει το τεχνολογικό άγχος ως πλήρες πολυδιάστατο σχήμα. Εστιάζει ειδικά στην τεχνολογική υπερφόρτωση, επειδή η μεταβλητή αυτή συνδέεται άμεσα με τον τρόπο με τον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες αυξάνουν τον φόρτο, την ταχύτητα, την ένταση και την πολυπλοκότητα της καθημερινής εργασίας. Η επιλογή αυτή είναι θεωρητικά και μεθοδολογικά κρίσιμη. Θεωρητικά, επιτρέπει να εξεταστεί η πιο άμεση μορφή ψηφιακής εργασιακής απαίτησης που μπορεί να περιορίσει την ψυχολογική διαθεσιμότητα των εργαζομένων για συμμετοχή στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μεθοδολογικά, διατηρεί σαφή αντιστοίχιση ανάμεσα στον ορισμό της μεταβλητής, στο ερευνητικό υπόδειγμα και στη μετέπειτα μέτρησή της.

Η τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιείται από την τεχνολογική εισβολή, επειδή δεν εστιάζει κυρίως στη διάβρωση των ορίων ανάμεσα στην εργασία και στην προσωπική ζωή. Αφορά πρωτίστως την εντατικοποίηση της ίδιας της εργασίας. Το επίκεντρό της είναι ότι ο εργαζόμενος αισθάνεται πως οι τεχνολογίες τον αναγκάζουν να εργάζεται ταχύτερα, να εκτελεί περισσότερα καθήκοντα, να ανταποκρίνεται σε στενότερα χρονικά περιθώρια και να προσαρμόζει τις εργασιακές του συνήθειες στις απαιτήσεις των ψηφιακών συστημάτων (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015). Αντίθετα, η τεχνολογική εισβολή αφορά την αίσθηση διαρκούς συνδεσιμότητας, την επέκταση της εργασίας πέρα από τον τυπικό χρόνο εργασίας και την προσδοκία συνεχούς διαθεσιμότητας μέσω ψηφιακών μέσων (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011).

Η τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιείται επίσης από την τεχνολογική πολυπλοκότητα, παρότι οι δύο έννοιες μπορούν να συνδέονται στην πράξη. Η τεχνολογική πολυπλοκότητα αναφέρεται στην πίεση που προκύπτει όταν οι ψηφιακές τεχνολογίες γίνονται αντιληπτές ως δύσκολες, απαιτητικές ή δυσνόητες σε σχέση με τις διαθέσιμες γνώσεις και δεξιότητες του εργαζομένου (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011). Η τεχνολογική υπερφόρτωση, αντίθετα, δεν προϋποθέτει αναγκαστικά χαμηλή τεχνολογική επάρκεια. Μπορεί να εμφανιστεί ακόμη και όταν ο εργαζόμενος διαθέτει τις αναγκαίες ψηφιακές δεξιότητες, εφόσον οι ψηφιακές τεχνολογίες αυξάνουν υπερβολικά τον όγκο των πληροφοριών, την ταχύτητα ανταπόκρισης, τις απαιτήσεις συντονισμού ή την πίεση παραγωγικότητας (Ragu-Nathan et al., 2008; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Αντίστοιχα, η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν ταυτίζεται με την τεχνολογική ανασφάλεια ή την τεχνολογική αβεβαιότητα. Η τεχνολογική ανασφάλεια αφορά τον φόβο ότι η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να μειώσει την επαγγελματική αξία του εργαζομένου, να καταστήσει τις δεξιότητές του λιγότερο χρήσιμες ή να μεταβάλει τη θέση του μέσα στον οργανισμό. Η τεχνολογική αβεβαιότητα αφορά την πίεση που προκαλείται από συνεχείς αλλαγές, αναβαθμίσεις και μεταβολές στα ψηφιακά συστήματα (Ragu-Nathan et al., 2008). Η τεχνολογική υπερφόρτωση μπορεί να συνδέεται με αυτές τις εμπειρίες, όταν οι συνεχείς τεχνολογικές αλλαγές αυξάνουν τον φόρτο ή την πίεση προσαρμογής (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011). Ωστόσο, η εστίασή της παραμένει διαφορετική, καθώς αποτυπώνει την αντιλαμβανόμενη αύξηση των εργασιακών απαιτήσεων που προκαλείται από τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Scholze & Hecker, 2024). Η διάκριση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στον δημόσιο τομέα.

Οι δημόσιοι οργανισμοί εφαρμόζουν συχνά ψηφιακές αλλαγές σε περιβάλλοντα με θεσμικούς περιορισμούς, αυξημένη απαίτηση ακρίβειας, σύνθετες διοικητικές διαδικασίες και υψηλές προσδοκίες εξυπηρέτησης πολιτών (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να βελτιώσει την ταχύτητα, την ιχνηλασιμότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών, αλλά μπορεί ταυτόχρονα να αυξήσει τον ρυθμό εργασίας, τον όγκο των καθηκόντων και την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026).

Πρόσφατες μελέτες στη δημόσια διοίκηση δείχνουν ότι οι τεχνολογικοί στρεσογόνοι παράγοντες συνδέονται με την ευημερία, την ψυχολογική αποσύνδεση και τη συναισθηματική εξάντληση, στοιχείο που επιβεβαιώνει ότι οι ψηφιακές απαιτήσεις χρειάζεται να εξετάζονται όχι μόνο ως τεχνικές προκλήσεις, αλλά και ως εργασιακές πιέσεις (Mondo et al., 2023; Buzeti et al., 2026).

Στο ερευνητικό υπόδειγμα της παρούσας εργασίας, η τεχνολογική υπερφόρτωση τοποθετείται ως ανασχετική συνθήκη και όχι ως γενικός δείκτης τεχνολογικού άγχους. Η επιλογή αυτή επιτρέπει να εξεταστεί αν η αύξηση του φόρτου, της ταχύτητας, της χρονικής πίεσης, της ανάγκης προσαρμογής και της τεχνολογικής πολυπλοκότητας μπορεί να αποδυναμώσει τη σχέση ανάμεσα στις προδιαθέσεις των εργαζομένων και στην προθυμία συμμετοχής τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Συνεπώς εισάγεται στο υπόδειγμα, ως ειδική ψηφιακή εργασιακή απαίτηση, που μπορεί να περιορίσει τη μετάβαση από τη θετική αξιολόγηση ή εμπειρία της αλλαγής σε ενεργή συμμετοχική πρόθεση (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Με βάση τα παραπάνω, η τεχνολογική υπερφόρτωση κατανοείται στην παρούσα εργασία ως ειδική, οριοθετημένη και εμπειρικά μετρήσιμη διάσταση του ευρύτερου τεχνολογικού άγχους. Η σύνδεσή της με το technostress είναι απαραίτητη για τη θεωρητική της θεμελίωση, αλλά η εμπειρική της χρήση παραμένει εστιασμένη στη συγκεκριμένη μορφή πίεσης, που προκαλείται όταν οι ψηφιακές τεχνολογίες εντείνουν τις απαιτήσεις της εργασίας. Η οριοθέτηση αυτή διασφαλίζει ότι η μεταβλητή δεν συγχέεται με την τεχνολογική εισβολή, την πολυπλοκότητα, την ανασφάλεια ή την αβεβαιότητα, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει να αναλυθεί η πιο άμεση πλευρά της ψηφιακής εργασιακής επιβάρυνσης στο πλαίσιο του δημόσιου ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.7 Σύνθεση της βιβλιογραφίας και εντοπισμός του ερευνητικού κενού

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδεικνύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να κατανοηθεί ως απλή τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά ως οργανωσιακή και θεσμική διαδικασία αλλαγής που αναδιαμορφώνει διοικητικές πρακτικές, δεξιότητες, ρόλους και μορφές συνεργασίας (Mergel et al., 2019; Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022).

Στο δημόσιο πεδίο, η αλλαγή αυτή συνδέεται επιπλέον με τη σχέση δημόσιων οργανισμών και πολιτών, καθώς και με τους μηχανισμούς δημιουργίας δημόσιας αξίας, όπως η ποιότητα υπηρεσιών, η διαφάνεια, η πρόσβαση, η εμπιστοσύνη και η θεσμική νομιμοποίηση των ψηφιακών παρεμβάσεων (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης, αλλά η επιτυχία του μετασχηματισμού εξαρτάται από την οργανωσιακή ικανότητα, τη στρατηγική καθοδήγηση, την ανθρώπινη υποστήριξη και τη δυνατότητα σύνδεσης των ψηφιακών παρεμβάσεων με τη δημόσια αποστολή του οργανισμού (Twizeyimana & Andersson, 2019; Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Scupola & Mergel, 2022; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αναδεικνύεται ως κρίσιμος οργανωσιακός παράγοντας. Η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι η ηγεσία στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν περιορίζεται στη διοίκηση τεχνολογικών έργων, αλλά περιλαμβάνει τη διαμόρφωση οράματος, τη σύνδεση της αλλαγής με τη δημόσια αξία, την ενίσχυση δεξιοτήτων, τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχική υποστήριξη των εργαζομένων. Η σημασία της βρίσκεται ακριβώς στο ότι μεταφράζει τη στρατηγική της ψηφιακής αλλαγής σε κατανοητό, θεμιτό και ανθρώπινα βιώσιμο πλαίσιο εργασίας (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Παράλληλα, η βιβλιογραφία της οργανωσιακής αλλαγής δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στην αλλαγή με έναν ενιαίο ή μηχανικό τρόπο. Οι αντιδράσεις τους διαμορφώνονται μέσα από γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές όψεις. Η πολυδιάστατη αυτή θεώρηση είναι κρίσιμη, επειδή απομακρύνει την ανάλυση από τη στενή διάκριση ανάμεσα σε «αποδοχή» και «αντίσταση» και επιτρέπει να εξεταστεί η αμφισημία με την οποία οι εργαζόμενοι συχνά προσλαμβάνουν την αλλαγή (Piderit, 2000; Lines, 2005; Oreg et al., 2011). Η πολυδιάστατη αυτή θεώρηση είναι κρίσιμη, επειδή απομακρύνει την ανάλυση από τη στενή διάκριση ανάμεσα σε «αποδοχή» και «αντίσταση» και επιτρέπει να εξεταστεί η αμφισημία με την οποία οι εργαζόμενοι συχνά προσλαμβάνουν την αλλαγή (Piderit, 2000; Lines, 2005; Oreg et al., 2011).

Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι γνωστικές πεποιθήσεις και τα θετικά συναισθήματα απέναντι στην αλλαγή συνδέονται με την ετοιμότητα για αλλαγή και με συμπεριφορές υποστήριξης της αλλαγής, γεγονός που καθιστά αναγκαία τη χωριστή διερεύνηση της λογικής αξιολόγησης και του συναισθηματικού βιώματος των εργαζομένων (Rafferty & Minbashian, 2019).

Στο πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού, η διάκριση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η γνωστική προδιάθεση αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη χρησιμότητα, την καταλληλότητα και την αναμενόμενη αξία των ψηφιακών πρωτοβουλιών. Η συναισθηματική προδιάθεση αφορά το αν η ίδια αλλαγή βιώνεται ως ενδιαφέρουσα, ευχάριστη, λιγότερο μονότονη και λιγότερο αγχώδης ή, αντίθετα, ως πηγή αβεβαιότητας και επιβάρυνσης. Η πρόσφατη έρευνα του Abhari (2025) μεταφέρει αυτή τη λογική στο ειδικό πεδίο της ψηφιακής αλλαγής, δείχνοντας ότι οι προδιαθέσεις των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό συνδέονται με την προθυμία συμμετοχής τους σε σχετικές πρωτοβουλίες.

Συνεπώς, η συμμετοχή δεν μπορεί να θεωρηθεί απλό αποτέλεσμα τεχνολογικής εκπαίδευσης, διοικητικής απόφασης ή γενικής οργανωσιακής δέσμευσης, αλλά συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σκέφτονται και αισθάνονται απέναντι στην ψηφιακή αλλαγή (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Η προθυμία συμμετοχής αποτυπώνει τη συμπεριφορικά προσανατολισμένη πλευρά του υποδείγματος. Δεν ταυτίζεται με τη γενική δέσμευση των εργαζομένων ή με την απλή αποδοχή ψηφιακών εργαλείων, αλλά αφορά τη δηλωμένη πρόθεση ενεργού συμβολής σε διαδικασίες υποστήριξης, ανατροφοδότησης, σχεδιασμού και εφαρμογής πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού (Selimović et al., 2021; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Η έρευνα των Meske και Junglas (2021) δείχνει ότι η ψηφιακή μεταβολή του χώρου εργασίας χρειάζεται μικρο-οπτική, επειδή οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις αναμενόμενες αλλαγές στο εργασιακό τους περιβάλλον και η θετική τους στάση συνδέεται με την πρόθεση ενεργής υποστήριξης της αλλαγής. Αντίστοιχα, οι Ullrich et al. (2023) δείχνουν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν εξαρτάται μόνο από τον βαθμό εμπλοκής, αλλά και από την ποιότητα εφαρμογής των συμμετοχικών διαδικασιών, την επαρκή ενημέρωση, τον διαθέσιμο χρόνο και την πραγματική αξιοποίηση των προτάσεων των εργαζομένων (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Στον δημόσιο τομέα, η συμμετοχή των εργαζομένων έχει πρόσθετη σημασία, επειδή η εμπειρική τους γνώση μπορεί να γεφυρώσει τον κεντρικό σχεδιασμό με την καθημερινή διοικητική πράξη και να ενισχύσει τη λειτουργικότητα, την αποδοχή και τη βιωσιμότητα των ψηφιακών παρεμβάσεων (Meske & Junglas, 2021; Scupola & Mergel, 2022; Ullrich et al., 2023; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η λογική αυτή συνδέεται με τη βιβλιογραφία της δημόσιας αξίας και της συνδημιουργίας, σύμφωνα με την οποία ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων υπηρεσιών χρειάζεται να αξιολογείται όχι μόνο με όρους τεχνολογικής αποδοτικότητας, αλλά και με όρους ποιότητας υπηρεσιών, θεσμικής νομιμοποίησης, εμπιστοσύνης και κοινωνικής χρησιμότητας (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η βιβλιογραφία για την τεχνολογική υπερφόρτωση και τη σκοτεινή πλευρά της ψηφιακής εργασίας υπενθυμίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν παράγει μόνο ευκαιρίες. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να αυξήσουν την ταχύτητα της εργασίας, τον φόρτο, τη χρονική πίεση, την ανάγκη συνεχούς προσαρμογής και την αντιλαμβανόμενη τεχνολογική πολυπλοκότητα (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Οι Ayyagari et al. (2011) δείχνουν ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της τεχνολογίας, όπως η πολυπλοκότητα, ο ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής και η διαρκής προσβασιμότητα, συνδέονται με στρεσογόνους παράγοντες όπως η εργασιακή υπερφόρτωση, η ασάφεια ρόλου και η σύγκρουση εργασίας και προσωπικής ζωής. Η τεχνολογική υπερφόρτωση λειτουργεί, επομένως, ως ειδική ψηφιακή εργασιακή απαίτηση, η οποία μπορεί να περιορίσει την πρακτική και ψυχολογική διαθεσιμότητα των εργαζομένων να συμμετάσχουν ενεργά, ακόμη και όταν διατηρούν θετικές προδιαθέσεις απέναντι στην ψηφιακή αλλαγή (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026).

Η ανάγκη για ενοποιημένη προσέγγιση γίνεται σαφέστερη μέσα από τις πρόσφατες εμπειρικές έρευνες και ανασκοπήσεις. Οι Gasco-Hernandez et al. (2022) δείχνουν ότι η επιτυχής ψηφιακή αλλαγή στους δημόσιους οργανισμούς δεν εξαρτάται μόνο από τεχνολογικές υποδομές, αλλά από οργανωσιακή ικανότητα, ηγεσία, στρατηγική, μάθηση και συνεργασία. Οι van Roekel et al. (2025) αναδεικνύουν ότι η ψηφιακή ηγεσία στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει να κατανοηθεί μέσα από τη δημόσια αξία, τη στρατηγική καθοδήγηση και την επιχειρησιακή υποστήριξη των εργαζομένων. Οι AlNuaimi et al. (2022) και Müller et al. (2024) δείχνουν ότι η ηγεσία συνδέεται με την οργανωσιακή ευελιξία, τη στρατηγική και τις ικανότητες που απαιτούνται για την υλοποίηση της ψηφιακής αλλαγής, χωρίς όμως να εξαντλούν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται γνωστικά και συναισθηματικά αυτή την αλλαγή. Ο Abhari (2025), από την άλλη πλευρά, εστιάζει στις προδιαθέσεις και στη συμμετοχή των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά δεν εντάσσει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και την τεχνολογική υπερφόρτωση σε ένα ενιαίο δημόσιο-διοικητικό πλαίσιο.

Το ερευνητικό κενό, επομένως, δεν έγκειται στην απουσία επιμέρους ερευνών, αλλά στον κατακερματισμό τους. Παρά τη σημαντική πρόοδο στη μελέτη του δημόσιου ψηφιακού μετασχηματισμού, της ψηφιακής ηγεσίας, των προδιαθέσεων των εργαζομένων και των ψηφιακών εργασιακών πιέσεων (Twizeyimana & Andersson, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Abhari, 2025; van Roekel et al., 2025), παραμένει περιορισμένη η ενσωμάτωσή τους σε ένα ενιαίο υπόδειγμα που να εξηγεί πώς η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με τη νοηματοδότηση, το συναισθηματικό βίωμα και τη συμμετοχική πρόθεση των εργαζομένων υπό συνθήκες τεχνολογικής υπερφόρτωσης.

Η βιβλιογραφία της οργανωσιακής αλλαγής έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στην αλλαγή μέσα από γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις. Η βιβλιογραφία για την τεχνολογική υπερφόρτωση έχει αναδείξει τις ψηφιακές εργασιακές απαιτήσεις που μπορούν να επιβαρύνουν τους εργαζομένους. Λιγότερο ανεπτυγμένη παραμένει η ταυτόχρονη εξέταση αυτών των τεσσάρων γραμμών έρευνας στο ίδιο αναλυτικό πλαίσιο, δηλαδή η σύνδεση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας με τις γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις των εργαζομένων, την προθυμία συμμετοχής τους και την τεχνολογική υπερφόρτωση ως συνθήκη που μπορεί να αποδυναμώνει τη μετάβαση από θετικές προδιαθέσεις σε ενεργή συμμετοχική πρόθεση (Rafferty & Minbashian, 2019; Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Scholze & Hecker, 2024; Abhari, 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025; Buzeti et al., 2026).

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, εξετάζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως ανθρώπινη, οργανωσιακή και θεσμική διαδικασία αλλαγής. Το υπόδειγμα συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία με τις γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις των εργαζομένων, την προθυμία συμμετοχής τους και την τεχνολογική υπερφόρτωση ως κρίσιμη ψηφιακή εργασιακή επιβάρυνση. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη μετατοπίζει το ενδιαφέρον από την τεχνολογία ως εργαλείο στην εμπειρία των ανθρώπων που καλούνται να την ενσωματώσουν στην πράξη.

Η συμβολή της εργασίας έγκειται στη διαμόρφωση ενός εστιασμένου αναλυτικού πλαισίου που επιτρέπει τη διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, στις προδιαθέσεις των εργαζομένων, στην προθυμία συμμετοχής και στις ψηφιακές εργασιακές πιέσεις. Κατά συνέπεια, η εργασία συμβάλλει στη βιβλιογραφία του δημόσιου ψηφιακού μετασχηματισμού, αναδεικνύοντας ότι η βιώσιμη υλοποίηση της ψηφιακής αλλαγής δεν εξαρτάται μόνο από τεχνολογικές λύσεις ή διοικητικές αποφάσεις, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία πλαισιώνει την αλλαγή, οι εργαζόμενοι την αξιολογούν και τη βιώνουν, και οι ψηφιακές απαιτήσεις επηρεάζουν την προθυμία τους να συμμετάσχουν ενεργά.

Κεφάλαιο 3ο. Θεωρητικό πλαίσιο, εννοιολογικό μοντέλο και υποθέσεις

Το παρόν κεφάλαιο μεταφέρει τη βιβλιογραφική σύνθεση στο επίπεδο του ερευνητικού υποδείγματος. Στόχος του είναι να αποτυπώσει τον τρόπο με τον οποίο η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, οι γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις των εργαζομένων, η προθυμία συμμετοχής και η τεχνολογική υπερφόρτωση συνδέονται σε ένα συνεκτικό πλαίσιο κατανόησης της ανθρώπινης διάστασης του ψηφιακού μετασχηματισμού στους δημόσιους οργανισμούς. Αρχικά παρουσιάζεται η θεωρητική λογική του υποδείγματος, στη συνέχεια αποτυπώνεται το εννοιολογικό μοντέλο και, τέλος, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις που καθοδηγούν την εμπειρική διερεύνηση. Με αυτόν τον τρόπο, το κεφάλαιο λειτουργεί ως γέφυρα ανάμεσα στη βιβλιογραφική ανασκόπηση και στη μεθοδολογία της έρευνας, μετατρέποντας τις θεωρητικές παραδοχές της εργασίας σε συγκεκριμένες, ελέγξιμες σχέσεις.

3.1 Θεωρητική λογική του υποδείγματος

Το προτεινόμενο ερευνητικό υπόδειγμα οργανώνεται γύρω από τη λογική ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων οργανισμών αποτελεί διαδικασία οργανωσιακής και θεσμικής αλλαγής, της οποίας η επιτυχία εξαρτάται από την αλληλεπίδραση τεχνολογικών, οργανωσιακών, ψυχολογικών και εργασιακών παραγόντων. Η τεχνολογική υποδομή δεν αρκεί από μόνη της για να εξασφαλίσει ουσιαστική μεταβολή στις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται με αλλαγές στη στρατηγική, στις διαδικασίες, στις οργανωσιακές ικανότητες και στους τρόπους δημιουργίας αξίας (Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022). Στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, η ψηφιακή αλλαγή αποκτά πρακτικό και θεσμικό αποτέλεσμα όταν συνδέεται με τη δημόσια αξία, την αναβάθμιση των υπηρεσιών, την οργανωσιακή ικανότητα, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών και τη συνδημιουργία λύσεων που ανταποκρίνονται σε πραγματικές διοικητικές και κοινωνικές ανάγκες (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η θεωρητική αφετηρία του υποδείγματος είναι ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία λειτουργεί ως οργανωσιακός παράγοντας πλαισίωσης της ψηφιακής αλλαγής. Η ηγεσία δεν εξετάζεται ως απλός μηχανισμός διοικητικού συντονισμού ή τεχνικής προώθησης ψηφιακών έργων, αλλά ως πηγή κατεύθυνσης, νοήματος, διαφάνειας, υποστήριξης και εμπιστοσύνης. Η βιβλιογραφία για την ψηφιακή ηγεσία δείχνει ότι η επιτυχής καθοδήγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτεί στρατηγικό προσανατολισμό, κατανόηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων, οργανωσιακή ευελιξία και ικανότητα ενεργοποίησης των εργαζομένων (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024).

Στον δημόσιο τομέα, η ηγεσία αυτή χρειάζεται επιπλέον να ενσωματώνει τη λογική της δημόσιας αξίας, επειδή οι ψηφιακές αλλαγές δεν αξιολογούνται μόνο με όρους αποτελεσματικότητας, αλλά και με όρους νομιμότητας, αξιοπιστίας, διαφάνειας, προσβασιμότητας και κοινωνικής χρησιμότητας (Twizeyimana & Andersson, 2019; van Roekel et al., 2025). Με βάση αυτή τη θεωρητική αφετηρία, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αναμένεται να επηρεάζει την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Η άμεση επίδραση τεκμηριώνεται από τη λογική ότι ένα σαφές, υποστηρικτικό και συμμετοχικό ηγετικό πλαίσιο μπορεί να καταστήσει την ενεργή συμβολή των εργαζομένων πιο δυνατή, θεμιτή και ουσιαστική. Η ηγεσία, όταν παρέχει νόημα, ενθαρρύνει την ανατροφοδότηση και αναγνωρίζει τον ρόλο των εργαζομένων στην εφαρμογή της αλλαγής, λειτουργεί ως οργανωσιακό σήμα ότι η συμμετοχή δεν αποτελεί απλώς ατομική επιλογή, αλλά επιθυμητή και υποστηριζόμενη μορφή συμβολής στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Παράλληλα, η επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας δεν θεωρείται αποκλειστικά άμεση. Το υπόδειγμα στηρίζεται στη θέση ότι η ηγεσία επηρεάζει την προθυμία συμμετοχής και μέσω του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται γνωστικά και συναισθηματικά την ψηφιακή αλλαγή. Με αυτή τη λογική, η ηγεσία προηγείται των προδιαθέσεων, οι προδιαθέσεις λειτουργούν ως εσωτερικοί μηχανισμοί επεξεργασίας της αλλαγής και η προθυμία συμμετοχής εκφράζει τη δυνητική μετάβαση από την εσωτερική αποτίμηση στην ενεργή συμβολή. Η σύνδεση αυτή είναι συμβατή με τη βιβλιογραφία των αντιδράσεων στην οργανωσιακή αλλαγή, η οποία διακρίνει τις γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές όψεις των στάσεων των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019).

Η γνωστική προδιάθεση αποτυπώνει την αξιολογική αποτίμηση των ψηφιακών πρωτοβουλιών και αναφέρεται στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, σκόπιμο, κατάλληλο και δυνητικά επωφελή για την εργασία τους και για τον οργανισμό (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025). Η συναισθηματική προδιάθεση αποτυπώνει το ψυχολογικό αποτύπωμα των ίδιων πρωτοβουλιών, δηλαδή το κατά πόσο η ψηφιακή αλλαγή βιώνεται ως ενδιαφέρουσα, ευχάριστη, λιγότερο μονότονη και λιγότερο αγχώδης (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Abhari, 2025). Η διάκριση αυτή είναι θεωρητικά κρίσιμη, επειδή επιτρέπει να εξεταστεί χωριστά η λογική αποδοχή και το συναισθηματικό βίωμα της αλλαγής, χωρίς να συγχωνεύονται σε μια γενική στάση απέναντι στην τεχνολογία (Piderit, 2000; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, η διάκριση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία, επειδή οι προδιαθέσεις των εργαζομένων λειτουργούν ως μικροθεμελιώσεις της συμμετοχής και μπορούν να επηρεάσουν την προθυμία τους να συμβάλουν ενεργά σε πρωτοβουλίες αλλαγής (Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Η προθυμία συμμετοχής τοποθετείται ως βασική εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος, επειδή εκφράζει το πέρασμα από την εσωτερική αποτίμηση της αλλαγής στην πρόθεση ενεργής συμβολής. Στο πλαίσιο του δημόσιου ψηφιακού μετασχηματισμού, η συμμετοχική πρόθεση έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς οι εργαζόμενοι διαθέτουν εμπειρική γνώση για τις πραγματικές συνθήκες εφαρμογής των ψηφιακών λύσεων. Η προθυμία να εκφράσουν άποψη, να παρέχουν ανατροφοδότηση, να συμβάλουν στον σχεδιασμό και να υποστηρίξουν την εφαρμογή μπορεί να ενισχύσει τη λειτουργικότητα, την αποδοχή και τη βιωσιμότητα των ψηφιακών παρεμβάσεων. Η συμμετοχή, επομένως, δεν ταυτίζεται με απλή συμμόρφωση ή χρήση ψηφιακών εργαλείων, αλλά αποτυπώνει ενεργή πρόθεση συμβολής σε μια οργανωσιακή διαδικασία μετασχηματισμού (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Η τεχνολογική υπερφόρτωση εισάγεται στο υπόδειγμα ως ειδική ψηφιακή εργασιακή πίεση που μπορεί να αποδυναμώνει τη σχέση ανάμεσα στις προδιαθέσεις των εργαζομένων και στην προθυμία συμμετοχής. Η ένταξή της είναι αναγκαία, επειδή ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν παράγει μόνο ευκαιρίες συμμετοχής, μάθησης και βελτίωσης, αλλά και νέες απαιτήσεις που μπορούν να περιορίσουν την πρακτική και ψυχολογική διαθεσιμότητα των εργαζομένων. Όταν οι ψηφιακές τεχνολογίες αυξάνουν τον ρυθμό εργασίας, τον φόρτο, τη χρονική πίεση, την ανάγκη προσαρμογής και την τεχνολογική πολυπλοκότητα, οι θετικές γνωστικές ή συναισθηματικές προδιαθέσεις μπορεί να μετατρέπονται δυσκολότερα σε ενεργή συμμετοχική πρόθεση (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026).

Συνολικά, το υπόδειγμα συνδέει την οργανωσιακή πλαισίωση της ψηφιακής αλλαγής με την εσωτερική επεξεργασία της και τη συμμετοχική πρόθεση των εργαζομένων. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συγκροτεί το οργανωσιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν και βιώνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024; van Roekel et al., 2025).

Παράλληλα, μπορεί να ενισχύει άμεσα την προθυμία συμμετοχής, επειδή ένα υποστηρικτικό και συμμετοχικό οργανωσιακό πλαίσιο καθιστά τη συμβολή των εργαζομένων πιο θεμιτή, εφικτή και ουσιαστική στις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση αποτυπώνουν δύο διακριτούς μηχανισμούς επεξεργασίας της αλλαγής, μέσω των οποίων η ηγεσία μπορεί να μεταφράζεται σε συμμετοχική πρόθεση (Piderit, 2000; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025). Η τεχνολογική υπερφόρτωση αναδεικνύει τις ψηφιακές εργασιακές απαιτήσεις που μπορούν να αποδυναμώσουν τη μετάβαση από τις θετικές προδιαθέσεις στην ενεργή συμμετοχή (Ragu-Nathan et al., 2008; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026).

Με αυτόν τον τρόπο, το θεωρητικό πλαίσιο συνδέει τη δημόσια ψηφιακή αλλαγή με την ηγεσία, την εμπειρία των εργαζομένων και τη βιώσιμη διαχείριση των ψηφιακών απαιτήσεων (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025).

3.2 Παρουσίαση του εννοιολογικού μοντέλου

Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας εργασίας αποτυπώνει τη θεωρητική σύνδεση ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, στις προδιαθέσεις των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, στην προθυμία συμμετοχής και στην τεχνολογική υπερφόρτωση.

Η βασική λογική του υποδείγματος είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων οργανισμών δεν αποτελεί αποκλειστικά τεχνολογική παρέμβαση, αλλά διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής που απαιτεί ηγετική καθοδήγηση, δημόσια-αξιακή νομιμοποίηση και ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025). Ως εκ τούτου, το μοντέλο δεν περιορίζεται στην εξέταση άμεσων σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές, αλλά επιχειρεί να αποτυπώσει τους μηχανισμούς και τις συνθήκες μέσα από τις οποίες η ηγεσία μπορεί να συνδεθεί με τη συμμετοχική πρόθεση των εργαζομένων.

Στο υπόδειγμα, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία τοποθετείται ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Εκφράζει τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία καθοδηγεί, νοηματοδοτεί, υποστηρίζει και διευκολύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στην τεχνολογική ή οργανωσιακή πλευρά της αλλαγής, αλλά και στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η σχετική βιβλιογραφία δείχνει ότι η ηγεσία ψηφιακού μετασχηματισμού προϋποθέτει συνδυασμό στρατηγικής κατεύθυνσης, τεχνολογικής κατανόησης, οργανωσιακής ικανότητας, επικοινωνίας, ανάπτυξης δεξιοτήτων και υποστήριξης των εργαζομένων (AlNuaimi et al., 2022; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025).

Στον δημόσιο τομέα, η ηγεσία αυτή αποκτά πρόσθετο περιεχόμενο, επειδή η ψηφιακή αλλαγή χρειάζεται να συνδέεται με τη δημόσια αξία, τη νομιμότητα, τη διαφάνεια, την ισότιμη πρόσβαση και την αξιοπιστία των δημόσιων υπηρεσιών (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; Adie et al., 2024; Branderhorst & Ruijer, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η θέση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στο μοντέλο είναι διπλή. Αφενός, αναμένεται να επηρεάζει θετικά τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων, επειδή διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο η ψηφιακή αλλαγή γίνεται κατανοητή, θεμιτή και ανθρώπινα υποστηρίξιμη. Αφετέρου, αναμένεται να συνδέεται άμεσα με την προθυμία συμμετοχής, καθώς ένα σαφές, υποστηρικτικό και συμμετοχικό ηγετικό πλαίσιο μπορεί να καταστήσει την ενεργή συμβολή των εργαζομένων πιο δυνατή, θεμιτή και ουσιαστική. Η άμεση αυτή σχέση δεν αναιρεί τη σημασία των διαμεσολαβητικών μηχανισμών, αλλά αναγνωρίζει ότι η ηγεσία μπορεί να λειτουργεί και ως άμεσο οργανωσιακό σήμα πρόσκλησης, ενδυνάμωσης και νομιμοποίησης της συμμετοχής (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

Η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση τοποθετούνται στο κέντρο του υποδείγματος ως δύο διακριτοί μηχανισμοί εσωτερικής επεξεργασίας της ψηφιακής αλλαγής. Η διάκριση αυτή στηρίζεται στη βιβλιογραφία των στάσεων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, σύμφωνα με την οποία οι αντιδράσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν διαφορετικές γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές όψεις (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019). Στο ειδικό πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού, οι προδιαθέσεις των εργαζομένων αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, επειδή συνδέουν τις εμπειρίες και τις αξιολογήσεις των εργαζομένων με τη μελλοντική τους προθυμία να συμμετάσχουν σε σχετικές πρωτοβουλίες (Abhari, 2025).

Η γνωστική προδιάθεση αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη σκοπιμότητα, τη χρησιμότητα, την καταλληλότητα και την αναμενόμενη αξία των ψηφιακών πρωτοβουλιών για την εργασία και τον οργανισμό. Η συναισθηματική προδιάθεση αφορά το πώς βιώνουν τις ίδιες πρωτοβουλίες, δηλαδή αν τις συνδέουν με ενδιαφέρον, θετική εμπλοκή, ευχαρίστηση και αίσθηση ασφάλειας ή, αντίθετα, με αβεβαιότητα, πίεση και επιβάρυνση. Η διάκριση ανάμεσα στις δύο προδιαθέσεις είναι αναγκαία, επειδή ένας εργαζόμενος μπορεί να αναγνωρίζει τη λειτουργική αξία μιας ψηφιακής αλλαγής χωρίς να τη βιώνει απαραίτητα ως θετική ή ψυχολογικά ασφαλή εμπειρία (Piderit, 2000; Oreg et al., 2018; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Η διάκριση αυτή επιτρέπει στο μοντέλο να εξετάσει χωριστά τη λογική αποδοχή και το συναισθηματικό βίωμα της ψηφιακής αλλαγής. Έτσι, αποφεύγεται η συγχώνευσή τους σε μια γενική στάση απέναντι στην τεχνολογία και αναδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να κατανοούν, να αποδέχονται ή να αξιολογούν θετικά μια ψηφιακή πρωτοβουλία, χωρίς απαραίτητα να διαθέτουν θετικό συναισθηματικό υπόβαθρο απέναντί της. Αντίστοιχα, ένα θετικότερο συναισθηματικό βίωμα μπορεί να ενισχύει τη συμμετοχική διάθεση, ακόμη και όταν η αλλαγή συνοδεύεται από απαιτήσεις προσαρμογής. Η λογική αυτή είναι κρίσιμη για το υπόδειγμα, επειδή επιτρέπει να εξεταστεί αν η ηγεσία επηρεάζει την προθυμία συμμετοχής μέσω δύο διαφορετικών, αλλά συμπληρωματικών, εσωτερικών μηχανισμών (Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

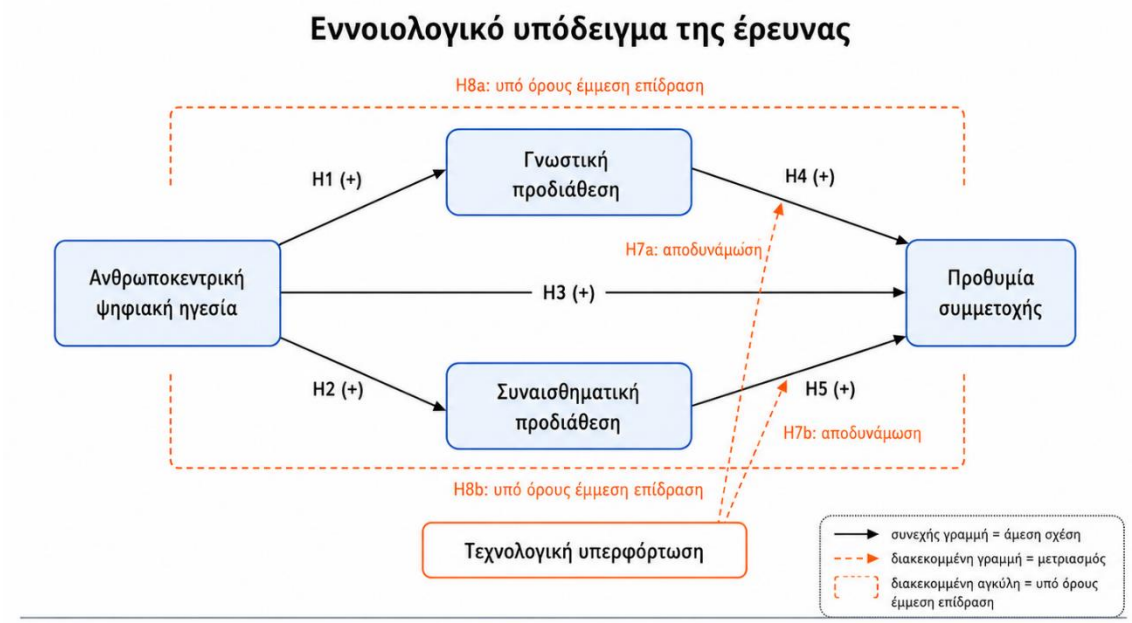
Η προθυμία συμμετοχής αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος. Εκφράζει την πρόθεση του εργαζομένου να συμβάλει ενεργά σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού μέσω υποστήριξης, συνεργασίας, ανατροφοδότησης, συμμετοχής στον σχεδιασμό ή συμβολής στην εφαρμογή. Η μεταβλητή δεν ταυτίζεται με την απλή αποδοχή της αλλαγής ούτε με την πρόθεση χρήσης ενός ψηφιακού εργαλείου, αλλά αποτυπώνει τη διάθεση ενεργής συμβολής σε μια οργανωσιακή διαδικασία μετασχηματισμού (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025). Υπό αυτή την έννοια, η προθυμία συμμετοχής αποδίδει το σημείο στο οποίο η ηγετική πλαισίωση, η θετική γνωστική αξιολόγηση και το θετικό συναισθηματικό βίωμα μπορούν να συνδεθούν με πρόθεση ενεργής εμπλοκής.

Η τεχνολογική υπερφόρτωση εντάσσεται στο μοντέλο ως μετριαστικός παράγοντας στις σχέσεις ανάμεσα στις προδιαθέσεις των εργαζομένων και στην προθυμία συμμετοχής. Δεν τοποθετείται ως γενικός δείκτης τεχνολογικού άγχους ούτε ως απλή αρνητική στάση απέναντι στην τεχνολογία. Αντίθετα, αποτυπώνει την ειδική εργασιακή επιβάρυνση που μπορεί να προκαλείται όταν οι ψηφιακές τεχνολογίες αυξάνουν τον ρυθμό, τον φόρτο, τη χρονική πίεση, την ανάγκη προσαρμογής και την πολυπλοκότητα της καθημερινής εργασίας (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015). Η εστίαση στην τεχνολογική υπερφόρτωση είναι θεωρητικά κρίσιμη, επειδή επιτρέπει να εξεταστεί μια συγκεκριμένη διάσταση της σκοτεινής πλευράς της ψηφιακής εργασίας, χωρίς να συγχέεται η εμπειρική μεταβλητή με το ευρύτερο technostress (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Η ένταξη της τεχνολογικής υπερφόρτωσης επιτρέπει στο υπόδειγμα να αποτυπώσει όχι μόνο τους παράγοντες που ευνοούν τη συμμετοχή, αλλά και τις συνθήκες που μπορεί να ανακόπτουν τη μετατροπή των θετικών προδιαθέσεων σε συμμετοχική πρόθεση.

Ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν θετικά τις ψηφιακές πρωτοβουλίες ή τις βιώνουν με σχετικά θετικό τρόπο, η υψηλή τεχνολογική υπερφόρτωση μπορεί να μειώσει την πρακτική και ψυχολογική τους διαθεσιμότητα να εμπλακούν ενεργά. Επειδή οι προδιαθέσεις λειτουργούν ως ενδιάμεσες διαδρομές ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και στην προθυμία συμμετοχής, ο μετριαστικός ρόλος της τεχνολογικής υπερφόρτωσης στις σχέσεις προδιαθέσεων και προθυμίας συμμετοχής συνεπάγεται και τη δυνατότητα υπό όρους έμμεσων επιδράσεων. Με τον τρόπο αυτό, το μοντέλο ενσωματώνει τη σκοτεινή πλευρά της ψηφιακής εργασίας χωρίς να αποδυναμώνει τη θετική δυναμική της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας και των προδιαθέσεων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026).

Σχήμα 1. Εννοιολογικό μοντέλο



Σημείωση.
H6a: Έμμεση θετική επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής προδιάθεσης.
H6b: Έμμεση θετική επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης.
H7a: Η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει τη σχέση μεταξύ γνωστικής προδιάθεσης και προθυμίας συμμετοχής.
H7b: Η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής προδιάθεσης και προθυμίας συμμετοχής.
H8a: Υπό όρους έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής προδιάθεσης, ανάλογα με το επίπεδο τεχνολογικής υπερφόρτωσης.
H8b: Υπό όρους έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης, ανάλογα με το επίπεδο τεχνολογικής υπερφόρτωσης.

Εν κατακλείδι, το εννοιολογικό μοντέλο παρουσιάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως διαδικασία που συνδέει την ηγετική καθοδήγηση με την ψυχολογική πρόσληψη της αλλαγής και τη συμμετοχική πρόθεση των εργαζομένων. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία δημιουργεί το οργανωσιακό πλαίσιο της αλλαγής, οι γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις λειτουργούν ως διακριτοί διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί, η προθυμία συμμετοχής αποτυπώνει τη δυνητική ενεργή συμβολή και η τεχνολογική υπερφόρτωση αναδεικνύει τις ψηφιακές πιέσεις που μπορούν να αποδυναμώσουν τη μετάβαση από τη θετική προδιάθεση στην πρόθεση συμμετοχής.

Με αυτή τη διάρθρωση, το υπόδειγμα συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, την εμπειρία των εργαζομένων και τις απαιτήσεις της ψηφιακής εργασίας σε ένα ενιαίο πλαίσιο άμεσης επίδρασης, διαμεσολάβησης, μετριασμού και υπό όρους έμμεσων σχέσεων.

3.3 Ανάπτυξη υποθέσεων

Η ανάπτυξη των υποθέσεων της παρούσας εργασίας στηρίζεται στη λογική ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μπορεί να επηρεάσει την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Η άμεση επίδραση αφορά το ενδεχόμενο η ηγεσία, μέσω της σαφούς καθοδήγησης, της υποστήριξης και της συμμετοχικής προσέγγισης, να ενισχύει αυτοτελώς τη διάθεση των εργαζομένων να συμβάλουν στην ψηφιακή αλλαγή. Ωστόσο, η επίδραση αυτή δεν θεωρείται μηχανική ή μονοδιάστατη. Αντίθετα, αναμένεται να περνά σε σημαντικό βαθμό μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν και βιώνουν τις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Συνεπώς, η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση εξετάζονται ως διακριτοί διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί. Παράλληλα, η τεχνολογική υπερφόρτωση εντάσσεται στο υπόδειγμα ως συνθήκη ψηφιακής επιβάρυνσης, η οποία μπορεί να περιορίζει τη μετάβαση από τη θετική προδιάθεση στην ενεργή συμμετοχική πρόθεση. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αναμένεται να ενισχύει τη γνωστική προδιάθεση των εργαζομένων, επειδή παρέχει σαφή κατεύθυνση, εξηγεί τη σκοπιμότητα της αλλαγής, συνδέει τις ψηφιακές πρωτοβουλίες με τη δημόσια αξία και υποστηρίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αντιληφθούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, κατάλληλο και λειτουργικά επωφελή για την εργασία και τον οργανισμό (AlNuaimi et al., 2022; Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

H1. *Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει θετικά τη γνωστική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.*

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αναμένεται επίσης να ενισχύει τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων. Η διαφανής επικοινωνία, η αναγνώριση των ανησυχιών, η υποστήριξη, η εμπιστοσύνη και η αίσθηση ότι η ηγεσία λαμβάνει υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα μπορούν να μειώσουν την αβεβαιότητα και να καταστήσουν την ψηφιακή αλλαγή λιγότερο απειλητική και περισσότερο θετικά βιωμένη. Επομένως, η ηγεσία δεν επηρεάζει μόνο το πώς οι εργαζόμενοι κατανοούν την αλλαγή, αλλά και το πώς την αισθάνονται (Piderit, 2000; Oreg et al., 2018; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

H2. *Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.*

Πέρα από την επίδρασή της στις προδιαθέσεις των εργαζομένων, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μπορεί να συνδέεται και άμεσα με την προθυμία συμμετοχής.

Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η ηγεσία διαμορφώνει σαφή κατεύθυνση, παρέχει υποστήριξη, ενθαρρύνει τη συμμετοχή και αντιμετωπίζει την ψηφιακή αλλαγή ως ανθρώπινη και οργανωσιακή διαδικασία, είναι πιθανότερο να εμφανίζουν μεγαλύτερη διάθεση ενεργού εμπλοκής. Η συμμετοχή δεν αποτελεί απλώς αποτέλεσμα ατομικής στάσης, αλλά επηρεάζεται και από το εάν το οργανωσιακό περιβάλλον καθιστά τη συμβολή των εργαζομένων δυνατή, θεμιτή και χρήσιμη (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

H3. *Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει θετικά την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού.*

Η γνωστική προδιάθεση αναμένεται να επηρεάζει θετικά την προθυμία συμμετοχής, επειδή η θετική αξιολόγηση της χρησιμότητας, της σκοπιμότητας και της αξίας της ψηφιακής αλλαγής δημιουργεί ευνοϊκό υπόβαθρο για ενεργή συμβολή στις σχετικές πρωτοβουλίες. Όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι λογικός, αναγκαίος και ωφέλιμος για την εργασία ή τον οργανισμό τους, είναι πιθανότερο να υποστηρίξουν εμπράκτως την εφαρμογή του (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty et al., 2013; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

H4. *Η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό επηρεάζει θετικά την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού.*

Αντίστοιχα, η συναισθηματική προδιάθεση αναμένεται να επηρεάζει θετικά την προθυμία συμμετοχής. Η ενεργή συμβολή στην αλλαγή δεν προϋποθέτει μόνο γνωστική αποδοχή, αλλά και ένα θετικότερο συναισθηματικό υπόβαθρο, αίσθηση ασφάλειας και χαμηλότερη ψυχολογική επιβάρυνση. Όταν οι εργαζόμενοι βιώνουν την ψηφιακή αλλαγή με λιγότερη ανησυχία και μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, είναι πιθανότερο να εμπλακούν ενεργά σε πρωτοβουλίες που σχετίζονται με αυτήν (Piderit, 2000; Oreg et al., 2018; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

H5. *Η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό επηρεάζει θετικά την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού.*

Με βάση τις παραπάνω σχέσεις, η γνωστική προδιάθεση αναμένεται να λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και την προθυμία συμμετοχής.

Η ηγεσία διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν τη σκοπιμότητα, τη χρησιμότητα και την αξία της ψηφιακής αλλαγής. Αυτή η θετική γνωστική αξιολόγηση μπορεί, στη συνέχεια, να μεταφέρει μέρος της επίδρασης της ηγεσίας στη διάθεση ενεργού συμβολής των εργαζομένων (Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

H6a. *Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει έμμεσα και θετικά την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων μέσω της γνωστικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.*

Αντίστοιχα, η συναισθηματική προδιάθεση αναμένεται να λειτουργεί ως δεύτερος, διακριτός διαμεσολαβητικός μηχανισμός. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα, να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και να δημιουργήσει ένα θετικότερο συναισθηματικό κλίμα απέναντι στην αλλαγή. Αυτή η θετικότερη συναισθηματική πρόσληψη της ψηφιακής μετάβασης μπορεί να μεταφραστεί σε μεγαλύτερη προθυμία συμμετοχής (Piderit, 2000; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025; Chatzi, 2025).

H6b. *Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει έμμεσα και θετικά την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.*

Η τεχνολογική υπερφόρτωση αναμένεται να αποδυναμώνει τη θετική σχέση ανάμεσα στις προδιαθέσεις των εργαζομένων και στην προθυμία συμμετοχής. Όταν οι ψηφιακές απαιτήσεις βιώνονται ως αυξημένος φόρτος, εντατικοποίηση του ρυθμού εργασίας, χρονική πίεση, ανάγκη συνεχούς προσαρμογής και τεχνολογική πολυπλοκότητα, οι θετικές προδιαθέσεις είναι πιθανότερο να μετατρέπονται δυσκολότερα σε ενεργή συμμετοχική πρόθεση.

Με άλλα λόγια, ακόμη και όταν οι εργαζόμενοι αξιολογούν ή βιώνουν θετικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, το υψηλό επίπεδο τεχνολογικής υπερφόρτωσης μπορεί να περιορίζει την πρακτική και ψυχολογική τους διαθεσιμότητα να εμπλακούν ενεργά (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

H7a. *Η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει τη θετική σχέση μεταξύ της γνωστικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό και της προθυμίας συμμετοχής των εργαζομένων, έτσι ώστε η σχέση αυτή να είναι ασθενέστερη όταν η τεχνολογική υπερφόρτωση είναι υψηλή.*

H7b. *Η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει τη θετική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό και της προθυμίας συμμετοχής των εργαζομένων, έτσι ώστε η σχέση αυτή να είναι ασθενέστερη όταν η τεχνολογική υπερφόρτωση είναι υψηλή.*

Συνοψίζοντας, οι υποθέσεις συγκροτούν ένα υπόδειγμα στο οποίο η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία λειτουργεί ως οργανωσιακός παράγοντας που μπορεί να επηρεάζει άμεσα την προθυμία συμμετοχής, αλλά και έμμεσα μέσω της ενεργοποίησης θετικών γνωστικών και συναισθηματικών προδιαθέσεων.

Οι δύο προδιαθέσεις λειτουργούν ως διακριτοί διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί που εξηγούν πώς η ηγεσία μεταφράζεται σε συμμετοχική πρόθεση, ενώ η τεχνολογική υπερφόρτωση λειτουργεί ως ανασχετική συνθήκη που μπορεί να περιορίζει τη δύναμη αυτής της μετάβασης. Με αυτή τη διάρθρωση, το υπόδειγμα συνδέει την ηγεσία, τις προδιαθέσεις των εργαζομένων, την προθυμία συμμετοχής και τις ψηφιακές εργασιακές πιέσεις σε ένα ενιαίο πλαίσιο άμεσης επίδρασης, διαμεσολάβησης και μετριασμού.

Με βάση τη λογική της υπό όρους έμμεσης επίδρασης, η τεχνολογική υπερφόρτωση αναμένεται να διαφοροποιεί όχι μόνο τις άμεσες σχέσεις των προδιαθέσεων με την προθυμία συμμετοχής, αλλά και την ισχύ των έμμεσων διαδρομών μέσω των οποίων η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με την προθυμία συμμετοχής.

H8a. *Η θετική έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής προδιάθεσης είναι ασθενέστερη όταν η τεχνολογική υπερφόρτωση είναι υψηλή.*

H8b. *Η θετική έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης είναι ασθενέστερη όταν η τεχνολογική υπερφόρτωση είναι υψηλή.*

Κεφάλαιο 4ο. Μεθοδολογία έρευνας

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τον μεθοδολογικό σχεδιασμό της έρευνας και εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο ελέγχθηκε εμπειρικά το θεωρητικό υπόδειγμα της εργασίας. Αρχικά προσδιορίζεται η ερευνητική προσέγγιση και στη συνέχεια ορίζονται ο πληθυσμός, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο και η διαδικασία συλλογής δεδομένων. Ακολουθεί η περιγραφή των ελέγχων αξιοπιστίας και εγκυρότητας των κλιμάκων, καθώς και των μεθόδων στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Τέλος, αποσαφηνίζονται τα ηθικά ζητήματα της έρευνας, με έμφαση στην εθελοντική συμμετοχή, την ανωνυμία, την προστασία των δεδομένων και την τήρηση της ακαδημαϊκής δεοντολογίας.

4.1 Ερευνητική προσέγγιση

Η παρούσα έρευνα ακολούθησε ποσοτική, επεξηγηματική και συγχρονική ερευνητική προσέγγιση, καθώς αποσκοπούσε στον εμπειρικό έλεγχο ενός θεωρητικά διαμορφωμένου υποδείγματος σχέσεων μεταξύ μεταβλητών. Η επιλογή της ποσοτικής προσέγγισης κρίθηκε κατάλληλη, επειδή το αντικείμενο της μελέτης αφορά τη μέτρηση αντιλήψεων, στάσεων και προθέσεων εργαζομένων του δημόσιου τομέα ως προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με σκοπό την ποσοτική αποτύπωση και στατιστική διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων. Η έρευνα δεν είχε διερευνητικό ή ερμηνευτικό χαρακτήρα με την ποιοτική έννοια του όρου, αλλά στηρίχθηκε σε προδιατυπωμένες υποθέσεις, οι οποίες προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το εννοιολογικό μοντέλο της εργασίας (Bhattacherjee, 2012).

Η ερευνητική λογική ήταν παραγωγική, καθώς η μελέτη εκκίνησε από θεωρητικές παραδοχές και προηγούμενα εμπειρικά ευρήματα σχετικά με την ψηφιακή ηγεσία, τις προδιαθέσεις των εργαζομένων, την προθυμία συμμετοχής και την τεχνολογική υπερφόρτωση, και στη συνέχεια έλεγξε τις σχέσεις αυτές σε συγκεκριμένο εμπειρικό πλαίσιο. Η επιλογή αυτή είναι συμβατή με τη φύση του ερευνητικού υποδείγματος, το οποίο συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία με τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων, την προθυμία συμμετοχής τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τον μετριαστικό ρόλο της τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Αντίστοιχες ποσοτικές προσεγγίσεις χρησιμοποιούνται στη σύγχρονη βιβλιογραφία για τη μελέτη της ψηφιακής ηγεσίας σε δημόσιους οργανισμούς και της συμμετοχής των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού (Abhari, 2025; van Roekel et al., 2025).

Ο ερευνητικός σχεδιασμός ήταν συγχρονικός/διατομεακός, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο, μέσω δομημένου ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς (Creswell & Creswell, 2023). Η επιλογή αυτή ήταν κατάλληλη για την αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, καθώς και για τη στατιστική διερεύνηση θεωρητικά προσδιορισμένων σχέσεων μεταξύ λανθανουσών μεταβλητών (Hair et al., 2019). Ωστόσο, επειδή ο συγχρονικός σχεδιασμός δεν περιλαμβάνει πειραματικό χειρισμό, τυχαιοποίηση ή χρονική ακολουθία μεταξύ αιτίου και αποτελέσματος, δεν επιτρέπει την εξαγωγή ισχυρών αιτιωδών συμπερασμάτων με τη στενή πειραματική έννοια (Creswell & Creswell, 2023). Κατά συνέπεια, οι σχέσεις που εξετάζονται στην παρούσα εργασία ερμηνεύονται ως θεωρητικά τεκμηριωμένες και στατιστικά ελεγχόμενες σχέσεις, όχι ως οριστική απόδειξη αιτιότητας (Bhattacherjee, 2012; Hair et al., 2019).

Η μονάδα ανάλυσης ήταν ο εργαζόμενος στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Το δομημένο ερωτηματολόγιο επέτρεψε την τυποποιημένη συλλογή δεδομένων από μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, τη συγκρισιμότητα των απαντήσεων και τον στατιστικό έλεγχο του ερευνητικού μοντέλου. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στον περιορισμό πιθανών μεθοδολογικών σφαλμάτων που συνδέονται με τη χρήση αυτοαναφορικών δεδομένων. Επειδή οι κύριες μεταβλητές μετρήθηκαν μέσω του ίδιου ερωτηματολογίου και από την ίδια πηγή, αναγνωρίστηκε ο κίνδυνος κοινής μεροληψίας μεθόδου. Ως εκ τούτου, η διατύπωση των ερωτήσεων ήταν σαφής, σύντομη και προσανατολισμένη σε συγκεκριμένες αντιλήψεις ή εμπειρίες, διασφαλίστηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων και αποφεύχθηκαν διατυπώσεις που θα μπορούσαν να κατευθύνουν τις απαντήσεις ή να ενισχύσουν την κοινωνικά επιθυμητή απόκριση. Με τον τρόπο αυτό, η ερευνητική προσέγγιση επιχείρησε να συνδυάσει την πρακτική εφικτότητα της συλλογής δεδομένων με τη μεθοδολογική προσοχή που απαιτείται σε έρευνες οργανωσιακής συμπεριφοράς και δημόσιας διοίκησης (Podsakoff et al., 2003)

4.2 Πληθυσμός και δείγμα

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας αποτελείται από εργαζομένους του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι οποίοι απασχολούνται σε δημόσιους οργανισμούς και χρησιμοποιούν, άμεσα ή έμμεσα, ψηφιακά συστήματα, εφαρμογές ή διαδικασίες στο πλαίσιο της εργασίας τους. Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού συνδέεται με τον σκοπό της μελέτης, καθώς οι βασικές μεταβλητές του υποδείγματος αφορούν αντιλήψεις, στάσεις, συναισθηματικές αντιδράσεις, προθέσεις συμμετοχής και εμπειρίες τεχνολογικής επιβάρυνσης των ίδιων των εργαζομένων. Επομένως, μονάδα ανάλυσης είναι ο εργαζόμενος και όχι ο δημόσιος οργανισμός ως διοικητική μονάδα.

Το δείγμα διαμορφώθηκε με μη πιθανοτική δειγματοληψία ευκολίας και δικτυακής προώθησης, καθώς δεν ήταν διαθέσιμο πλήρες και προσβάσιμο δειγματοληπτικό πλαίσιο όλων των εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα που επηρεάζονται από πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Η επιλογή αυτή κρίθηκε κατάλληλη για την παρούσα έρευνα, δεδομένου ότι η πρόσβαση στον πληθυσμό-στόχο ήταν πρακτικά περιορισμένη και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικής πρόσκλησης και περαιτέρω διάχυσης σε εργαζομένους που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής. Αντίστοιχες προσεγγίσεις είναι συνήθεις σε κοινωνικές έρευνες όπου η πρόσβαση στον πληθυσμό-στόχο δεν μπορεί να βασιστεί σε πλήρες δειγματοληπτικό πλαίσιο, υπό την προϋπόθεση ότι οι περιορισμοί γενίκευσης δηλώνονται ρητά (Bhattacherjee, 2012).

Ως κριτήρια συμμετοχής ορίστηκαν η απασχόληση σε φορέα του ελληνικού δημόσιου τομέα και η ύπαρξη εργασιακής εμπειρίας με ψηφιακές τεχνολογίες ή διαδικασίες που συνδέονται με την καθημερινή εργασία. Δεν απαιτήθηκε οι συμμετέχοντες να κατέχουν θέση ευθύνης ή να συμμετέχουν επίσημα σε έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, επειδή η έρευνα εστιάζει στην εμπειρία των εργαζομένων που επηρεάζονται από την ψηφιακή αλλαγή. Αντίθετα, άτομα εκτός δημόσιου τομέα ή χωρίς εργασιακή σχέση με δημόσιο οργανισμό δεν εντάχθηκαν στο δείγμα.

Το τελικό αναλυτικό δείγμα της έρευνας περιλάμβανε 726 έγκυρες απαντήσεις. Το μέγεθος αυτό κρίθηκε επαρκές για τους σκοπούς της στατιστικής ανάλυσης, καθώς υπερβαίνει τους συνήθεις πρακτικούς κανόνες, που προτείνονται για την αξιολόγηση κλιμάκων και για αναλύσεις, που βασίζονται σε πολλαπλά ερωτήματα μέτρησης λανθανουσών μεταβλητών. Η σχετική βιβλιογραφία για την ανάπτυξη και αξιολόγηση κλιμάκων αναφέρει ως πρακτικό κανόνα περίπου δέκα συμμετέχοντες ανά ερώτημα και θεωρεί συχνά το εύρος 200–300 παρατηρήσεων κατάλληλο για παραγοντικές αναλύσεις και αξιολόγηση μετρητικών εργαλείων (Boateng et al., 2018).

Λόγω της μη πιθανοτικής δειγματοληψίας, τα ευρήματα δεν γενικεύονται με αυστηρό στατιστικό τρόπο στο σύνολο των εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα. Ερμηνεύονται ως εμπειρικές ενδείξεις για τις σχέσεις που εξετάζει το ερευνητικό υπόδειγμα, στο πλαίσιο του συγκεκριμένου δείγματος. Στο πλαίσιο της έρευνας συλλέχθηκαν βασικά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά, για την περιγραφή του δείγματος, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα, κατοχή θέσης ευθύνης και συχνότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία.

4.3 Ερευνητικό εργαλείο

Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε δομημένο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, το οποίο διαμορφώθηκε με βάση τις μεταβλητές του ερευνητικού υποδείγματος και τις αντίστοιχες θεωρητικές οριοθετήσεις που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η επιλογή ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς κρίθηκε κατάλληλη, επειδή η παρούσα έρευνα εξετάζει αντιλήψεις, αξιολογήσεις, συναισθηματικές προδιαθέσεις, συμμετοχικές προθέσεις και αντιλαμβανόμενες ψηφιακές εργασιακές πιέσεις, δηλαδή φαινόμενα που αποτυπώνονται πρωτίστως μέσα από την υποκειμενική εμπειρία των εργαζομένων.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε ώστε να καλύπτει τις βασικές μεταβλητές της έρευνας: την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, τη γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την τεχνολογική υπερφόρτωση. Οι κλίμακες βασίστηκαν σε υφιστάμενες θεωρητικές και μετρητικές προσεγγίσεις και προσαρμόστηκαν στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών και στην ελληνική γλώσσα, ώστε τα ερωτήματα να αναφέρονται με σαφήνεια στις τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού που επηρεάζουν άμεσα την εργασία των συμμετεχόντων (Ragu-Nathan et al., 2008; Meske & Junglas, 2021; Abhari, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η διάρθρωση του ερωτηματολογίου ακολούθησε τη λογική του ερευνητικού μοντέλου. Αρχικά καταγράφηκαν βασικά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά και στη συνέχεια ακολούθησαν οι ενότητες των κύριων ερευνητικών μεταβλητών. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίστηκε σαφής διάκριση ανάμεσα στα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος και στις κλίμακες μέτρησης των θεωρητικών μεταβλητών.

4.3.1 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο οργανώθηκε σε εισαγωγική ενημέρωση και σε έξι διακριτά μέρη. Στην εισαγωγική ενότητα παρουσιάστηκε ο σκοπός της έρευνας, η ακαδημαϊκή της ένταξη, ο εθελοντικός χαρακτήρας της συμμετοχής, η ανωνυμία των απαντήσεων και η χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Επιπλέον, διευκρινίστηκε ότι δεν υπήρχαν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, καθώς ζητούμενο ήταν η προσωπική άποψη των συμμετεχόντων με βάση την εργασιακή τους εμπειρία. Με τη συνέχιση και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες δήλωναν ότι είχαν ενημερωθεί για τον σκοπό της έρευνας και συναινούσαν στη χρήση των απαντήσεών τους για ερευνητικούς σκοπούς.

Το Μέρος Α περιλάμβανε τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, καταγράφηκαν το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα, η κατοχή θέσης ευθύνης και η συχνότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία. Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή του δείγματος και για τη βασική αποτύπωση του εργασιακού προφίλ των συμμετεχόντων.

Τα επόμενα μέρη του ερωτηματολογίου αφορούσαν τις βασικές μεταβλητές του ερευνητικού υποδείγματος. Το Μέρος Β περιλάμβανε 20 ερωτήματα για την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία. Το Μέρος Γ περιλάμβανε 4 ερωτήματα για τη γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Το Μέρος Δ περιλάμβανε 4 ερωτήματα για τη συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Το Μέρος Ε περιλάμβανε 5 ερωτήματα για την προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Το Μέρος ΣΤ περιλάμβανε 5 ερωτήματα για την τεχνολογική υπερφόρτωση. Συνολικά, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 44 ερωτήματα, από τα οποία 6 αφορούσαν δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά και 38 αφορούσαν τις κύριες ερευνητικές μεταβλητές.

Οι ερωτήσεις των βασικών μεταβλητών διατυπώθηκαν ως δηλώσεις αυτοαναφοράς και απαντήθηκαν με κλίμακες τύπου Likert, προσαρμοσμένες στο περιεχόμενο κάθε μεταβλητής και στα αντίστοιχα εργαλεία μέτρησης. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και η τεχνολογική υπερφόρτωση μετρήθηκαν με πενταβάθμια κλίμακα συμφωνίας, από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 = «Συμφωνώ απόλυτα». Η γνωστική προδιάθεση, η συναισθηματική προδιάθεση και η προθυμία συμμετοχής μετρήθηκαν με επταβάθμια κλίμακα συμφωνίας, από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 = «Συμφωνώ απόλυτα». Η χρήση διαφορετικής κλίμακας ανά ομάδα μεταβλητών δεν αναιρεί τη δυνατότητα υπολογισμού σύνθετων δεικτών, καθώς κάθε μεταβλητή υπολογίζεται με βάση τον μέσο όρο των δικών της επιμέρους ερωτημάτων.

Η δομή του ερωτηματολογίου σχεδιάστηκε με τρόπο που να περιορίζει, στον βαθμό του δυνατού, πιθανές πηγές σφάλματος που συνδέονται με την αυτοαναφορική και συγχρονική μέτρηση. Η ανωνυμία, η απουσία στοιχείων ταυτοποίησης, η σαφής ενημέρωση των συμμετεχόντων, η επισήμανση ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, η διατύπωση των ερωτήσεων ως σαφών δηλώσεων και η οργάνωση του εργαλείου σε διακριτές θεματικές ενότητες λειτούργησαν ως διαδικαστικά μέτρα περιορισμού πιθανής κοινής μεροληψίας μεθόδου και κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων, ενισχύοντας τη μεθοδολογική καθαρότητα και τη συνέπεια του εργαλείου σε σχέση με το ερευνητικό υπόδειγμα (Podsakoff et al., 2003).

4.3.2 Μέτρηση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μετράται ως αντιλαμβανόμενη ηγετική συμπεριφορά, δηλαδή με βάση τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η ηγεσία του οργανισμού τους καθοδηγεί, νοηματοδοτεί, υποστηρίζει και θεσμικά πλαισιώνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η επιλογή αυτοαναφορικής μέτρησης είναι κατάλληλη, επειδή η μεταβλητή δεν αφορά μόνο τυπικές ηγετικές αποφάσεις ή επίσημες στρατηγικές δηλώσεις, αλλά την εμπειρία των εργαζομένων σχετικά με το αν η ηγεσία επικοινωνεί σαφές όραμα, ενισχύει τις ψηφιακές ικανότητες, λαμβάνει υπόψη τις επιπτώσεις της αλλαγής στην εργασία και δημιουργεί συνθήκες συμμετοχής, εμπιστοσύνης και θεσμικής υπευθυνότητας (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η κλίμακα βασίζεται κυρίως στη δημόσια-αξιακή λογική της ηγεσίας ψηφιακού μετασχηματισμού σε δημόσιους οργανισμούς, όπως αναπτύσσεται από τους van Roekel et al. (2025), και προσαρμόζεται στο πλαίσιο της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας της παρούσας εργασίας. Η προσαρμογή αυτή είναι συνεπής με τη βιβλιογραφία που αντιμετωπίζει την ψηφιακή ηγεσία όχι μόνο ως τεχνική ή στρατηγική ικανότητα, αλλά ως σύνθετη ηγετική λειτουργία που συνδέει το όραμα, τη δημόσια αξία, τη θεσμική νομιμοποίηση, την οργανωσιακή υποστήριξη, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συμμετοχή των εργαζομένων (Müller et al., 2024; Abbu et al., 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Οι συμμετέχοντες καλούνται να αξιολογήσουν τον βαθμό στον οποίο η ηγεσία του οργανισμού τους εμφανίζει συγκεκριμένες συμπεριφορές και πρακτικές που συνδέονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι δηλώσεις καλύπτουν πέντε βασικούς άξονες της μεταβλητής: α) στρατηγικό όραμα και κατεύθυνση, β) εξωτερική συνεργασία και θεσμική ευθυγράμμιση, γ) δημόσια αξία, νομιμότητα και ηθική υπευθυνότητα, δ) πρόσβαση σε τεχνολογία, ανάπτυξη δεξιοτήτων και οργανωσιακή υποστήριξη, και ε) συμμετοχική πλαισίωση, εμπιστοσύνη και προσοχή στις ανησυχίες των εργαζομένων. Οι άξονες αυτοί δεν χρησιμοποιούνται ως ανεξάρτητες υπομεταβλητές, αλλά ως επιμέρους όψεις μιας ενιαίας αντιλαμβανόμενης ηγετικής ικανότητας.

Η απόκριση των συμμετεχόντων καταγράφεται με πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 = «Συμφωνώ απόλυτα». Υψηλότερες τιμές δηλώνουν ισχυρότερη αντιλαμβανόμενη ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία.

Η συνολική τιμή της μεταβλητής μπορεί να υπολογιστεί ως ο μέσος όρος των επιμέρους ερωτημάτων, υπό την προϋπόθεση ότι θα επιβεβαιωθεί η εσωτερική συνοχή της κλίμακας στο εμπειρικό δείγμα.

Τα ερωτήματα της κλίμακας διατυπώνονται ως εξής:

Κωδικός	Ερώτημα
B1	*Η ηγεσία του οργανισμού μου επικοινωνεί ένα συνεκτικό όραμα για το τι σημαίνει ο ψηφιακός μετασχηματισμός για τον οργανισμό.*
B2	*Η ηγεσία του οργανισμού μου δείχνει ότι μπορεί να αναζητά τεχνογνωσία και εκτός του οργανισμού, ώστε να κατανοεί καλύτερα τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.*
B3	*Η ηγεσία του οργανισμού μου συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες και ειδικούς, με στόχο τη βελτίωση της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού.*
B4	*Η ηγεσία του οργανισμού μου συνεργάζεται με άλλους δημόσιους φορείς/οργανισμούς, ώστε η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού να ευθυγραμμίζεται με ευρύτερες πρωτοβουλίες του δημόσιου τομέα.*
B5	*Η ηγεσία του οργανισμού μου συνεργάζεται με εταιρείες για την ενσωμάτωση καινοτομιών του ιδιωτικού τομέα στη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.*
B6	*Η ηγεσία του οργανισμού μου εξασφαλίζει υποστήριξη από τους πολιτικούς για τις δράσεις που αναλαμβάνουμε στον ψηφιακό μετασχηματισμό.*
B7	*Η ηγεσία του οργανισμού μου διασφαλίζει ότι οι πολίτες ή άλλοι χρήστες των υπηρεσιών μας μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με τη χρήση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών.*
B8	*Η ηγεσία του οργανισμού μου τονίζει ότι οι ενέργειες των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό πρέπει να συμμορφώνονται με τις νομικές απαιτήσεις.*
B9	*Η ηγεσία του οργανισμού μου λαμβάνει υπόψη τις ηθικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.*
B10	*Η ηγεσία του οργανισμού μου επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του οργανισμού μας μέσω της χρήσης νέων ψηφιακών τεχνολογιών.*
B11	*Η ηγεσία του οργανισμού μου χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες για την παροχή πιο αξιόπιστων δημόσιων υπηρεσιών.*
B12	*Η ηγεσία του οργανισμού μου διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε νέες ψηφιακές τεχνολογίες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας τους.*
B13	*Η ηγεσία του οργανισμού μου ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να πειραματιστούν με νέες ψηφιακές τεχνολογίες.*
B14	*Η ηγεσία του οργανισμού μου έχει σαφή εικόνα των εργαζομένων των οποίων η εργασία επηρεάζεται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό.*
B15	*Η ηγεσία του οργανισμού μου συζητά με τους εργαζόμενους ποιες ικανότητες χρειάζονται για τη χρήση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών.*

B16	*Η ηγεσία του οργανισμού μου διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σε σχέση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό μέσω της κατάρτισης.*
B17	*Η ηγεσία του οργανισμού μου λαμβάνει υπόψη διαφορετικές οπτικές σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον οργανισμό.*
B18	*Η ηγεσία του οργανισμού μου μπορεί να συσπειρώνει τους εργαζόμενους γύρω από την πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού.*
B19	*Η ηγεσία του οργανισμού μου εξηγεί καλά γιατί οι εργαζόμενοι πρέπει να εμβαθύνουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό.*
B20	*Η ηγεσία του οργανισμού μου δίνει προσοχή στις ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα αλλάξουν οι θέσεις εργασίας τους ως αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού.*

4.3.3 Μέτρηση της γνωστικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό μετράται ως η αξιολογική αντίληψη των εργαζομένων για το κατά πόσο οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού τους μπορούν να βελτιώσουν την εργασία τους, να δημιουργήσουν νέες δυνατότητες, να τους φέρουν σε επαφή με καινοτομίες και να ενισχύσουν την ανάπτυξη νέων λύσεων. Η μέτρηση εστιάζει στη γνωστική διάσταση της προδιάθεσης, δηλαδή στη λογική, χρησιμότητα και αναμενόμενη αξία της ψηφιακής αλλαγής, και όχι στη συναισθηματική εμπειρία της αλλαγής, στην ετοιμότητα για αλλαγή ή στην πρόθεση ενεργής συμμετοχής (Armenakis et al., 2007; Bouckenooghe et al., 2009; Rafferty et al., 2013; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Η κλίμακα βασίζεται στην υποκλίμακα Cognitive Predispositions Toward Digital Transformation του Abhari (2025), η οποία αποτυπώνει τη γνωστική αξιολόγηση των εργαζομένων για πρόσφατες ή τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού που επηρεάζουν άμεσα την εργασία τους. Η επιλογή της συγκεκριμένης υποκλίμακας είναι κατάλληλη για την παρούσα εργασία, επειδή διατηρεί άμεση αντιστοίχιση με τον θεωρητικό ορισμό της μεταβλητής και επιτρέπει τη μέτρησή της ως διακριτού μηχανισμού ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και στην προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Abhari, 2025). Τα ερωτήματα αποδίδονται στα ελληνικά και προσαρμόζονται στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν με βάση την προσωπική τους εμπειρία και αντίληψη για τις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού τους. Η διατύπωση των ερωτημάτων διατηρεί τον γνωστικό χαρακτήρα της μεταβλητής, επειδή εξετάζει αν οι ψηφιακές πρωτοβουλίες γίνονται αντιληπτές ως δυνατότητα βελτίωσης της εργασίας, διερεύνησης νέων ευκαιριών, επαφής με καινοτομίες και ανάπτυξης νέων λύσεων.

Η απόκριση των συμμετεχόντων καταγράφεται με επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 = «Συμφωνώ απόλυτα». Υψηλότερες τιμές δηλώνουν θετικότερη γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δηλαδή ισχυρότερη αντίληψη ότι οι σχετικές πρωτοβουλίες είναι χρήσιμες, λειτουργικά επωφελείς και ικανές να συμβάλουν στην επαγγελματική και οργανωσιακή βελτίωση.

Η συνολική τιμή της μεταβλητής μπορεί να υπολογιστεί ως ο μέσος όρος των επιμέρους ερωτημάτων, υπό την προϋπόθεση ότι θα επιβεβαιωθεί η εσωτερική συνοχή της κλίμακας στο εμπειρικό δείγμα. Τα ερωτήματα της κλίμακας διατυπώνονται ως εξής:

Κωδικός	Ερώτημα
Γ1	*Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό μου θα με βοηθήσουν να βελτιώσω την εργασία μου, αναθεωρώντας τον τρόπο που δουλεύω για να αποφεύγω περιττές ή ξεπερασμένες διαδικασίες.*
Γ2	*Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό μου θα με βοηθήσουν να εξερευνήσω νέες δυνατότητες και ευκαιρίες, αναπτύσσοντας τις κατάλληλες δεξιότητες για να ανταποκριθώ στις νέες απαιτήσεις.*
Γ3	*Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό μου θα με βοηθήσουν να συμβαδίζω με νέες καινοτομίες και προοπτικές, κατανοώντας συνειδητά τις νέες προοπτικές που φέρνει η τεχνολογία.*
Γ4	*Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον οργανισμό μου θα με βοηθήσουν να αναπτύξω νέες λύσεις ή εναλλακτικές προσεγγίσεις, σχεδιάζοντας από την αρχή τον τρόπο που εργάζομαι με πιο σύγχρονα μέσα.*

4.3.4 Μέτρηση της συναισθηματικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό μετράται ως το συναισθηματικό αποτύπωμα που δημιουργούν στον εργαζόμενο οι τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού του.

Η μέτρηση δεν εστιάζει στο αν ο εργαζόμενος θεωρεί την ψηφιακή αλλαγή χρήσιμη, κατάλληλη ή αποδοτική, καθώς αυτά τα στοιχεία ανήκουν στη γνωστική προδιάθεση. Εστιάζει στο αν η ψηφιακή αλλαγή βιώνεται ως πιο ενδιαφέρουσα, ευχάριστη, απολαυστική και ψυχολογικά λιγότερο επιβαρυντική εμπειρία εργασίας.

Με αυτόν τον τρόπο, η μεταβλητή αποτυπώνει τη συναισθηματική διάσταση της στάσης απέναντι στην αλλαγή και διατηρεί σαφή διάκριση από τη γνωστική αξιολόγηση και από την πρόθεση συμμετοχής (Piderit, 2000; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Η κλίμακα βασίζεται στη λογική της ειδικής μέτρησης του Abhari (2025), προσαρμοσμένη στο πλαίσιο των δημόσιων οργανισμών και στην ελληνική γλώσσα. Το κοινό σημείο αναφοράς των ερωτημάτων δεν είναι η τεχνολογία γενικά, αλλά οι τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού που επηρεάζουν άμεσα την εργασία του συμμετέχοντος. Η συγκεκριμένη αγκύρωση είναι κρίσιμη, επειδή περιορίζει τον κίνδυνο οι απαντήσεις να αντανακλούν γενικές προτιμήσεις απέναντι στην τεχνολογία και κατευθύνει τον εργαζόμενο να αξιολογήσει το συναισθηματικό βίωμα που συνδέεται με τη δική του εργασιακή πραγματικότητα (Abhari, 2025).

Η απόκριση των συμμετεχόντων καταγράφεται με επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 = «Συμφωνώ απόλυτα». Υψηλότερες τιμές δηλώνουν θετικότερη συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δηλαδή ισχυρότερη αντίληψη ότι οι σχετικές πρωτοβουλίες καθιστούν την εργασία πιο ζωντανή, ευχάριστη, απολαυστική και λιγότερο αγχωτική ή μονότονη. Η συνολική τιμή της μεταβλητής μπορεί να υπολογιστεί ως ο μέσος όρος των επιμέρους ερωτημάτων, υπό την προϋπόθεση ότι θα επιβεβαιωθεί η εσωτερική συνοχή της κλίμακας στο εμπειρικό δείγμα.

Τα ερωτήματα της κλίμακας διατυπώνονται ως εξής:

Κωδικός	Ερώτημα
Δ1	*Οι τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού μου, που επηρεάζουν άμεσα την εργασία μου, με βοηθούν να κάνω την εργασία μου πιο συναρπαστική.*
Δ2	*Οι τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού μου, που επηρεάζουν άμεσα την εργασία μου, με βοηθούν να βιώνω περισσότερη ευχαρίστηση κατά την εργασία μου.*
Δ3	*Οι τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού μου, που επηρεάζουν άμεσα την εργασία μου, με βοηθούν να απολαμβάνω περισσότερο την εργασία μου.*
Δ4	*Οι τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού μου, που επηρεάζουν άμεσα την εργασία μου, με βοηθούν να κάνω την εργασία μου λιγότερο αγχωτική ή μονότονη.*

4.3.5 Μέτρηση της προθυμίας συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό μετράται ως η δηλωμένη πρόθεση του εργαζομένου να εμπλακεί ενεργά σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού του.

Η μέτρηση δεν αφορά την απλή αποδοχή νέων ψηφιακών τεχνολογιών, την πρόθεση χρήσης ενός συγκεκριμένου συστήματος ή πραγματική συμμετοχή που έχει ήδη πραγματοποιηθεί. Εστιάζει στη μελλοντικά προσανατολισμένη διάθεση του εργαζομένου να έχει ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή και στη διαμόρφωση των ψηφιακών πρωτοβουλιών που επηρεάζουν τον οργανισμό και την εργασία του (Meske & Junglas, 2021; Abhari, 2025). Η κλίμακα βασίζεται στη μέτρηση Willingness to Participate in Digital Transformation Initiatives του Abhari (2025), η οποία αξιοποιεί προσαρμοσμένα ερωτήματα από τους Meske και Junglas (2021).

Η επιλογή της συγκεκριμένης κλίμακας είναι κατάλληλη για την παρούσα εργασία, επειδή αποτυπώνει την πρόθεση ενεργής συμμετοχής σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού και διατηρεί σαφή διάκριση από συγγενείς αλλά διαφορετικές έννοιες, όπως η γενική αποδοχή της τεχνολογίας, η ετοιμότητα για αλλαγή, η εργασιακή ενεργοποίηση ή η πραγματική συμμετοχή. Παράλληλα, η κλίμακα ευθυγραμμίζεται με το ερευνητικό υπόδειγμα της εργασίας, στο οποίο η προθυμία συμμετοχής αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή που αναμένεται να επηρεάζεται από τις γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Abhari, 2025).

Στην παρούσα έρευνα, τα ερωτήματα μεταφράζονται και προσαρμόζονται στο ελληνικό δημόσιο οργανωσιακό πλαίσιο, ώστε να αναφέρονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού όπου εργάζεται ο συμμετέχων. Η προσαρμογή αυτή είναι αναγκαία, επειδή η μεταβλητή δεν εξετάζει μια αφηρημένη στάση απέναντι στην ψηφιακή αλλαγή, αλλά την πρόθεση του εργαζομένου να έχει λόγο και συμμετοχή σε συγκεκριμένες οργανωσιακές διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η απόκριση των συμμετεχόντων καταγράφεται με επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 7 = «Συμφωνώ απόλυτα». Υψηλότερες τιμές δηλώνουν ισχυρότερη προθυμία ενεργής συμμετοχής σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού, δηλαδή μεγαλύτερη διάθεση του εργαζομένου να έχει ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων, στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή, στην επιλογή ψηφιακών τεχνολογιών και στις ψηφιακές πρωτοβουλίες που υλοποιούνται στον οργανισμό. Η συνολική τιμή της μεταβλητής μπορεί να υπολογιστεί ως ο μέσος όρος των επιμέρους ερωτημάτων, υπό την προϋπόθεση ότι θα επιβεβαιωθεί η εσωτερική συνοχή της κλίμακας στο εμπειρικό δείγμα.

Τα ερωτήματα της κλίμακας διατυπώνονται ως εξής:

Κωδικός	Ερώτημα
E1	*Είμαι πρόθυμος/η να συμμετάσχω σε αποφάσεις που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού μου.*
E2	*Είμαι πρόθυμος/η να συμμετάσχω στον σχεδιασμό του ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού μου.*
E3	*Είμαι πρόθυμος/η να έχω λόγο στον τρόπο εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού μου.*
E4	*Είμαι πρόθυμος/η να έχω λόγο στις ψηφιακές τεχνολογίες που υιοθετούνται στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού μου.*
E5	*Είμαι πρόθυμος/η να έχω λόγο στις ψηφιακές πρωτοβουλίες που υλοποιούνται κατά τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού μου.*

4.3.6 Μέτρηση της τεχνολογικής υπερφόρτωσης

Η τεχνολογική υπερφόρτωση μετράται ως η αντιλαμβανόμενη αύξηση των εργασιακών απαιτήσεων που προκαλείται από τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και από τις τρέχουσες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού. Η μέτρηση δεν αφορά το τεχνολογικό άγχος στο σύνολό του, αλλά μία ειδική διάστασή του, η οποία αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο οι ψηφιακές τεχνολογίες αναγκάζουν τον εργαζόμενο να εργάζεται ταχύτερα, να διαχειρίζεται περισσότερο έργο, να λειτουργεί υπό πιεστικότερα χρονικά όρια, να μεταβάλλει τις εργασιακές του συνήθειες και να αντιμετωπίζει αυξημένο φόρτο λόγω της τεχνολογικής πολυπλοκότητας (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015).

Η κλίμακα βασίζεται στην υποκλίμακα της τεχνολογικής υπερφόρτωσης του Technostress Creators Inventory των Ragu-Nathan et al. (2008). Η επιλογή της συγκεκριμένης υποκλίμακας είναι κατάλληλη για την παρούσα εργασία, επειδή διατηρεί άμεση αντιστοίχιση με τον θεωρητικό ρόλο της μεταβλητής στο ερευνητικό υπόδειγμα.

Η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν εισάγεται ως γενική αρνητική στάση απέναντι στην τεχνολογία, ούτε ως συνολικός δείκτης technostress, αλλά ως ειδική ψηφιακή εργασιακή απαίτηση που μπορεί να αποδυναμώνει τη σχέση ανάμεσα στις θετικές προδιαθέσεις των εργαζομένων και στην προθυμία συμμετοχής τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό (Ragu-Nathan et al., 2008; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024).

Στην παρούσα έρευνα, τα ερωτήματα αποδίδονται στα ελληνικά και προσαρμόζονται στο πλαίσιο των τρεχουσών ψηφιακών τεχνολογιών και πρωτοβουλιών ψηφιακού μετασχηματισμού του οργανισμού.

Η διατύπωσή τους εστιάζει στην εργασιακή επιβάρυνση που παράγεται από τις ψηφιακές απαιτήσεις και όχι στη γενική τεχνοφοβία, στη συναισθηματική προδιάθεση ή στην απλή έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο, η μέτρηση διατηρεί καθαρό το εννοιολογικό περίγραμμα της μεταβλητής και τη διακρίνει από τις υπόλοιπες μεταβλητές του υποδείγματος.

Η απόκριση των συμμετεχόντων καταγράφεται με πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, από 1 = «Διαφωνώ απόλυτα» έως 5 = «Συμφωνώ απόλυτα». Υψηλότερες τιμές δηλώνουν υψηλότερο επίπεδο τεχνολογικής υπερφόρτωσης, δηλαδή εντονότερη αντίληψη ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες αυξάνουν τον ρυθμό, τον φόρτο, τη χρονική πίεση, την ανάγκη προσαρμογής και την πολυπλοκότητα της καθημερινής εργασίας. Η συνολική τιμή της μεταβλητής μπορεί να υπολογιστεί ως ο μέσος όρος των επιμέρους ερωτημάτων, υπό την προϋπόθεση ότι θα επιβεβαιωθεί η εσωτερική συνοχή της κλίμακας στο εμπειρικό δείγμα.

Τα ερωτήματα της κλίμακας διατυπώνονται ως εξής:

Κωδικός	Ερώτημα
ΣΤ1	*Αναγκάζομαι από αυτή την τεχνολογία να εργάζομαι πολύ πιο γρήγορα.*
ΣΤ2	*Αναγκάζομαι από αυτή την τεχνολογία να κάνω περισσότερη δουλειά από όση μπορώ να διαχειριστώ.*
ΣΤ3	*Αναγκάζομαι από αυτή την τεχνολογία να εργάζομαι με πολύ πιεστικά χρονοδιαγράμματα.*
ΣΤ4	*Αναγκάζομαι να αλλάξω τις εργασιακές μου συνήθειες για να προσαρμοστώ στις νέες τεχνολογίες.*
ΣΤ5	*Έχω μεγαλύτερο φόρτο εργασίας λόγω της αυξημένης πολυπλοκότητας της τεχνολογίας.*

4.3.7 Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε βασικά δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Η συλλογή των στοιχείων αυτών κρίθηκε αναγκαία, επειδή επέτρεψε την περιγραφή του δείγματος και τη βασική αποτύπωση του εργασιακού προφίλ των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα ερωτήματα δεν ζητούσαν στοιχεία ταυτοποίησης, όπως ονοματεπώνυμο, ηλεκτρονική διεύθυνση, αριθμό μητρώου ή διεύθυνση IP, και χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για την ανάλυση των απαντήσεων σε συγκεντρωτική μορφή.

Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα, αν κατείχαν θέση ευθύνης και τη συχνότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία τους. Οι μεταβλητές αυτές επιλέχθηκαν επειδή συνδέονται άμεσα με το ερευνητικό πλαίσιο της εργασίας και επιτρέπουν να περιγραφεί το δείγμα ως προς βασικά ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά που ενδέχεται να επηρεάζουν την εμπειρία των εργαζομένων από τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η ερώτηση για το φύλο περιλάμβανε τις επιλογές «Γυναίκα», «Άνδρας» και «Δεν επιθυμώ να απαντήσω». Η ηλικία καταγράφηκε ως δημογραφικό χαρακτηριστικό των συμμετεχόντων. Το επίπεδο εκπαίδευσης αποτυπώθηκε μέσα από τις επιλογές «Δευτεροβάθμια εκπαίδευση», «Ανώτατη εκπαίδευση», «Μεταπτυχιακό δίπλωμα», «Διδακτορικό δίπλωμα» και «Άλλο». Η προϋπηρεσία στον δημόσιο τομέα καταγράφηκε με ειδικό ερώτημα για τα έτη υπηρεσίας, ενώ η κατοχή θέσης ευθύνης αποτυπώθηκε με διχοτομική απάντηση «Ναι» ή «Όχι». Τέλος, η συχνότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία καταγράφηκε με τις επιλογές «Καθόλου», «Σπάνια», «Μερικές φορές», «Συχνά» και «Καθημερινά».

Τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία προηγήθηκαν των ερωτήσεων που αφορούσαν τις βασικές ερευνητικές μεταβλητές, ώστε να διαμορφωθεί πρώτα το γενικό προφίλ των συμμετεχόντων και στη συνέχεια να καταγραφούν οι αντιλήψεις τους για την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, τη γνωστική προδιάθεση, τη συναισθηματική προδιάθεση, την προθυμία συμμετοχής και την τεχνολογική υπερφόρτωση. Η διάταξη αυτή συνέβαλε στη σαφή οργάνωση του ερωτηματολογίου και στη διάκριση των περιγραφικών χαρακτηριστικών από τις κλίμακες μέτρησης του ερευνητικού υποδείγματος.

4.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο είχε διαμορφωθεί στην πλατφόρμα Google Forms. Η ηλεκτρονική διανομή ήταν συμβατή με τον ποσοτικό, επεξηγηματικό και συγχρονικό χαρακτήρα της έρευνας, καθώς η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου επιτρέπει την τυποποιημένη συλλογή απαντήσεων από τα μέλη του πληθυσμού-στόχου σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Bhattacherjee, 2012). Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε 47 ομοσπονδίες και συλλόγους εργαζομένων του Δημοσίου, σε 32 αρμόδιες διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού φορέων της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και σε επιλεγμένους δημόσιους φορείς (e-ΕΦΚΑ, ΕΟΠΥΥ κ.ά.).

Συμπληρωματικά, κοινοποιήθηκε μέσω επιλεγμένων μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε συγκεκριμένους δημόσιους υπαλλήλους με συνδικαλιστική δράση ή επαγγελματική δικτύωση στον δημόσιο τομέα, με στόχο την περαιτέρω διάχυση της πρόσκλησης σε άτομα που πληρούσαν τα κριτήρια συμμετοχής. Η διαδικασία αυτή είχε χαρακτήρα στοχευμένης ηλεκτρονικής πρόσκλησης και δικτυακής προώθησης προς εργαζομένους του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η συλλογή των απαντήσεων διήρκεσε από τις 15 Μαΐου έως τις 13 Ιουνίου 2026.

Μετά την ολοκλήρωση της συλλογής, οι απαντήσεις εξήχθησαν από το Google Forms και ελέγχθηκαν ως προς την πληρότητα και την καταλληλότητά τους για στατιστική ανάλυση. Το τελικό σύνολο δεδομένων περιλάμβανε 726 έγκυρες απαντήσεις. Τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στο IBM SPSS Statistics, ώστε να πραγματοποιηθούν οι περιγραφικές αναλύσεις, οι έλεγχοι αξιοπιστίας και εγκυρότητας, καθώς και οι στατιστικοί έλεγχοι των ερευνητικών υποθέσεων (Pallant, 2020; Cronk, 2024).

4.5 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου εξετάστηκαν πριν από τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, καθώς οι βασικές μεταβλητές του υποδείγματος μετρήθηκαν ως λανθάνουσες έννοιες μέσω πολλαπλών ερωτημάτων αυτοαναφοράς. Η αξιολόγηση της ποιότητας των μετρήσεων κρίθηκε αναγκαία, επειδή οι σύνθετοι δείκτες που χρησιμοποιούνται στη συνέχεια της ανάλυσης πρέπει να αποτυπώνουν με επαρκή συνέπεια και εννοιολογική καθαρότητα τις μεταβλητές που έχουν οριστεί θεωρητικά. Η εγκυρότητα περιεχομένου τεκμηριώθηκε μέσα από την αντιστοίχιση των ερωτημάτων με τους εννοιολογικούς ορισμούς του Κεφαλαίου 2 και με τις κλίμακες από τις οποίες προσαρμόστηκαν. Με τον τρόπο αυτό, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, η γνωστική προδιάθεση, η συναισθηματική προδιάθεση, η προθυμία συμμετοχής και η τεχνολογική υπερφόρτωση αποτυπώθηκαν ως διακριτές μεταβλητές και όχι ως γενικές στάσεις απέναντι στην τεχνολογία ή την οργανωσιακή αλλαγή (Bhattacherjee, 2012; Boateng et al., 2018).

Η αξιοπιστία των κλιμάκων ελέγχθηκε μέσω της εσωτερικής συνοχής των ερωτημάτων κάθε μεταβλητής. Βασικό κριτήριο αποτέλεσε ο δείκτης Cronbach's alpha, ενώ συμπληρωματικά υπολογίστηκε και η σύνθετη αξιοπιστία (Composite Reliability, CR), ώστε να ενισχυθεί η τεκμηρίωση της συνέπειας των σύνθετων δεικτών. Τιμές ίσες ή υψηλότερες του 0.70 θεωρήθηκαν ενδείξεις αποδεκτής αξιοπιστίας, με την ερμηνεία των αποτελεσμάτων να συνδέεται πάντοτε με το θεωρητικό περιεχόμενο και τη δομή κάθε κλίμακας (Boateng et al., 2018; Hair et al., 2019).

Η κατασκευαστική εγκυρότητα αξιολογήθηκε μέσα από τη συμπεριφορά των ερωτημάτων στις αντίστοιχες κλίμακες. Η συγκλίνουσα εγκυρότητα εξετάστηκε με βάση τις φορτίσεις των ερωτημάτων και τη μέση εξαχθείσα διακύμανση (Average Variance Extracted, AVE), ώστε να διαπιστωθεί αν τα ερωτήματα κάθε κλίμακας συγκλίνουν επαρκώς στη μεταβλητή που προορίζονται να μετρήσουν. Η διακριτή εγκυρότητα εξετάστηκε με βάση τον δείκτη Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), προκειμένου να ελεγχθεί αν οι θεωρητικά συγγενείς μεταβλητές διατηρούν επαρκή εμπειρική αυτοτέλεια. Η διαδικασία αυτή ήταν ιδιαίτερα σημαντική για μεταβλητές που βρίσκονται εννοιολογικά κοντά μεταξύ τους, όπως η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση, καθώς και η συναισθηματική προδιάθεση και η τεχνολογική υπερφόρτωση (Boateng et al., 2018; Hair et al., 2019).

Μετά την επιβεβαίωση της εσωτερικής συνοχής, της σύνθετης αξιοπιστίας, της συγκλίνουσας εγκυρότητας και της διακριτής εγκυρότητας των κλιμάκων, οι σύνθετες μεταβλητές υπολογίστηκαν ως μέσοι όροι των επιμέρους ερωτημάτων κάθε κλίμακας. Η επιλογή του μέσου όρου κρίθηκε κατάλληλη, επειδή διατηρεί την αρχική κλίμακα μέτρησης των απαντήσεων και επιτρέπει την άμεση ερμηνεία των αποτελεσμάτων σε σχέση με το αρχικό εύρος της κάθε κλίμακας (Field, 2018; Pallant, 2020; Cronk, 2024). Υψηλότερες τιμές στους σύνθετους δείκτες δηλώνουν αντίστοιχα ισχυρότερη αντιλαμβανόμενη ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, θετικότερη γνωστική και συναισθηματική προδιάθεση, μεγαλύτερη προθυμία συμμετοχής και υψηλότερη τεχνολογική υπερφόρτωση.

Τέλος, επειδή τα δεδομένα συλλέχθηκαν συγχρονικά, από την ίδια πηγή και με αυτοαναφορικό ερωτηματολόγιο, λήφθηκε υπόψη ο κίνδυνος κοινής μεροληψίας μεθόδου. Η ανωνυμία, η απουσία στοιχείων ταυτοποίησης, η σαφής και μη καθοδηγητική διατύπωση των ερωτήσεων, η χρήση συγκεκριμένου πλαισίου αναφοράς και η οργάνωση του ερωτηματολογίου σε διακριτές θεματικές ενότητες λειτούργησαν ως διαδικαστικά μέτρα περιορισμού του κινδύνου. Παρ' όλα αυτά, οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών ερμηνεύονται με τη μεθοδολογική επιφύλαξη που απαιτεί ο συγχρονικός και αυτοαναφορικός σχεδιασμός της έρευνας (Podsakoff et al., 2003).

4.6 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα που εξήχθησαν από το Google Forms αναλύθηκαν με το IBM SPSS Statistics. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο τελικό σύνολο των 726 έγκυρων απαντήσεων και οργανώθηκε σύμφωνα με τη λογική του ερευνητικού υποδείγματος και των υποθέσεων που διατυπώθηκαν στο Κεφάλαιο 3. Αρχικά, υπολογίστηκαν περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς και για τις βασικές μεταβλητές της έρευνας (Pallant, 2020; Cronk, 2024).

Οι κατηγορικές μεταβλητές αποδόθηκαν με συχνότητες και ποσοστά, ενώ οι σύνθετες μεταβλητές με μέσους όρους και τυπικές αποκλίσεις, σύμφωνα με το επίπεδο μέτρησής τους (Bhattacherjee, 2012; Gravetter & Wallnau, 2017). Σε δεύτερο στάδιο, εξετάστηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κλιμάκων. Η εσωτερική συνοχή των ερωτημάτων κάθε μεταβλητής αξιολογήθηκε με τον δείκτη Cronbach's alpha. Συμπληρωματικά, υπολογίστηκαν η σύνθετη αξιοπιστία (Composite Reliability, CR), η μέση εξαχθείσα διακύμανση (Average Variance Extracted, AVE) και ο δείκτης Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), ώστε να ενισχυθεί η τεκμηρίωση της συγκλίνουσας και διακριτής εγκυρότητας των λανθανουσών μεταβλητών. Μετά την επιβεβαίωση αποδεκτής εσωτερικής συνοχής, οι σύνθετοι δείκτες των μεταβλητών υπολογίστηκαν ως μέσοι όροι των αντίστοιχων ερωτημάτων, διατηρώντας την αρχική κλίμακα ερμηνείας των απαντήσεων (Boateng et al., 2018; Hair et al., 2019).

Ο έλεγχος των υποθέσεων βασίστηκε αρχικά σε συσχετίσεις Pearson και γραμμικές παλινδρομήσεις. Οι συσχετίσεις χρησιμοποιήθηκαν για την προκαταρκτική αποτύπωση της κατεύθυνσης και της ισχύος των σχέσεων μεταξύ των βασικών μεταβλητών. Στη συνέχεια, οι άμεσες σχέσεις της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας με τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση, καθώς και οι σχέσεις των δύο προδιαθέσεων με την προθυμία συμμετοχής, εξετάστηκαν μέσω γραμμικών παλινδρομήσεων. Με τον τρόπο αυτό αξιολογήθηκε αν οι βασικές θεωρητικές διαδρομές του υποδείγματος υποστηρίζονται εμπειρικά.

Οι έμμεσες και υπό συνθήκη σχέσεις του υποδείγματος εξετάστηκαν με το PROCESS macro για το SPSS, με εφαρμογή υποδείγματος υπό όρους διαμεσολάβησης. Ειδικότερα, η ανάλυση αξιολόγησε αν η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται έμμεσα με την προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής και της συναισθηματικής προδιάθεσης, καθώς και αν οι έμμεσες αυτές σχέσεις διαφοροποιούνται ανάλογα με το επίπεδο της τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το PROCESS Model 14, με 5.000 bootstrap samples, καθώς το συγκεκριμένο αναλυτικό πλαίσιο επιτρέπει τον regression-based έλεγχο άμεσων, έμμεσων και υπό συνθήκη έμμεσων επιδράσεων. Οι έμμεσες επιδράσεις αξιολογήθηκαν με bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης, πρακτική κατάλληλη για τον έλεγχο διαμεσολαβητικών μηχανισμών και υποδειγμάτων υπό συνθήκη διαδικασίας (Hayes, 2022).

Τα αποτελέσματα ερμηνεύθηκαν με τη δέουσα μεθοδολογική επιφύλαξη, λόγω του συγχρονικού και αυτοαναφορικού χαρακτήρα της έρευνας. Συνεπώς, οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις αντιμετωπίστηκαν ως εμπειρική υποστήριξη των θεωρητικών υποθέσεων και όχι ως οριστική απόδειξη αιτιότητας.

Η επιφύλαξη αυτή είναι αναγκαία, επειδή οι μεταβλητές μετρήθηκαν την ίδια χρονική περίοδο, από την ίδια πηγή και μέσω ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς, γεγονός που επιβάλλει προσεκτική ερμηνεία των ευρημάτων και αναγνώριση του πιθανού κινδύνου κοινής μεθοδολογικής διακύμανσης (Podsakoff et al., 2003).

4.7 Ηθικά ζητήματα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σεβασμό στις αρχές της ερευνητικής δεοντολογίας, της προστασίας προσωπικών δεδομένων και της ακαδημαϊκής ακεραιότητας. Η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων οργανώθηκε με γνώμονα τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (General Data Protection Regulation, GDPR), καθώς και τις αρχές του Ευρωπαϊκού Κώδικα Δεοντολογίας για την Ακεραιότητα της Έρευνας της ALLEA, ο οποίος δίνει έμφαση στην αξιοπιστία, την εντιμότητα, τον σεβασμό και τη λογοδοσία σε όλα τα στάδια της ερευνητικής διαδικασίας (European Parliament and Council of the European Union, 2016; ALLEA, 2023).

Όπως έχει ήδη διευκρινιστεί, η συμμετοχή ήταν εθελοντική, ενημερωμένη και ανώνυμη, η συνέχιση της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δήλωνε συναίνεση και δεν συλλέχθηκαν στοιχεία άμεσης ταυτοποίησης, όπως ονοματεπώνυμο, ηλεκτρονική διεύθυνση, αριθμός μητρώου ή διεύθυνση IP. Τα δεδομένα αναλύθηκαν αποκλειστικά σε συγκεντρωτική μορφή και δεν χρησιμοποιήθηκαν για διοικητική, επαγγελματική ή εμπορική αξιολόγηση προσώπων, υπηρεσιών ή οργανισμών. Με τον τρόπο αυτό, διατηρήθηκε σαφής διάκριση ανάμεσα στην ακαδημαϊκή έρευνα και σε οποιαδήποτε μορφή οργανωσιακού ελέγχου.

Η διαχείριση των δεδομένων ακολούθησε τη λογική της ελαχιστοποίησης των αναγκαίων πληροφοριών και της χρήσης τους μόνο για τον δηλωμένο ερευνητικό σκοπό. Οι απαντήσεις εξήχθησαν από το Google Forms, κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν στατιστικά χωρίς να συνδέονται με αναγνωρίσιμα πρόσωπα. Η προσέγγιση αυτή είναι συμβατή με τη δεοντολογική απαίτηση ενημέρωσης των συμμετεχόντων για τον τρόπο χρήσης των δεδομένων τους και με την αρχή ότι η ερευνητική διαδικασία πρέπει να προστατεύει τα υποκείμενα της έρευνας και να περιορίζει πιθανούς κινδύνους έκθεσης ή βλάβης (European Parliament and Council of the European Union, 2016; ALLEA, 2023).

Σε επίπεδο ακαδημαϊκής δεοντολογίας, η εργασία τήρησε τις αρχές της ακρίβειας, της διαφάνειας και της έντιμης επιστημονικής τεκμηρίωσης. Οι κλίμακες μέτρησης παρουσιάστηκαν ως προσαρμοσμένες από τη σχετική βιβλιογραφία, οι πηγές αποδόθηκαν με συνέπεια και τα αποτελέσματα ερμηνεύθηκαν με βάση το θεωρητικό υπόδειγμα και τους μεθοδολογικούς περιορισμούς της έρευνας.

Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην αποφυγή επιλεκτικής παρουσίασης ευρημάτων, υπερερμηνείας ή αιτιωδών ισχυρισμών που δεν μπορούν να υποστηριχθούν από τον συγχρονικό και αυτοαναφορικό σχεδιασμό της μελέτης. Οι περιορισμοί της έρευνας δηλώνονται ρητά, ώστε η ερμηνεία των ευρημάτων να παραμένει επιστημονικά συνεπής και δεοντολογικά υπεύθυνη.

Οι στατιστικές σχέσεις που προκύπτουν από την ανάλυση αντιμετωπίζονται ως εμπειρική υποστήριξη των θεωρητικών υποθέσεων και όχι ως οριστική απόδειξη αιτιότητας. Με αυτόν τον τρόπο, η μελέτη διατηρεί ισορροπία ανάμεσα στην εμπειρική τεκμηρίωση, τη μεθοδολογική διαφάνεια, την προστασία των συμμετεχόντων και την ακεραιότητα της ερευνητικής διαδικασίας.

Κεφάλαιο 5ο. Αποτελέσματα

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε με σκοπό τη διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, στη γνωστική και συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, στην προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε σχετικές πρωτοβουλίες και στην τεχνολογική υπερφόρτωση στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του IBM SPSS Statistics και ακολούθησε διαδοχικά στάδια, τα οποία περιλαμβάνουν την περιγραφική αποτύπωση των χαρακτηριστικών του δείγματος, την εξέταση των βασικών στατιστικών χαρακτηριστικών των μεταβλητών, τον έλεγχο αξιοπιστίας και εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων του προτεινόμενου θεωρητικού υποδείγματος. Η παρουσίαση των αναλύσεων ακολουθεί τη λογική της εφαρμοσμένης στατιστικής επεξεργασίας σε δεδομένα αυτοαναφοράς, όπου προηγούνται οι περιγραφικοί και ψυχομετρικοί έλεγχοι και ακολουθεί ο έλεγχος των θεωρητικά προσδιορισμένων σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών (Boateng et al., 2018; Field, 2018; Hair et al., 2019; Pallant, 2020). Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται διαδοχικά τα χαρακτηριστικά του δείγματος, οι περιγραφικοί δείκτες των μεταβλητών, οι έλεγχοι αξιοπιστίας και εγκυρότητας, οι άμεσες επιδράσεις, οι διαμεσολαβητικοί μηχανισμοί και οι μετριαστικές σχέσεις του υποδείγματος, ώστε να αξιολογηθεί ο βαθμός εμπειρικής υποστήριξης των υποθέσεων και να διαμορφωθεί η βάση για τη συζήτηση των ευρημάτων στο επόμενο κεφάλαιο (Hayes, 2022).

5.1 Περιγραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, με στόχο την αποτύπωση της σύνθεσης του δείγματος και την κατανόηση του εμπειρικού πλαισίου στο οποίο αναφέρονται τα ευρήματα της μελέτης. Συγκεκριμένα, εξετάζονται το φύλο, η ηλικιακή κατηγορία, το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα, η κατοχή θέσης ευθύνης και η χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία. Η παρουσίαση πραγματοποιείται μέσω συχνοτήτων και ποσοστών, καθώς οι δείκτες αυτοί είναι κατάλληλοι για την περιγραφική αποτύπωση κατηγορικών μεταβλητών και επιτρέπουν τη συνοπτική παρουσίαση της κατανομής των απαντήσεων (Field, 2018; Pallant, 2020; Cronk, 2024). Η ανάλυση αυτή αποτελεί το πρώτο βήμα της εμπειρικής παρουσίασης, καθώς διευκολύνει την ερμηνεία των επόμενων αποτελεσμάτων και αποσαφηνίζει τα χαρακτηριστικά του δείγματος μέσα στο οποίο εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού υποδείγματος.

5.1.1 Φύλο των συμμετεχόντων

Το φύλο εξετάστηκε ως βασικό δημογραφικό χαρακτηριστικό του δείγματος. Η κατανομή των απαντήσεων παρουσιάζεται στον Πίνακα 1, όπου αποτυπώνονται οι απόλυτες και σχετικές συχνότητες ανά κατηγορία.

Πίνακας 1: Κατανομή δείγματος ως προς το φύλο

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	234	32,2	32,2	32,2
	Γυναίκα	482	66,4	66,4	98,6
	Δεν επιθυμώ να απαντήσω	10	1,4	1,4	100,0
	Total	726	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τον Πίνακα 1, η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, καθώς 482 άτομα, δηλαδή το 66,4% του δείγματος, δήλωσαν γυναικείο φύλο. Οι άνδρες ανήλθαν σε 234 άτομα, ποσοστό 32,2%, ενώ 10 συμμετέχοντες, ποσοστό 1,4%, επέλεξαν να μην δηλώσουν το φύλο τους. Επομένως, το δείγμα χαρακτηρίζεται από αυξημένη συμμετοχή γυναικών, στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την ερμηνεία των επόμενων αποτελεσμάτων.

5.1.2 Ηλικιακή κατηγορία

Η ηλικιακή κατηγορία εξετάστηκε προκειμένου να αποτυπωθεί το ηλικιακό προφίλ των συμμετεχόντων και η κατανομή του δείγματος σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Κατανομή δείγματος ως προς την ηλικιακή κατηγορία

Ηλικιακή κατηγορία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	16	2,2	2,2	2,2
	31-40	75	10,3	10,3	12,5
	41-50	258	35,5	35,5	48,1
	51-60	331	45,6	45,6	93,7
	61 ετών και άνω	46	6,3	6,3	100,0
	Total	726	100,0	100,0	

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα ήταν εκείνη των 51–60 ετών, στην οποία εντάσσονται 331 συμμετέχοντες, ποσοστό 45,6%. Ακολουθεί η ομάδα των 41–50 ετών, με 258 συμμετέχοντες και ποσοστό 35,5%. Οι συμμετέχοντες ηλικίας 31–40 ετών ανήλθαν σε 75 άτομα, ποσοστό 10,3%, ενώ 46 συμμετέχοντες, ποσοστό 6,3%, ήταν 61 ετών και άνω. Η μικρότερη συμμετοχή καταγράφηκε στην ηλικιακή ομάδα 21–30 ετών, με 16 άτομα και ποσοστό 2,2%. Συνολικά, το δείγμα συγκεντρώνεται κυρίως στις ηλικιακές ομάδες 41–60 ετών, γεγονός που αποτυπώνει ένα σώμα συμμετεχόντων με ώριμη εργασιακή και διοικητική εμπειρία.

5.1.3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων διερευνήθηκε ώστε να αποτυπωθεί το μορφωτικό υπόβαθρο του δείγματος, το οποίο αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην κατανόηση στάσεων και αντιλήψεων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η κατανομή παρουσιάζεται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3: Κατανομή δείγματος ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	97	13,4	13,4	13,4
	Ανώτατη εκπαίδευση / ΑΕΙ-ΤΕΙ	251	34,6	34,6	47,9
	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	317	43,7	43,7	91,6
	Διδακτορικό δίπλωμα	52	7,2	7,2	98,8
	Άλλο	9	1,2	1,2	100,0
	Total	726	100,0	100,0	

Όπως φαίνεται στον ανωτέρω Πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων κατείχε μεταπτυχιακό δίπλωμα (n=317, 43,7%). Ακολουθούσαν οι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ) με ποσοστό 34,6% (n=251), ενώ το 13,4% (n=97) διέθετε δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, 52 άτομα (7,2%) κατείχαν διδακτορικό δίπλωμα και 9 άτομα (1,2%) δήλωσαν κάποιο άλλο επίπεδο εκπαίδευσης. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι το δείγμα χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα υψηλό μορφωτικό επίπεδο, καθώς περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες διαθέτουν μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές.

5.1.4 Έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα

Η επαγγελματική εμπειρία των συμμετεχόντων στον δημόσιο τομέα εξετάστηκε μέσω των ετών προϋπηρεσίας, προκειμένου να αποτυπωθεί ο βαθμός εξοικείωσής τους με το διοικητικό περιβάλλον και τις οργανωσιακές διαδικασίες. Τα σχετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα.

Πίνακας 4: Κατανομή δείγματος ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα

Έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 5 έτη	83	11,4	11,4	11,4
	6-10 έτη	38	5,2	5,2	16,7
	11-15 έτη	89	12,3	12,3	28,9
	16-20 έτη	189	26,0	26,0	55,0
	Πάνω από 20 έτη	327	45,0	45,0	100,0
	Total	726	100,0	100,0	

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η μεγαλύτερη κατηγορία συμμετεχόντων διέθετε περισσότερα από 20 έτη υπηρεσίας (n=327, 45,0%). Ακολουθούσαν όσοι είχαν 16–20 έτη προϋπηρεσίας (n=189, 26,0%). Οι εργαζόμενοι με 11–15 έτη υπηρεσίας ανέρχονταν σε 89 άτομα (12,3%), ενώ οι συμμετέχοντες με έως 5 έτη προϋπηρεσίας ήταν 83 (11,4%). Η μικρότερη κατηγορία αφορούσε εργαζομένους με 6–10 έτη υπηρεσίας (n=38, 5,2%). Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από έμπειρους δημόσιους υπαλλήλους με μακροχρόνια υπηρεσιακή πορεία.

5.1.5 Κατοχή θέσης ευθύνης

Η κατοχή ή μη θέσης ευθύνης διερευνήθηκε προκειμένου να αποτυπωθεί η διοικητική θέση των συμμετεχόντων εντός των οργανισμών στους οποίους εργάζονται. Η σχετική κατανομή παρουσιάζεται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5: Κατανομή δείγματος ως προς την κατοχή θέσης ευθύνης

Κατοχή θέσης ευθύνης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	206	28,4	28,4	28,4
	Όχι	520	71,6	71,6	100,0
	Total	726	100,0	100,0	

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων δεν κατείχε θέση ευθύνης (n=520, 71,6%), ενώ 206 άτομα (28,4%) δήλωσαν ότι κατέχουν θέση ευθύνης στον οργανισμό τους. Συνεπώς, το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους χωρίς διοικητικά καθήκοντα, διατηρώντας ωστόσο σημαντική εκπροσώπηση στελεχών με διοικητικές αρμοδιότητες.

5.1.6 Χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία

Η συχνότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία εξετάστηκε προκειμένου να αξιολογηθεί ο βαθμός έκθεσης των συμμετεχόντων σε ψηφιακά εργαλεία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 6: Κατανομή δείγματος ως προς τη συχνότητα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών

Χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	1,0	1,0	1,0
	Σπάνια	19	2,6	2,6	3,6
	Μερικές φορές	31	4,3	4,3	7,9
	Συχνά	67	9,2	9,2	17,1
	Καθημερινά	602	82,9	82,9	100,0
	Total	726	100,0	100,0	

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του ανωτέρω Πίνακα, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων χρησιμοποιεί πληροφοριακά συστήματα ή ψηφιακές εφαρμογές σε καθημερινή βάση (n=602, 82,9%). Επιπλέον, το 9,2% (n=67) δήλωσε ότι τα χρησιμοποιεί συχνά, ενώ μικρότερα ποσοστά ανέφεραν χρήση μερικές φορές (4,3%, n=31), σπάνια (2,6%, n=19) ή καθόλου (1,0%, n=7). Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι του δείγματος δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον με έντονη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, γεγονός που καθιστά ιδιαίτερα επίκαιρη τη διερεύνηση ζητημάτων ψηφιακής ηγεσίας, προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τεχνολογικής υπερφόρτωσης.

5.2 Περιγραφική στατιστική των μεταβλητών

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των κύριων μεταβλητών του ερευνητικού υποδείγματος. Συγκεκριμένα, εξετάζονται το μέγεθος του δείγματος (N), οι ελάχιστες και μέγιστες τιμές, το εύρος τιμών, ο μέσος όρος, η τυπική απόκλιση και η διακύμανση για την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, τη γνωστική προδιάθεση, τη συναισθηματική προδιάθεση, την προθυμία συμμετοχής και την τεχνολογική υπερφόρτωση.

Η περιγραφική στατιστική αποτελεί αναγκαίο στάδιο πριν από τις επαγωγικές αναλύσεις, καθώς επιτρέπει την αρχική αποτύπωση της κεντρικής τάσης, της διασποράς και του εύρους των τιμών των μεταβλητών (Field, 2018; Pallant, 2020).

Παράλληλα, παρουσιάζονται οι δείκτες ασυμμετρίας (skewness) και κύρτωσης (kurtosis), οι οποίοι παρέχουν προκαταρκτική εικόνα για τη μορφή των κατανομών και συμβάλλουν στον αρχικό έλεγχο της καταλληλότητας των δεδομένων για παραμετρικές αναλύσεις. Οι δείκτες αυτοί δεν υποκαθιστούν τον συνολικό έλεγχο των στατιστικών προϋποθέσεων, αλλά λειτουργούν ως χρήσιμα συμπληρωματικά στοιχεία σε συνδυασμό με την εξέταση της κανονικότητας, της γραμμικότητας και της ομοσκεδαστικότητας όπου απαιτείται (Tabachnick & Fidell, 2013; Field, 2018; Pallant, 2020). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά των μεταβλητών της έρευνας

Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας	726	4	1	5	3,22	,823	,678	-,029	,091	-,266	,181
Γνωστική προδιάθεση	726	6	1	7	5,72	1,175	1,381	-1,238	,091	1,640	,181
Συναισθηματική προδιάθεσης	726	6	1	7	5,21	1,364	1,860	-,781	,091	-,077	,181
Προθυμίας συμμετοχής	726	6	1	7	4,99	1,492	2,227	-,663	,091	-,221	,181
Τεχνολογική υπερφόρτωση	726	4	1	5	3,18	,884	,781	-,078	,091	-,620	,181
Valid N (listwise)	726										

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του ανωτέρω Πίνακα, όλες οι μεταβλητές υπολογίστηκαν για το σύνολο των 726 συμμετεχόντων, χωρίς να παρατηρηθούν ελλείπουσες τιμές (Valid N = 726). Η μεταβλητή της **ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας** παρουσίασε μέσο όρο 3,22 (Τ.Α. = 0,823) σε κλίμακα από 1 έως 5, γεγονός που υποδηλώνει μια σχετικά θετική αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλή αξιολόγηση της ηγεσίας από τους συμμετέχοντες. Η ασυμμετρία (-0,029) και η κύρτωση (-0,266) βρίσκονται κοντά στο μηδέν, υποδεικνύοντας κατανομή που προσεγγίζει την κανονική (Tabachnick & Fidell, 2013; Field, 2018; Pallant, 2020).

Η **γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό** παρουσίασε μέσο όρο 5,72 και τυπική απόκλιση 1,175 σε επταβάθμια κλίμακα μέτρησης. Η τιμή αυτή βρίσκεται σαφώς πάνω από το μέσο σημείο της κλίμακας, δείχνοντας ότι οι συμμετέχοντες τείνουν να αξιολογούν θετικά τις τρέχουσες ψηφιακές πρωτοβουλίες ως χρήσιμες και δυνητικά ωφέλιμες για την εργασία τους και τον οργανισμό. Η αρνητική ασυμμετρία (-1,238) δείχνει συγκέντρωση των απαντήσεων προς τις υψηλότερες τιμές της κλίμακας, στοιχείο που είναι συμβατό με την αυξημένη μέση τιμή της μεταβλητής (Tabachnick & Fidell, 2013; Field, 2018; Pallant, 2020).

Αντίστοιχα, η **συναισθηματική προδιάθεση** παρουσίασε σχετικά υψηλό μέσο όρο (M = 5,21, Τ.Α. = 1,364) σε κλίμακα από 1 έως 7, γεγονός που υποδηλώνει γενικά θετική συναισθηματική στάση απέναντι στις πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Ωστόσο, η μεγαλύτερη τυπική απόκλιση σε σχέση με τη γνωστική προδιάθεση υποδηλώνει μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις απόψεις των συμμετεχόντων. Η αρνητική ασυμμετρία (-0,781) δείχνει επίσης τάση συγκέντρωσης των απαντήσεων προς τις υψηλές τιμές.

Η **προθυμία συμμετοχής** κατέγραψε μέσο όρο 4,99 (Τ.Α. = 1,492) σε κλίμακα από 1 έως 7, υποδηλώνοντας ότι οι εργαζόμενοι εμφανίζονται γενικά θετικοί ως προς τη συμμετοχή τους σε δράσεις και πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Παράλληλα, η σχετικά υψηλή τυπική απόκλιση φανερώνει ότι υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων ως προς το επίπεδο προθυμίας τους να συμβάλουν ενεργά στις διαδικασίες αλλαγής. Τέλος, η μεταβλητή της **τεχνολογικής υπερφόρτωσης** παρουσίασε μέσο όρο 3,18 (Τ.Α. = 0,884) σε κλίμακα από 1 έως 5, υποδηλώνοντας μέτρια επίπεδα αντιλαμβανόμενης ψηφιακής επιβάρυνσης. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι, παρότι οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό ψηφιακά εργαλεία, η τεχνολογία συνοδεύεται από έναν ορισμένο βαθμό εργασιακής πίεσης και αυξημένων απαιτήσεων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν θετική γνωστική και συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό και αυξημένη προθυμία συμμετοχής σε σχετικές πρωτοβουλίες, ενώ η τεχνολογική υπερφόρτωση κινείται σε μέτρια επίπεδα. Παράλληλα, οι τιμές ασυμμετρίας και κύρτωσης δεν δείχνουν έντονες αποκλίσεις από την κανονικότητα σε επίπεδο περιγραφικής εικόνας. Επομένως, τα δεδομένα εμφανίζονται κατάλληλα για τη συνέχιση των επόμενων παραμετρικών αναλύσεων, υπό την προϋπόθεση ότι συνεκτιμώνται και οι λοιποί διαγνωστικοί έλεγχοι των στατιστικών προϋποθέσεων (Tabachnick & Fidell, 2013; Field, 2018; Pallant, 2020).

5.3 Έλεγχος αξιοπιστίας των κλιμάκων

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η ψυχομετρική επάρκεια των σύνθετων μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στο ερευνητικό υπόδειγμα. Σε πρώτο στάδιο, αξιολογείται η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως για την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο τα επιμέρους στοιχεία μιας κλίμακας αποτυπώνουν με συνεπή τρόπο την ίδια υποκείμενη έννοια. Παράλληλα, εξετάζονται οι διορθωμένες συσχετίσεις στοιχείου-συνόλου (Corrected Item-Total Correlations), καθώς και η τιμή του Cronbach's alpha σε περίπτωση διαγραφής κάθε στοιχείου, ώστε να αξιολογηθεί αν κάποιο ερώτημα αποδυναμώνει την εσωτερική συνοχή της αντίστοιχης κλίμακας (Boateng et al., 2018; Pallant, 2020).

5.3.1 Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία

Η πρώτη σύνθετη μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν η **ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία**, η οποία αποτελεί την ανεξάρτητη μεταβλητή του ερευνητικού υποδείγματος. Η μεταβλητή αυτή αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο η ηγεσία στον δημόσιο οργανισμό επικοινωνεί σαφές όραμα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, υποστηρίζει τους εργαζομένους, ενισχύει τη συμμετοχή τους, προωθεί την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και λαμβάνει υπόψη τις ανθρώπινες, ηθικές και οργανωσιακές διαστάσεις της ψηφιακής αλλαγής. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας της κλίμακας χρησιμοποιήθηκαν τα 20 ερωτήματα που συγκροτούν τη συγκεκριμένη μεταβλητή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 8: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	726	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	726	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,959	20

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας δείχνουν ότι η κλίμακα της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας παρουσιάζει εξαιρετικά υψηλή εσωτερική συνοχή. Συγκεκριμένα, ο συντελεστής Cronbach's Alpha ανήλθε σε **α = 0,959** για το σύνολο των **20 ερωτημάτων**, τιμή που υπερβαίνει σαφώς το συνήθως αποδεκτό όριο του 0,70 και υποδηλώνει πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας της κλίμακας. Επιπλέον, στον έλεγχο επεξεργασίας των περιπτώσεων συμπεριλήφθηκαν και οι 726 συμμετέχοντες, χωρίς να υπάρξουν αποκλεισμένες περιπτώσεις, γεγονός που δείχνει ότι η ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο πλήρες διαθέσιμο δείγμα.

Οι διορθωμένες συσχετίσεις κάθε ερωτήματος με το συνολικό άθροισμα της κλίμακας κυμαίνονται από **0,582 έως 0,843**, τιμές οι οποίες είναι όλες υψηλότερες από το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,30. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι όλα τα επιμέρους ερωτήματα συνδέονται ικανοποιητικά με τη συνολική κλίμακα και συμβάλλουν στη μέτρηση της έννοιας της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας. Ιδιαίτερα υψηλές συσχετίσεις εμφανίζουν ερωτήματα που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων να συμμετέχουν ενεργά στον ψηφιακό μετασχηματισμό, την ενθάρρυνσή τους να εκφράζουν απόψεις και τη συζήτηση των ικανοτήτων που χρειάζονται για τη χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών.

Πίνακας 9: Στατιστικά στοιχείων-συνόλου κλίμακας ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Επικοινωνεί ένα συνεκτικό όραμα για το τι σημαίνει ο ψηφιακός μετασχηματισμός για τον οργανισμό.	60,72	204,500	,757	,956
Δείχνει ότι μπορεί να αναζητά τεχνογνωσία και εκτός του οργανισμού, ώστε να κατανοεί καλύτερα τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού	60,67	206,027	,734	,957
Συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες και ειδικούς, με στόχο τη βελτίωση της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού	60,50	206,358	,644	,958
Συνεργάζεται με άλλους δημόσιους φορείς, ώστε η στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού να ευθυγραμμίζεται με ευρύτερες πρωτοβουλίες του Δ.Τ.	60,70	207,027	,665	,957
Συνεργάζεται με εταιρείες για την ενσωμάτωση καινοτομιών του ιδιωτικού τομέα στη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού.	60,68	209,211	,582	,959
Εξασφαλίζει υποστήριξη από τους πολιτικούς για τις δράσεις που αναλαμβάνουμε στον ψηφιακό μετασχηματισμό.	60,77	208,515	,645	,958
Διασφαλίζει ότι οι πολίτες ή άλλοι χρήστες των υπηρεσιών μας μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με τη χρήση των νέων Ψ.Τ.	60,85	205,411	,704	,957
Τονίζει ότι οι ενέργειες των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό πρέπει να συμμορφώνονται με τις νομικές απαιτήσεις.	60,32	209,874	,645	,958
Λαμβάνει υπόψη τις ηθικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού	60,66	209,686	,664	,958
Επιδιώκει να αυξήσει την ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του οργανισμού μας μέσω της χρήσης νέων ψηφιακών τεχνολογιών	60,33	209,956	,650	,958
Χρησιμοποιεί ψηφιακές τεχνολογίες για την παροχή πιο αξιόπιστων δημόσιων υπηρεσιών.	60,35	212,303	,611	,958
Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε νέες ψηφιακές τεχνολογίες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση της εργασίας τους.	60,59	206,816	,679	,957
Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να πειραματιστούν με νέες ψηφιακές τεχνολογίες.	60,98	200,558	,785	,956
Έχει σαφή εικόνα των εργαζομένων των οποίων η εργασία επηρεάζεται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό	61,10	200,989	,778	,956
Συζητά με τους εργαζόμενους ποιες ικανότητες χρειάζονται για τη χρήση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών.	61,22	200,113	,796	,956
Διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους σε σχέση με τον Ψ.Μετ. μέσω της κατάρτισης.	61,00	202,567	,792	,956
Λαμβάνει υπόψη διαφορετικές οπτικές σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον οργανισμό.	61,06	204,692	,766	,956
Μπορεί να συσπειρώνει τους εργαζόμενους γύρω από την πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού	61,23	200,771	,832	,955
Εξηγεί καλά γιατί οι εργαζόμενοι πρέπει να εμβαθύνουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό.	61,16	199,551	,843	,955
Δίνει προσοχή στις ανησυχίες των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα αλλάξουν οι θέσεις εργασίας τους ως αποτέλεσμα του Ψ.Μ	61,31	202,560	,770	,956

Επιπλέον, η εξέταση της στήλης **Cronbach's Alpha if Item Deleted** δείχνει ότι η διαγραφή οποιουδήποτε ερωτήματος δεν θα οδηγούσε σε ουσιαστική βελτίωση της αξιοπιστίας της κλίμακας. Οι σχετικές τιμές κυμαίνονται από **0,955 έως 0,959**, παραμένοντας πολύ κοντά στην αρχική τιμή του συνολικού Cronbach's Alpha. Συνεπώς, δεν προκύπτει στατιστικός λόγος αφαίρεσης κάποιου ερωτήματος από την κλίμακα.

5.3.2 Γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η δεύτερη σύνθετη μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν η **γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό**. Η μεταβλητή αυτή αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, ωφέλιμο και λειτουργικά σημαντικό για την εργασία τους. Ειδικότερα, τα επιμέρους ερωτήματα εστιάζουν στην αντίληψη των συμμετεχόντων ότι οι νέες τεχνολογίες μπορούν να βελτιώσουν την εργασία τους, να δημιουργήσουν ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων, να συμβάλουν στην αξιοποίηση νέων καινοτομιών και να προωθήσουν σύγχρονους τρόπους οργάνωσης και εκτέλεσης της εργασίας. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας της κλίμακας έγινε με τη χρήση των 4 ερωτημάτων που συγκροτούν τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

Πίνακας 10: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας γνωστικής προδιάθεσης

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	726	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	726	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Βελτιώσω την εργασία μου (αναθεωρώντας τον τρόπο που δουλεύω για να αποφεύγω περιττές ή ξεπερασμένες διαδικασίες)	16,79	12,157	,832	,908
Εξερευνήσω νέες δυνατότητες και ευκαιρίες (αναπτύσσοντας τις κατάλληλες δεξιότητες για να ανταποκριθώ στις νέες απαιτήσεις).	16,77	12,584	,862	,899
Συμβαδίζω με νέες καινοτομίες και προοπτικές (κατανοώντας συνειδητά τις νέες προοπτικές που φέρνει η τεχνολογία).	16,90	12,872	,828	,910
Αναπτύξω νέες λύσεις ή εναλλακτικές προσεγγίσεις (σχεδιάζοντας από την αρχή τον τρόπο που εργάζομαι με πιο σύγχρονα μέσα).	16,96	12,153	,819	,913

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας δείχνουν ότι η κλίμακα της γνωστικής προδιάθεσης παρουσιάζει πολύ υψηλή εσωτερική συνοχή. Συγκεκριμένα, ο συντελεστής **Cronbach's Alpha** ανήλθε σε **α = 0,929** για το σύνολο των **4 ερωτημάτων**, τιμή η οποία υπερβαίνει σαφώς το συνήθως αποδεκτό όριο του 0,70. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι τα ερωτήματα της κλίμακας μετρούν με συνεπή τρόπο την ίδια υποκείμενη έννοια. Επιπλέον, στην ανάλυση συμπεριλήφθηκαν και οι 726 συμμετέχοντες, χωρίς να αποκλειστεί καμία περίπτωση, γεγονός που δείχνει ότι ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε στο πλήρες διαθέσιμο δείγμα.

Οι διορθωμένες συσχετίσεις κάθε ερωτήματος με το συνολικό άθροισμα της κλίμακας είναι ιδιαίτερα υψηλές και κυμαίνονται από **0,819 έως 0,862**. Ειδικότερα, η υψηλότερη τιμή παρατηρείται στο ερώτημα που αφορά τη διερεύνηση νέων δυνατοτήτων και ευκαιριών μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων δεξιοτήτων (**Corrected Item-Total Correlation = 0,862**), ενώ ακολουθούν τα ερωτήματα που αναφέρονται στη βελτίωση της εργασίας (**0,832**), στη συμβολή των νέων καινοτομιών και προοπτικών (**0,828**) και στην ανάπτυξη νέων λύσεων ή εναλλακτικών προσεγγίσεων (**0,819**). Όλες οι τιμές είναι πολύ υψηλότερες από το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,30, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι κάθε ερώτημα συνδέεται ισχυρά με τη συνολική κλίμακα.

Παράλληλα, η εξέταση της στήλης **Cronbach's Alpha if Item Deleted** δείχνει ότι η αφαίρεση οποιουδήποτε ερωτήματος δεν θα βελτίωνε την αξιοπιστία της κλίμακας. Οι σχετικές τιμές κυμαίνονται από **0,899 έως 0,913**, δηλαδή παραμένουν χαμηλότερες από το συνολικό Cronbach's Alpha της κλίμακας (**0,929**). Επομένως, δεν προκύπτει ανάγκη διαγραφής κάποιου ερωτήματος, καθώς όλα συμβάλλουν ουσιαστικά στη μέτρηση της γνωστικής προδιάθεσης. Με βάση τα παραπάνω, η κλίμακα της γνωστικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό κρίνεται ιδιαίτερα αξιόπιστη και κατάλληλη για χρήση ως ενιαία σύνθετη μεταβλητή στις επόμενες στατιστικές αναλύσεις. Το εύρημα αυτό είναι σημαντικό, διότι επιβεβαιώνει ότι η γνωστική διάσταση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει αποτυπωθεί με συνεπή και στατιστικά αξιόπιστο τρόπο.

5.3.3 Συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η επόμενη σύνθετη μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν η **συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό**. Η μεταβλητή αυτή αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν συναισθηματικά τις πρωτοβουλίες ψηφιακής αλλαγής στον χώρο εργασίας τους.

Σε αντίθεση με τη γνωστική προδιάθεση, η οποία αφορά κυρίως την αξιολόγηση της χρησιμότητας και των ωφελειών του ψηφιακού μετασχηματισμού, η συναισθηματική προδιάθεση εστιάζει στο αν η ψηφιακή αλλαγή γίνεται αντιληπτή ως πηγή ενθουσιασμού, ικανοποίησης, θετικής διάθεσης και μειωμένης ανησυχίας. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας της κλίμακας έγινε με τη χρήση των 4 ερωτημάτων που συγκροτούν τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

Πίνακας 11: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας συναισθηματικής προδιάθεσης

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	726	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	726	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Κάνω την εργασία μου πιο συναρπαστική (νιώθοντας μεγαλύτερο ενθουσιασμό για τις νέες προκλήσεις που φέρνει η αλλαγή)..	15,15	17,821	,833	,934
Διασκεδάζω στην εργασία μου (βιώνοντας μια πιο θετική ατμόσφαιρα κατά την εφαρμογή των νέων πρωτοβουλιών).	15,41	16,271	,877	,921
Απολαμβάνω την εργασία μου (αντλώντας μεγαλύτερη ικανοποίηση από τον τρόπο που εξελίσσεται ο ρόλος μου)..	15,22	17,314	,916	,910
Κάνω την εργασία μου λιγότερο αγχωτική ή μονότονη (μειώνοντας την πίεση ή τη μονοτονία μέσω της υποστήριξης των νέων τεχνολογιών).	15,32	17,209	,833	,935

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας δείχνουν ότι η κλίμακα της συναισθηματικής προδιάθεσης παρουσιάζει εξαιρετικά υψηλή εσωτερική συνοχή. Ο συντελεστής **Cronbach's Alpha** ανήλθε σε **α = 0,943** για το σύνολο των **4 ερωτημάτων**, τιμή που υπερβαίνει σημαντικά το αποδεκτό όριο του 0,70. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι τα ερωτήματα της κλίμακας μετρούν με ιδιαίτερα συνεπή τρόπο την ίδια υποκείμενη συναισθηματική διάσταση απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Επιπλέον, στην ανάλυση συμπεριλήφθηκε το σύνολο των 726 συμμετεχόντων, χωρίς να αποκλειστεί καμία περίπτωση, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε στο πλήρες δείγμα της έρευνας.

Οι διορθωμένες συσχετίσεις κάθε ερωτήματος με το συνολικό άθροισμα της κλίμακας είναι ιδιαίτερα υψηλές και κυμαίνονται από **0,833 έως 0,916**. Συγκεκριμένα, η υψηλότερη τιμή καταγράφεται στο ερώτημα που αφορά την άντληση μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία λόγω του τρόπου με τον οποίο εξελίσσεται ο ρόλος του εργαζομένου (**Corrected Item-Total Correlation = 0,916**). Ακολουθεί το ερώτημα που αναφέρεται στη διασκέδαση ή θετική συναισθηματική εμπειρία κατά την εφαρμογή νέων πρωτοβουλιών (**0,877**). Τα δύο ερωτήματα που αφορούν τον ενθουσιασμό για τις νέες προκλήσεις και τη μειωμένη ανησυχία ή μονοτονία μέσω της υποστήριξης των νέων τεχνολογιών εμφανίζουν επίσης υψηλές τιμές (**0,833** και **0,833**, αντίστοιχα). Όλες οι τιμές υπερβαίνουν κατά πολύ το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,30, γεγονός που δείχνει ότι κάθε ερώτημα συμβάλλει ουσιαστικά στη διαμόρφωση της συνολικής κλίμακας.

Παράλληλα, η εξέταση της στήλης **Cronbach's Alpha if Item Deleted** δείχνει ότι η διαγραφή οποιουδήποτε ερωτήματος δεν θα βελτίωνε την αξιοπιστία της κλίμακας. Οι τιμές κυμαίνονται από **0,910 έως 0,935**, δηλαδή παραμένουν χαμηλότερες από το συνολικό Cronbach's Alpha της κλίμακας (**0,943**). Συνεπώς, δεν προκύπτει στατιστικός λόγος αφαίρεσης κάποιου ερωτήματος, καθώς όλα τα στοιχεία της κλίμακας ενισχύουν τη συνοχή της μέτρησης. Με βάση τα παραπάνω, η κλίμακα της συναισθηματικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό κρίνεται εξαιρετικά αξιόπιστη και κατάλληλη για χρήση ως ενιαία σύνθετη μεταβλητή στις επόμενες στατιστικές αναλύσεις. Το αποτέλεσμα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς επιβεβαιώνει ότι η συναισθηματική διάσταση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει αποτυπωθεί με συνεπή και στατιστικά αξιόπιστο τρόπο.

5.3.4 Προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Η επόμενη σύνθετη μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν η **προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό**. Η μεταβλητή αυτή αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να συμβάλουν ενεργά σε πρωτοβουλίες ψηφιακής αλλαγής, όχι μόνο ως αποδέκτες νέων τεχνολογιών, αλλά και ως συμμετέχοντες στη διαμόρφωση, εφαρμογή και υποστήριξή τους. Τα επιμέρους ερωτήματα της κλίμακας αναφέρονται στη συμμετοχή σε αποφάσεις που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, στον σχεδιασμό του, στη δυνατότητα έκφρασης γνώμης κατά την υλοποίησή του, στην αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών και στη διατύπωση πρωτοβουλιών για την εφαρμογή του.

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας της κλίμακας έγινε με τη χρήση των 5 ερωτημάτων που συγκροτούν τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

Πίνακας 12: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας προθυμίας συμμετοχής

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	726	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	726	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Συμμετέχω στις αποφάσεις που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό..	19,43	41,142	,624	,941
Συμμετέχω στον σχεδιασμό του ψηφιακού μετασχηματισμού.	19,89	35,026	,786	,914
Έχω φωνή (λόγο) στην υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.	20,09	32,608	,882	,894
Έχω λόγο στις ψηφιακές τεχνολογίες που υιοθετούνται για τον ψηφιακό μετασχηματισμό.	20,24	32,387	,875	,896
Έχω λόγο στις ψηφιακές πρωτοβουλίες που εφαρμόζονται κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού .	20,10	32,650	,881	,894

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας δείχνουν ότι η κλίμακα της προθυμίας συμμετοχής παρουσιάζει πολύ υψηλή εσωτερική συνοχή. Ο συντελεστής **Cronbach's Alpha** ανήλθε σε **α = 0,926** για το σύνολο των **5 ερωτημάτων**, τιμή που υπερβαίνει σαφώς το αποδεκτό όριο του 0,70. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι τα ερωτήματα της κλίμακας αποτυπώνουν με συνεπή τρόπο την ίδια υποκείμενη έννοια, δηλαδή την ενεργή διάθεση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Στην ανάλυση συμπεριλήφθηκαν και οι 726 συμμετέχοντες, χωρίς να αποκλειστεί καμία περίπτωση, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε στο πλήρες δείγμα της έρευνας.

Οι διορθωμένες συσχετίσεις κάθε ερωτήματος με το συνολικό άθροισμα της κλίμακας κυμαίνονται από **0,624 έως 0,882**. Η υψηλότερη τιμή καταγράφεται στο ερώτημα που αφορά τη δυνατότητα των εργαζομένων να έχουν φωνή στην υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού (**Corrected Item-Total Correlation = 0,882**), ενώ πολύ υψηλές τιμές εμφανίζουν επίσης τα ερωτήματα που αναφέρονται στην ύπαρξη λόγου στις ψηφιακές τεχνολογίες που υιοθετούνται (**0,875**) και στη διατύπωση πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού (**0,881**). Ικανοποιητική έως υψηλή συσχέτιση εμφανίζει και το ερώτημα που αφορά τη συμμετοχή στον σχεδιασμό του ψηφιακού μετασχηματισμού (**0,786**).

Το χαμηλότερο, αλλά ακόμη αποδεκτό, επίπεδο συσχέτισης εντοπίζεται στο ερώτημα που αφορά τη συμμετοχή στις αποφάσεις που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό (**0,624**). Η τιμή αυτή παραμένει σαφώς υψηλότερη από το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,30, γεγονός που δείχνει ότι το ερώτημα εξακολουθεί να συμβάλλει ουσιαστικά στη συνολική κλίμακα. Ωστόσο, η σχετικά χαμηλότερη τιμή του, σε σύγκριση με τα υπόλοιπα ερωτήματα, μπορεί να υποδηλώνει ότι η συμμετοχή στις αποφάσεις γίνεται αντιληπτή ως πιο θεσμικά ή διοικητικά περιορισμένη διάσταση σε σχέση με τη συμμετοχή στην υλοποίηση, την έκφραση γνώμης ή την ανάληψη πρωτοβουλιών.

Παράλληλα, η εξέταση της στήλης **Cronbach's Alpha if Item Deleted** δείχνει ότι η διαγραφή των περισσότερων ερωτημάτων δεν θα βελτίωνε την αξιοπιστία της κλίμακας, καθώς οι σχετικές τιμές κυμαίνονται από **0,894 έως 0,914**, χαμηλότερα από το συνολικό Cronbach's Alpha της κλίμακας (**0,926**). Εξαίρεση αποτελεί το πρώτο ερώτημα, του οποίου η διαγραφή θα αύξανε οριακά τον συντελεστή αξιοπιστίας σε **0,941**. Ωστόσο, επειδή η διορθωμένη συσχέτισή του με το σύνολο της κλίμακας είναι ικανοποιητική (**0,624**) και επειδή το ερώτημα αποτυπώνει μια ουσιώδη διάσταση της συμμετοχής, δηλαδή τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, δεν προκύπτει επαρκής θεωρητικός ή στατιστικός λόγος για την αφαίρεσή του.

Με βάση τα παραπάνω, η κλίμακα της προθυμίας συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό κρίνεται αξιόπιστη και κατάλληλη για χρήση ως ενιαία σύνθετη μεταβλητή στις επόμενες στατιστικές αναλύσεις. Η υψηλή εσωτερική συνοχή της κλίμακας επιβεβαιώνει ότι η προθυμία συμμετοχής έχει αποτυπωθεί με συνεπή τρόπο, ενώ η διατήρηση όλων των ερωτημάτων επιτρέπει την πληρέστερη κάλυψη τόσο της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων όσο και της συμμετοχής στην υλοποίηση, στην επιλογή τεχνολογιών και στην ανάληψη πρωτοβουλιών.

5.3.5 Τεχνολογική υπερφόρτωση

Η τελευταία σύνθετη μεταβλητή που εξετάστηκε ήταν η **τεχνολογική υπερφόρτωση**, η οποία αποτελεί διάσταση του τεχνολογικού άγχους και αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών αυξάνει την ταχύτητα, την ένταση, την πολυπλοκότητα και τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Η μεταβλητή αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική για το ερευνητικό υπόδειγμα, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν συνδέεται μόνο με ευκαιρίες βελτίωσης, μάθησης και συμμετοχής, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργεί νέες μορφές εργασιακής πίεσης. Ο έλεγχος της αξιοπιστίας της κλίμακας έγινε με τη χρήση των 5 ερωτημάτων που συγκροτούν τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

Πίνακας 13: Έλεγχος αξιοπιστίας της κλίμακας τεχνολογικής υπερφόρτωσης

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	726	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	726	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αναγκάζομαι από αυτή την τεχνολογία να εργάζομαι πολύ πιο γρήγορα.	12,50	11,119	,845	,863
Αναγκάζομαι από αυτή την τεχνολογία να κάνω περισσότερη δουλειά από όση μπορώ να διαχειριστώ.	12,85	11,595	,728	,888
Αναγκάζομαι από αυτή την τεχνολογία να εργάζομαι με πολύ πιεστικά χρονοδιαγράμματα.	12,69	11,248	,818	,869
Αναγκάζομαι να αλλάξω τις εργασιακές μου συνήθειες για να προσαρμοστώ στις νέες τεχνολογίες.	12,39	11,960	,646	,905
Έχω μεγαλύτερο φόρτο εργασίας λόγω της αυξημένης πολυπλοκότητας της τεχνολογίας.	12,76	10,905	,763	,881

Τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας δείχνουν ότι η κλίμακα της τεχνολογικής υπερφόρτωσης παρουσιάζει πολύ υψηλή εσωτερική συνοχή. Ο συντελεστής **Cronbach's Alpha** ανήλθε σε **α = 0,903** για το σύνολο των **5 ερωτημάτων**, τιμή που υπερβαίνει σαφώς το αποδεκτό όριο του 0,70. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι τα ερωτήματα της κλίμακας μετρούν με συνεπή τρόπο την ίδια υποκείμενη έννοια, δηλαδή την αντιλαμβανόμενη πίεση που δημιουργείται από την εντατική και απαιτητική χρήση της τεχνολογίας στην εργασία. Στην ανάλυση συμπεριλήφθηκαν και οι 726 συμμετέχοντες, χωρίς να αποκλειστεί καμία περίπτωση, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε στο πλήρες δείγμα της έρευνας.

Οι διορθωμένες συσχετίσεις κάθε ερωτήματος με το συνολικό άθροισμα της κλίμακας κυμαίνονται από **0,646 έως 0,845**, τιμές που είναι όλες υψηλότερες από το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,30. Η υψηλότερη τιμή καταγράφεται στο ερώτημα που αφορά την ανάγκη να εργάζεται ο εργαζόμενος πολύ πιο γρήγορα λόγω της τεχνολογίας (**Corrected Item-Total Correlation = 0,845**). Ακολουθεί το ερώτημα που αναφέρεται στην ανάγκη εργασίας με πολύ πιεστικά χρονοδιαγράμματα (**0,818**), καθώς και το ερώτημα που αφορά τον αυξημένο φόρτο εργασίας λόγω της πολυπλοκότητας της τεχνολογίας (**0,763**). Ικανοποιητικές έως υψηλές συσχετίσεις εμφανίζουν επίσης τα ερωτήματα που αναφέρονται στην αύξηση της ποσότητας εργασίας (**0,728**) και στην ανάγκη αλλαγής εργασιακών συνηθειών για προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες (**0,646**).

Η εξέταση της στήλης **Cronbach's Alpha if Item Deleted** δείχνει ότι η διαγραφή των περισσότερων ερωτημάτων δεν θα βελτίωνε την αξιοπιστία της κλίμακας, καθώς οι σχετικές τιμές κυμαίνονται από **0,863 έως 0,888**, δηλαδή παραμένουν χαμηλότερες από το συνολικό Cronbach's Alpha της κλίμακας (**0,903**). Μόνο στο ερώτημα που αφορά την ανάγκη αλλαγής εργασιακών συνηθειών για την προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες η διαγραφή θα αύξανε οριακά τον δείκτη αξιοπιστίας σε **0,905**. Ωστόσο, η αύξηση αυτή είναι αμελητέα, ενώ η διορθωμένη συσχέτιση του ερωτήματος με τη συνολική κλίμακα παραμένει ικανοποιητική (**0,646**). Συνεπώς, δεν προκύπτει επαρκής λόγος αφαίρεσής του.

Με βάση τα παραπάνω, η κλίμακα της τεχνολογικής υπερφόρτωσης κρίνεται αξιόπιστη και κατάλληλη για χρήση ως ενιαία σύνθετη μεταβλητή στις επόμενες στατιστικές αναλύσεις. Η υψηλή εσωτερική συνοχή της κλίμακας επιβεβαιώνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση έχει αποτυπωθεί με συνεπή τρόπο, καλύπτοντας τόσο την αύξηση της ταχύτητας και της ποσότητας εργασίας όσο και την πίεση των χρονοδιαγραμμάτων, την ανάγκη προσαρμογής και την πολυπλοκότητα που μπορεί να συνοδεύει τη χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών.

5.3.6 Σύνθετη αξιοπιστία, συγκλίνουσα και διακριτή εγκυρότητα των λανθανουσών μεταβλητών

Μετά τον έλεγχο της εσωτερικής συνέπειας των επιμέρους κλιμάκων μέσω του Cronbach's alpha, εξετάστηκε συμπληρωματικά η σύνθετη αξιοπιστία, η συγκλίνουσα εγκυρότητα και η διακριτή εγκυρότητα των λανθανουσών μεταβλητών του ερευνητικού υποδείγματος.

Η σύνθετη αξιοπιστία αξιολογήθηκε με τον δείκτη Composite Reliability (CR), ο οποίος αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο τα επιμέρους ερωτήματα συνεισφέρουν συνεκτικά στη μέτρηση της ίδιας λανθάνουσας μεταβλητής. Τιμές CR ίσες ή υψηλότερες του 0,70 θεωρήθηκαν ενδεικτικές ικανοποιητικής αξιοπιστίας. Η συγκλίνουσα εγκυρότητα εξετάστηκε με βάση τις τυποποιημένες φορτίσεις των ερωτημάτων και τη μέση εξαχθείσα διακύμανση (Average Variance Extracted, AVE), με τιμές AVE ίσες ή υψηλότερες του 0,50 να δηλώνουν ότι η λανθάνουσα μεταβλητή εξηγεί επαρκές ποσοστό της διακύμανσης των δεικτών της. Η διακριτή εγκυρότητα αξιολογήθηκε με τον δείκτη Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT), με τιμές χαμηλότερες από το αυστηρό όριο του 0,85 να θεωρούνται ένδειξη επαρκούς εμπειρικής αυτοτέλειας των λανθανουσών μεταβλητών (Hair et al., 2019; Cheung et al., 2024).

Πίνακας 14: Σύνθετη αξιοπιστία και συγκλίνουσα εγκυρότητα των λανθανουσών μεταβλητών

Λανθάνουσα μεταβλητή	Εύρος φορτίσεων	CR	AVE
Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία	0,614–0,867	0,962	0,564
Γνωστική προδιάθεση	0,899–0,925	0,950	0,826
Συναισθηματική προδιάθεση	0,906–0,955	0,960	0,856
Προθυμία συμμετοχής	0,733–0,929	0,944	0,773
Τεχνολογική υπερφόρτωση	0,762–0,908	0,929	0,725

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι όλες οι λανθάνουσες μεταβλητές παρουσιάζουν επαρκή έως πολύ υψηλή σύνθετη αξιοπιστία, καθώς οι τιμές του CR κυμαίνονται από 0,929 έως 0,962 και υπερβαίνουν το αποδεκτό όριο του 0,70. Παράλληλα, οι τιμές του AVE κυμαίνονται από 0,564 έως 0,856 και υπερβαίνουν σε όλες τις περιπτώσεις το όριο του 0,50. Το εύρημα αυτό τεκμηριώνει ότι τα ερωτήματα κάθε κλίμακας συγκλίνουν ικανοποιητικά στη λανθάνουσα μεταβλητή που προορίζονται να μετρήσουν.

Οι φορτίσεις των ερωτημάτων ήταν επίσης ικανοποιητικές. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία εμφάνισε εύρος φορτίσεων από 0,614 έως 0,867, η γνωστική προδιάθεση από 0,899 έως 0,925, η συναισθηματική προδιάθεση από 0,906 έως 0,955, η προθυμία συμμετοχής από 0,733 έως 0,929 και η τεχνολογική υπερφόρτωση από 0,762 έως 0,908.

Παρότι ορισμένα ερωτήματα της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας εμφάνισαν φορτίσεις ελαφρώς χαμηλότερες από το αυστηρό όριο του 0,70, διατηρήθηκαν λόγω της θεωρητικής τους συνάφειας και της επαρκούς συνολικής απόδοσης της κλίμακας.

Πίνακας 15: Έλεγχος διακριτής εγκυρότητας με τον δείκτη HTMT

Ζεύγος μεταβλητών	HTMT
Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία – Γνωστική προδιάθεση	0,445
Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία – Συναισθηματική προδιάθεση	0,478
Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία – Προθυμία συμμετοχής	0,340
Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία – Τεχνολογική υπερφόρτωση	0,215
Γνωστική προδιάθεση – Συναισθηματική προδιάθεση	0,701
Γνωστική προδιάθεση – Προθυμία συμμετοχής	0,344
Γνωστική προδιάθεση – Τεχνολογική υπερφόρτωση	0,252
Συναισθηματική προδιάθεση – Προθυμία συμμετοχής	0,462
Συναισθηματική προδιάθεση – Τεχνολογική υπερφόρτωση	0,200
Προθυμία συμμετοχής – Τεχνολογική υπερφόρτωση	0,056

Η διακριτή εγκυρότητα υποστηρίζεται επίσης, καθώς όλες οι τιμές HTMT είναι χαμηλότερες από το αυστηρό όριο του 0,85. Η υψηλότερη τιμή εντοπίζεται στη σχέση μεταξύ γνωστικής και συναισθηματικής προδιάθεσης, HTMT = 0,701, χωρίς όμως να υπερβαίνει το αποδεκτό όριο. Το αποτέλεσμα αυτό είναι θεωρητικά αναμενόμενο, καθώς οι δύο μεταβλητές αποτυπώνουν συγγενείς αλλά διακριτές όψεις της προδιάθεσης των εργαζομένων απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Συνολικά, τα ευρήματα υποστηρίζουν τη σύνθετη αξιοπιστία, τη συγκλίνουσα εγκυρότητα και τη διακριτή εγκυρότητα των κλιμάκων που χρησιμοποιούνται στις επόμενες αναλύσεις.

5.3.7 Έλεγχος προϋποθέσεων των παραμετρικών αναλύσεων

Πριν από τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, αξιολογήθηκε η καταλληλότητα των δεδομένων για την εφαρμογή των παραμετρικών στατιστικών τεχνικών της έρευνας. Η προκαταρκτική εξέταση των κατανομών βασίστηκε στους δείκτες ασυμμετρίας και κύρτωσης των σύνθετων μεταβλητών, οι οποίοι δεν έδειξαν έντονες αποκλίσεις από την κανονικότητα σε επίπεδο περιγραφικής εικόνας. Παράλληλα, κατά την εφαρμογή των συσχετίσεων και των παλινδρομήσεων συνεκτιμήθηκαν οι βασικές προϋποθέσεις της γραμμικότητας, της απουσίας προβληματικών ακραίων τιμών, της ομοσκεδαστικότητας των υπολοίπων και της απουσίας έντονης πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (Tabachnick & Fidell, 2013; Field, 2018; Pallant, 2020). Το μέγεθος του δείγματος (N = 726) ενισχύει την ανθεκτικότητα των παραμετρικών ελέγχων απέναντι σε ήπιες αποκλίσεις από την κανονική κατανομή, χωρίς να αναιρεί την ανάγκη ελέγχου των επιμέρους στατιστικών προϋποθέσεων.

Με βάση την προκαταρκτική αυτή αξιολόγηση, κρίθηκε κατάλληλη η χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson, της γραμμικής παλινδρόμησης και του PROCESS macro για τον έλεγχο των άμεσων, έμμεσων και υπό συνθήκη έμμεσων σχέσεων του υποδείγματος. Ιδίως στην περίπτωση των έμμεσων και υπό συνθήκη έμμεσων επιδράσεων, η χρήση bootstrap διαστημάτων εμπιστοσύνης μέσω του PROCESS θεωρείται κατάλληλη, επειδή η κατανομή της έμμεσης επίδρασης δεν χρειάζεται να θεωρηθεί κανονική με τον ίδιο αυστηρό τρόπο που προϋπέθεταν παλαιότερες προσεγγίσεις ελέγχου διαμεσολάβησης (Hayes, 2022).

Οι διαγνωστικοί δείκτες των επιμέρους απλών μοντέλων δεν έδειξαν προβληματικές ενδείξεις ως προς τις βασικές προϋποθέσεις των γραμμικών παλινδρομήσεων. Οι τιμές Durbin-Watson κυμάνθηκαν πολύ κοντά στο 2, από 1,949 έως 2,056, στοιχείο που δεν υποδηλώνει πρόβλημα αυτοσυσχέτισης των υπολοίπων. Συγκεκριμένα, η τιμή ήταν 1,998 στο μοντέλο πρόβλεψης της γνωστικής προδιάθεσης από την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, 2,056 στο μοντέλο πρόβλεψης της συναισθηματικής προδιάθεσης από την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, 1,964 στο μοντέλο πρόβλεψης της προθυμίας συμμετοχής από την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, 1,949 στο μοντέλο πρόβλεψης της προθυμίας συμμετοχής από τη γνωστική προδιάθεση και 2,001 στο μοντέλο πρόβλεψης της προθυμίας συμμετοχής από τη συναισθηματική προδιάθεση. Παράλληλα, οι τιμές VIF ήταν ίσες με 1,000 στα απλά μοντέλα, αποτέλεσμα αναμενόμενο όταν υπάρχει ένας μόνο προβλεπτικός παράγοντας και ενδεικτικό απουσίας πολυσυγγραμμικότητας στα συγκεκριμένα μοντέλα.

Οι σύνθετες σχέσεις του υποδείγματος εξετάστηκαν στη συνέχεια στο ενιαίο πλαίσιο του PROCESS macro, με έμφαση στις bootstrap εκτιμήσεις των έμμεσων και υπό συνθήκη έμμεσων επιδράσεων. Η διατύπωση αυτή είναι σημαντική, επειδή οι διαγνωστικοί δείκτες των απλών παλινδρομήσεων τεκμηριώνουν την καταλληλότητα των βασικών γραμμικών σχέσεων, ενώ ο έλεγχος του πλήρους υποδείγματος υπό όρους διαμεσολάβησης αξιολογείται μέσα από το ειδικό αναλυτικό πλαίσιο του PROCESS.

5.4 Έλεγχος υποθέσεων

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώθηκαν στο θεωρητικό υπόδειγμα της εργασίας. Η ανάλυση αρχικά εστιάζει στις άμεσες σχέσεις ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, στη γνωστική προδιάθεση, στη συναισθηματική προδιάθεση και στην προθυμία συμμετοχής στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Οι σχέσεις αυτές εξετάστηκαν μέσω γραμμικών παλινδρομήσεων, ώστε να αξιολογηθεί αν οι βασικές θεωρητικές διαδρομές του υποδείγματος υποστηρίζονται εμπειρικά.

Στη συνέχεια, οι έμμεσες και υπό συνθήκη έμμεσες σχέσεις εξετάστηκαν με το PROCESS macro, με χρήση bootstrap διαστημάτων εμπιστοσύνης, σύμφωνα με τη λογική της regression-based conditional process analysis (Hayes, 2022). Συγκεκριμένα, εξετάστηκε αν η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία προβλέπει θετικά τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων, καθώς και την προθυμία συμμετοχής τους σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Στη συνέχεια, ελέγχθηκε αν η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση προβλέπουν την προθυμία συμμετοχής και αν λειτουργούν ως μηχανισμοί μέσω των οποίων η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με την προθυμία συμμετοχής. Τέλος, εξετάστηκε αν η τεχνολογική υπερφόρτωση λειτουργεί ως ανασχετική συνθήκη, διαφοροποιώντας την ισχύ των έμμεσων σχέσεων ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και στην προθυμία συμμετοχής μέσω των προδιαθέσεων των εργαζομένων. Η παρουσίαση ακολουθεί τη σειρά των ερευνητικών υποθέσεων, ώστε να αποτυπωθεί με σαφήνεια ο βαθμός εμπειρικής υποστήριξης κάθε σχέσης του υποδείγματος.

5.4.1 Έλεγχος των άμεσων επιδράσεων

Στην παρούσα υποενότητα εξετάζονται οι άμεσες επιδράσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών του ερευνητικού υποδείγματος. Συγκεκριμένα, ελέγχθηκε αν η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία προβλέπει θετικά τη γνωστική προδιάθεση, τη συναισθηματική προδιάθεση και την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Επιπλέον, εξετάστηκε αν η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση προβλέπουν θετικά την προθυμία συμμετοχής. Για τον έλεγχο των υποθέσεων χρησιμοποιήθηκαν απλές γραμμικές παλινδρομήσεις με τη μέθοδο Enter. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί τη σειρά των ερευνητικών υποθέσεων.

Έλεγχος της Η1: ***Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει θετικά τη γνωστική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.***

Η πρώτη υπόθεση της έρευνας προέβλεπε ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επιδρά θετικά στη γνωστική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Για τον έλεγχο της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση, με ανεξάρτητη μεταβλητή την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και εξαρτημένη μεταβλητή τη γνωστική προδιάθεση.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό, **$F(1,724) = 118,879$, $p < 0,001$**. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι **$R = 0,376$**, ενώ ο συντελεστής προσδιορισμού είναι **$R^2 = 0,141$** και το προσαρμοσμένο R^2 είναι **0,140**. Αυτό σημαίνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία εξηγεί περίπου το **14,1% της διακύμανσης** της γνωστικής προδιάθεσης των εργαζομένων.

Πίνακας 16: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη γνωστική προδιάθεση

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Γνωστική προδιάθεση

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,376[a]	,141	,140	1,090	1,998

a. Predictors: (Constant), Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας

b. Dependent Variable: Γνωστική προδιάθεση

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	141,167	1	141,167	118,879	,000[b]
	Residual	859,737	724	1,187		
	Total	1000,904	725			

a. Dependent Variable: Γνωστική προδιάθεση

b. Predictors: (Constant), Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	3,998	,163		24,454	,000		
	Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας	,536	,049	,376	10,903	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Γνωστική προδιάθεση

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions (Constant)	Variance Proportions Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας
1	1	1,969	1,000	,02	,02
	2	,031	7,959	,98	,98

a. Dependent Variable: Γνωστική προδιάθεση

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4,53	6,68	5,72	,441	726
Residual	-4,070	2,466	,000	1,089	726
Std. Predicted Value	-2,699	2,160	,000	1,000	726
Std. Residual	-3,735	2,263	,000	,999	726

a. Dependent Variable: Γνωστική προδιάθεση

Ο πίνακας των συντελεστών δείχνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στη γνωστική προδιάθεση, **B = 0,536, SE = 0,049, β = 0,376, t = 10,903, p < 0,001**. Το θετικό πρόσημο του συντελεστή δείχνει ότι όσο υψηλότερη είναι η αντιλαμβανόμενη ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, τόσο υψηλότερη είναι και η γνωστική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Με άλλα λόγια, όταν η ηγεσία επικοινωνεί σαφές όραμα, υποστηρίζει τους εργαζομένους και συνδέει την ψηφιακή αλλαγή με ουσιαστικές δυνατότητες βελτίωσης, οι εργαζόμενοι τείνουν να αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως περισσότερο χρήσιμο και ωφέλιμο. Επιπλέον, ο δείκτης **Durbin-Watson = 1,998** βρίσκεται πολύ κοντά στην τιμή 2, γεγονός που υποδηλώνει απουσία σοβαρού προβλήματος αυτοσυσχέτισης των καταλοίπων. Ο δείκτης **VIF = 1,000** και η τιμή **Tolerance = 1,000** δείχνουν ότι δεν τίθεται ζήτημα πολυσυγγραμμικότητας, κάτι αναμενόμενο σε απλή παλινδρόμηση με έναν μόνο προβλεπτικό παράγοντα. Συνεπώς, η **Η1 υποστηρίζεται**.

Έλεγχος της Η2. *Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει θετικά τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.*

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας προέβλεπε ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επιδρά θετικά στη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Για τον έλεγχο της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση, με ανεξάρτητη μεταβλητή την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και εξαρτημένη μεταβλητή τη συναισθηματική προδιάθεση. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 17: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή τη συναισθηματική προδιάθεση

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Συναισθηματική προδιάθεσης

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,424[a]	,180	,178	1,236	2,056

a. Predictors: (Constant), Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας

b. Dependent Variable: Συναισθηματική προδιάθεσης

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	242,207	1	242,207	158,521	,000[b]
	Residual	1106,213	724	1,528		
	Total	1348,420	725			

a. Dependent Variable: Συναισθηματική προδιάθεσης

b. Predictors: (Constant), Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	2,943	,185		15,872	,000		
	Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας	,702	,056	,424	12,591	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Συναισθηματική προδιάθεσης

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions (Constant)	Variance Proportions Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας
1	1	1,969	1,000	,02	,02
	2	,031	7,959	,98	,98

a. Dependent Variable: Συναισθηματική προδιάθεσης

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,65	6,45	5,21	,578	726
Residual	-3,752	2,653	,000	1,235	726
Std. Predicted Value	-2,699	2,160	,000	1,000	726
Std. Residual	-3,035	2,146	,000	,999	726

a. Dependent Variable: Συναισθηματική προδιάθεσης

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, **F(1,724) = 158,521, p < 0,001**. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι **R = 0,424**, ενώ ο συντελεστής προσδιορισμού είναι **R^2 = 0,180** και το προσαρμοσμένο R^2 είναι **0,178**.

Επομένως, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία εξηγεί περίπου το **18,0% της διακύμανσης** της συναισθηματικής προδιάθεσης. Ο πίνακας των συντελεστών δείχνει ότι η επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στη συναισθηματική προδιάθεση είναι θετική και στατιστικά σημαντική, **B = 0,702, SE = 0,056, β = 0,424, t = 12,591, p < 0,001**. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως ανθρωποκεντρική και υποστηρικτική απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό, τόσο πιο θετικά βιώνουν συναισθηματικά την ψηφιακή αλλαγή. Η σχέση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς δείχνει ότι η ηγεσία δεν επηρεάζει μόνο τη λογική αξιολόγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και το συναισθηματικό κλίμα μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις.

Ο δείκτης **Durbin-Watson = 2,056** βρίσκεται επίσης κοντά στην τιμή 2, γεγονός που δεν υποδηλώνει πρόβλημα αυτοσυσχέτισης των καταλοίπων. Παράλληλα, οι δείκτες **Tolerance = 1,000** και **VIF = 1,000** δεν δείχνουν πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Συνεπώς, η **H2 υποστηρίζεται**.

Έλεγχος της Η3. *Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει θετικά την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού.*

Η τρίτη υπόθεση της έρευνας προέβλεπε ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επιδρά θετικά στην προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Για τον έλεγχο της υπόθεσης αυτής απαιτείται απλή γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητη μεταβλητή την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής.

Πίνακας 18: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής και ανεξάρτητη μεταβλητή την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,298[a]	,089	,087	1,426	1,964

a. Predictors: (Constant), Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας
b. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142,934	1	142,934	70,304	,000[b]
	Residual	1471,955	724	2,033		
	Total	1614,888	725			

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής
b. Predictors: (Constant), Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	3,250	,214		15,193	,000		
	Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας	,539	,064	,298	8,385	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions (Constant)	Variance Proportions Ανθρωποκεντρική ψηφιακής ηγεσίας
1	1	1,969	1,000	,02	,02
	2	,031	7,959	,98	,98

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,79	5,95	4,99	,444	726
Residual	-4,407	2,671	,000	1,425	726
Std. Predicted Value	-2,699	2,160	,000	1,000	726
Std. Residual	-3,091	1,874	,000	,999	726

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό, **F(1,724) = 70,304, p < 0,001**. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι **R = 0,298**, ενώ ο συντελεστής προσδιορισμού είναι **R^2 = 0,089** και το προσαρμοσμένο R^2 είναι **0,087**. Αυτό σημαίνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία εξηγεί περίπου το **8,9% της διακύμανσης** της προθυμίας συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Ο πίνακας των συντελεστών δείχνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην προθυμία συμμετοχής, **B = 0,539, SE = 0,064, β = 0,298, t = 8,385, p < 0,001**. Το θετικό πρόσημο του συντελεστή δείχνει ότι όσο υψηλότερη είναι η αντιλαμβανόμενη ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, τόσο υψηλότερη είναι και η προθυμία των εργαζομένων να συμμετάσχουν σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Το εύρημα αυτό είναι συνεπές με τη θεωρητική λογική της εργασίας, σύμφωνα με την οποία η ηγεσία που επικοινωνεί σαφές όραμα, υποστηρίζει τους εργαζομένους και δημιουργεί συνθήκες εμπιστοσύνης μπορεί να ενισχύσει τη διάθεση ενεργού συμμετοχής στην ψηφιακή αλλαγή. Επιπλέον, ο δείκτης **Durbin-Watson = 1,964** βρίσκεται κοντά στην τιμή 2, γεγονός που δεν υποδηλώνει σοβαρό πρόβλημα αυτοσυσχέτισης των καταλοίπων. Παράλληλα, οι δείκτες **Tolerance = 1,000** και **VIF = 1,000** δείχνουν ότι δεν υπάρχει πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Συνεπώς, η **Η3 υποστηρίζεται**.

Έλεγχος της Η4. *Η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό επηρεάζει θετικά την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού.*

Η τέταρτη υπόθεση της έρευνας προέβλεπε ότι η γνωστική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό επιδρά θετικά στην προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε σχετικές πρωτοβουλίες. Για τον έλεγχο της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση, με ανεξάρτητη μεταβλητή τη γνωστική προδιάθεση και εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 19: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής και ανεξάρτητη μεταβλητή τη γνωστική προδιάθεση

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Γνωστική προδιάθεση[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,302[a]	,091	,090	1,424	1,949

a. Predictors: (Constant), Γνωστική προδιάθεση
b. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146,955	1	146,955	72,480	,000[b]
	Residual	1467,933	724	2,028		
	Total	1614,888	725			

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής
b. Predictors: (Constant), Γνωστική προδιάθεση

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance	Collinearity Statistics VIF
1	(Constant)	2,794	,263		10,624	,000		
	Γνωστική προδιάθεση	,383	,045	,302	8,514	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions (Constant)	Variance Proportions Γνωστική προδιάθεση
1	1	1,980	1,000	,01	,01
	2	,020	9,852	,99	,99

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,18	5,48	4,99	,450	726
Residual	-4,093	2,823	,000	1,423	726
Std. Predicted Value	-4,021	1,086	,000	1,000	726
Std. Residual	-2,875	1,982	,000	,999	726

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, **F(1,724) = 72,480, p < 0,001**. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι **R = 0,302**, ενώ ο συντελεστής προσδιορισμού είναι **R^2 = 0,091** και το προσαρμοσμένο R^2 είναι **0,090**. Συνεπώς, η γνωστική προδιάθεση εξηγεί περίπου το **9,1% της διακύμανσης** της προθυμίας συμμετοχής. Ο πίνακας των συντελεστών δείχνει ότι η γνωστική προδιάθεση έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην προθυμία συμμετοχής, **B = 0,383, SE = 0,045, β = 0,302, t = 8,514, p < 0,001**. Το θετικό πρόσημο του συντελεστή δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, ωφέλιμο και σημαντικό για την εργασία τους εμφανίζουν υψηλότερη προθυμία να συμμετάσχουν σε σχετικές πρωτοβουλίες. Το εύρημα αυτό είναι συμβατό με τη θεωρητική λογική της εργασίας, σύμφωνα με την οποία η θετική γνωστική αξιολόγηση της αλλαγής μπορεί να λειτουργήσει ως προϋπόθεση για την ενεργότερη εμπλοκή των εργαζομένων. Ο δείκτης **Durbin-Watson = 1,949** βρίσκεται κοντά στην τιμή 2, ενώ οι δείκτες **Tolerance = 1,000** και **VIF = 1,000** δεν υποδηλώνουν πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Συνεπώς, η **Η4 υποστηρίζεται**.

Έλεγχος της Η5. *Η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό επηρεάζει θετικά την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού.*

Η πέμπτη υπόθεση της έρευνας προέβλεπε ότι η συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό επιδρά θετικά στην προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε σχετικές πρωτοβουλίες. Για τον έλεγχο της υπόθεσης πραγματοποιήθηκε απλή γραμμική παλινδρόμηση, με ανεξάρτητη μεταβλητή τη συναισθηματική προδιάθεση και εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής.

Πίνακας 20: Γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την προθυμία συμμετοχής και ανεξάρτητη μεταβλητή τη συναισθηματική προδιάθεση

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Συναισθηματική προδιάθεσης[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής
b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,413[a]	,170	,169	1,360	2,001

a. Predictors: (Constant), Συναισθηματική προδιάθεσης
b. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	274,910	1	274,910	148,536	,000[b]
	Residual	1339,978	724	1,851		
	Total	1614,888	725			

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής
b. Predictors: (Constant), Συναισθηματική προδιάθεσης

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,637	,199		13,230	,000		
	Συναισθηματική προδιάθεσης	,452	,037	,413	12,188	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Collinearity Diagnostics[a]

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Συναισθηματική προδιάθεσης
1	1	1,967	1,000	,02	,02
	2	,033	7,768	,98	,98

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,09	5,80	4,99	,616	726
Residual	-4,346	3,008	,000	1,360	726
Std. Predicted Value	-3,084	1,316	,000	1,000	726
Std. Residual	-3,195	2,211	,000	,999	726

a. Dependent Variable: Προθυμίας συμμετοχής

Τα αποτελέσματα του Model Summary και του ANOVA δείχνουν ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό, **$F(1,724) = 148,536$, $p < 0,001$**. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης είναι **$R = 0,413$**, ενώ ο συντελεστής προσδιορισμού είναι **$R^2 = 0,170$** και το προσαρμοσμένο R^2 είναι **0,169**. Αυτό σημαίνει ότι η συναισθηματική προδιάθεση εξηγεί περίπου το **17,0% της διακύμανσης** της προθυμίας συμμετοχής.

Ο πίνακας συντελεστών επιβεβαιώνει ότι η συναισθηματική προδιάθεση αποτελεί θετικό και στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της προθυμίας συμμετοχής, B = 0,452, SE = 0,037, β = 0,413, t = 12,188, p <.001. Η θετική τιμή του μη τυποποιημένου συντελεστή δείχνει ότι, όσο αυξάνεται η θετική συναισθηματική προδιάθεση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τόσο αυξάνεται και η προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων σε σχετικές πρωτοβουλίες.

Το εύρημα αυτό είναι θεωρητικά σημαντικό, επειδή δείχνει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων δεν συνδέεται μόνο με τη γνωστική αξιολόγηση της χρησιμότητας του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι βιώνουν συναισθηματικά τις ψηφιακές αλλαγές. Όταν οι τρέχουσες ψηφιακές πρωτοβουλίες γίνονται αντιληπτές ως θετικές, ενδιαφέρουσες και λιγότερο επιβαρυντικές για την εργασιακή εμπειρία, οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μεγαλύτερη διάθεση ενεργής συμμετοχής. Με βάση τα παραπάνω, η **Η5 υποστηρίζεται.**

5.4.2 Έλεγχος υπό όρους διαμεσολάβησης με PROCESS Model 14

Στην παρούσα υποενότητα εξετάζεται το ενιαίο υπόδειγμα υπό όρους διαμεσολάβησης της έρευνας. Σύμφωνα με το θεωρητικό υπόδειγμα, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αναμένεται να επηρεάζει την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων όχι μόνο άμεσα, αλλά και έμμεσα, μέσω της γνωστικής και της συναισθηματικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Παράλληλα, η τεχνολογική υπερφόρτωση εξετάζεται ως πιθανή συνθήκη αποδυνάμωσης της σχέσης ανάμεσα στις προδιαθέσεις των εργαζομένων και στην προθυμία συμμετοχής. Κατά συνέπεια, ο κύριος έλεγχος του υποδείγματος πραγματοποιήθηκε με το PROCESS macro για το SPSS, έκδοση 4.2, με εφαρμογή του Model 14 και 5.000 bootstrap samples, σύμφωνα με τη λογική της υπό όρους διαμεσολάβησης και της conditional process analysis (Hayes, 2022).

Στο μοντέλο εισήχθη ως ανεξάρτητη μεταβλητή η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, ως παράλληλοι διαμεσολαβητές η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση, ως εξαρτημένη μεταβλητή η προθυμία συμμετοχής και ως μετριαστής η τεχνολογική υπερφόρτωση. Η στατιστική σημαντικότητα των έμμεσων επιδράσεων και των δεικτών υπό όρους διαμεσολάβησης αξιολογήθηκε με βάση τα 95% bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης. Μια έμμεση επίδραση ή ένας δείκτης υπό όρους διαμεσολάβησης θεωρείται στατιστικά σημαντικός όταν το αντίστοιχο bootstrap διάστημα εμπιστοσύνης δεν περιλαμβάνει την τιμή μηδέν.

Πίνακας 21: Σύνοψη μοντέλων του PROCESS Model 14

Εξαρτημένη μεταβλητή	Προβλεπτική μεταβλητή / Μεταβλητές	R	R^2	MSE	F	df1	df2	p
Γνωστική προδιάθεση	Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία	0,38	0,14	1,19	118,88	1	724	<0,001
Συναισθηματική προδιάθεση	Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία	0,42	0,18	1,53	158,52	1	724	<0,001
Προθυμία συμμετοχής	Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, γνωστική προδιάθεση, συναισθηματική προδιάθεση, τεχνολογική υπερφόρτωση και όροι αλληλεπίδρασης	0,44	0,19	1,81	28,46	6	719	<0,001

Σημείωση. N = 726. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με PROCESS Model 14. Οι τιμές p που εμφανίζονται στο SPSS ως .000 αποδίδονται ως p < 0,001.

Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει τη συνολική προσαρμογή των τριών επιμέρους εξισώσεων του PROCESS Model 14. Αρχικά, το μοντέλο πρόβλεψης της γνωστικής προδιάθεσης από την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία ήταν στατιστικά σημαντικό, $R = 0,38$, $R^2 = 0,14$, $F(1,724) = 118,88$, $p < 0,001$.

Το αποτέλεσμα δείχνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία εξηγεί το 14% της διακύμανσης της γνωστικής προδιάθεσης των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Αντίστοιχα, το μοντέλο πρόβλεψης της συναισθηματικής προδιάθεσης ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό, $R = 0,42$, $R^2 = 0,18$, $F(1,724) = 158,52$, $p < 0,001$. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία εξηγεί το 18% της διακύμανσης της συναισθηματικής προδιάθεσης, ποσοστό ελαφρώς υψηλότερο από εκείνο που παρατηρείται για τη γνωστική προδιάθεση.

Τέλος, το μοντέλο πρόβλεψης της προθυμίας συμμετοχής, στο οποίο συμπεριλήφθηκαν η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, οι δύο προδιαθέσεις, η τεχνολογική υπερφόρτωση και οι όροι αλληλεπίδρασης, ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό, $R = 0,44$, $R^2 = 0,19$, $F(6,719) = 28,46$, $p < 0,001$. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το ενιαίο υπόδειγμα έχει στατιστικά σημαντική ερμηνευτική ικανότητα τόσο για τις δύο προδιαθέσεις όσο και για την προθυμία συμμετοχής.

Πίνακας 22: Συντελεστές παλινδρόμησης του PROCESS Model 14

Εξαρτημένη μεταβλητή	Προβλεπτική μεταβλητή	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Γνωστική προδιάθεση	Σταθερά	4	0,16	24,45	<0,001	3,68	4,32
Γνωστική προδιάθεση	Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία	0,54	0,05	10,9	<0,001	0,44	0,63
Συναισθηματική προδιάθεση	Σταθερά	2,94	0,19	15,87	<0,001	2,58	3,31
Συναισθηματική προδιάθεση	Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία	0,7	0,06	12,59	<0,001	0,59	0,81
Προθυμία συμμετοχής	Σταθερά	0,55	1,05	0,52	0,6	-1,51	2,61
Προθυμία συμμετοχής	Ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία	0,25	0,07	3,57	<0,001	0,11	0,39
Προθυμία συμμετοχής	Γνωστική προδιάθεση	0,3	0,21	1,4	0,16	-0,12	0,72
Προθυμία συμμετοχής	Συναισθηματική προδιάθεση	0,34	0,18	1,95	0,05	0	0,69
Προθυμία συμμετοχής	Τεχνολογική υπερφόρτωση	0,42	0,29	1,43	0,15	-0,16	1
Προθυμία συμμετοχής	Γνωστική προδιάθεση × Τεχνολογική υπερφόρτωση	-0,07	0,06	-1,18	0,24	-0,19	0,05
Προθυμία συμμετοχής	Συναισθηματική προδιάθεση × Τεχνολογική υπερφόρτωση	0,01	0,05	0,1	0,92	-0,1	0,11

Σημείωση. LLCI = κατώτερο όριο διαστήματος εμπιστοσύνης, ULCI = ανώτερο όριο διαστήματος εμπιστοσύνης. Οι όροι αλληλεπίδρασης αντιστοιχούν στις σχέσεις COG_M × TECH_M και EMO_M × TECH_M.

Ο Πίνακας 22 παρουσιάζει τους επιμέρους συντελεστές παλινδρόμησης του PROCESS Model 14. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία είχε θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στη γνωστική προδιάθεση, B = 0,54, SE = 0,05, t = 10,90, p < 0,001, 95% CI [0,44, 0,63]. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι όσο υψηλότερη είναι η αντιλαμβανόμενη ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, τόσο ισχυρότερη είναι η γνωστική προδιάθεση των εργαζομένων προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Αντίστοιχα, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία είχε θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στη συναισθηματική προδιάθεση, B = 0,70, SE = 0,06, t = 12,59, p < 0,001, 95% CI [0,59, 0,81]. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται όχι μόνο με τη γνωστική αξιολόγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι τον βιώνουν συναισθηματικά.

Στο μοντέλο πρόβλεψης της προθυμίας συμμετοχής, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία διατήρησε θετική και στατιστικά σημαντική άμεση επίδραση, B = 0,25, SE = 0,07, t = 3,57, p < 0,001, 95% CI [0,11, 0,39].

Η γνωστική προδιάθεση δεν είχε στατιστικά σημαντική επίδραση στην προθυμία συμμετοχής όταν συνεξετάστηκε με τη συναισθηματική προδιάθεση, την τεχνολογική υπερφόρτωση και τους όρους αλληλεπίδρασης, B = 0,30, SE = 0,21, t = 1,40, p = 0,16, 95% CI [-0,12, 0,72]. Αντίθετα, η συναισθηματική προδιάθεση εμφάνισε θετική και οριακά στατιστικά σημαντική επίδραση στην προθυμία συμμετοχής, B = 0,34, SE = 0,18, t = 1,95, p = 0,05, 95% CI [0,00, 0,69]. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, όταν οι δύο προδιαθέσεις εξετάζονται ταυτόχρονα, η συναισθηματική διάσταση έχει μεγαλύτερη ερμηνευτική βαρύτητα για την προθυμία συμμετοχής.

Οι δύο όροι αλληλεπίδρασης με την τεχνολογική υπερφόρτωση δεν ήταν στατιστικά σημαντικοί. Η αλληλεπίδραση γνωστικής προδιάθεσης και τεχνολογικής υπερφόρτωσης ήταν αρνητική αλλά μη σημαντική, B = -0,07, SE = 0,06, t = -1,18, p = 0,24, 95% CI [-0,19, 0,05]. Η αλληλεπίδραση συναισθηματικής προδιάθεσης και τεχνολογικής υπερφόρτωσης ήταν επίσης μη σημαντική, B = 0,01, SE = 0,05, t = 0,10, p = 0,92, 95% CI [-0,10, 0,11]. Επομένως, ο Πίνακας 22 δεν παρέχει στατιστική ένδειξη ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει σημαντικά τη σχέση των προδιαθέσεων με την προθυμία συμμετοχής. Συνεπώς, οι υποθέσεις H7a και H7b δεν υποστηρίζονται.

Πίνακας 23: Άμεση και υπό όρους έμμεσες επιδράσεις της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής

Διαδρομή	Επίπεδο τεχνολογικής υπερφόρτωσης	Effect	SE / BootSE	t	p	LLCI / BootLLCI	ULCI / BootULCI
Άμεση επίδραση HCDL_M → WILL_M	—	0,25	0,07	3,57	<0,001	0,11	0,39
HCDL_M → COG_M → WILL_M	TECH_M = 2,00	0,08	0,06	—	—	-0,03	0,19
HCDL_M → COG_M → WILL_M	TECH_M = 3,00	0,05	0,03	—	—	-0,02	0,11
HCDL_M → COG_M → WILL_M	TECH_M = 4,00	0,01	0,04	—	—	-0,07	0,08
Index of moderated mediation μέσω COG_M	—	-0,04	0,03	—	—	-0,11	0,02
HCDL_M → EMO_M → WILL_M	TECH_M = 2,00	0,25	0,06	—	—	0,13	0,38
HCDL_M → EMO_M → WILL_M	TECH_M = 3,00	0,25	0,04	—	—	0,17	0,34
HCDL_M → EMO_M → WILL_M	TECH_M = 4,00	0,25	0,05	—	—	0,16	0,36
Index of moderated mediation μέσω EMO_M	—	0	0,04	—	—	-0,07	0,08

Σημείωση. Οι υπό όρους έμμεσες επιδράσεις εκτιμήθηκαν με 5.000 bootstrap samples και 95% bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης. Οι τιμές TECH_M = 2,00, 3,00 και 4,00 αντιστοιχούν στα επίπεδα της τεχνολογικής υπερφόρτωσης που χρησιμοποιήθηκαν από το PROCESS για την εκτίμηση των conditional indirect effects. Μια έμμεση επίδραση θεωρείται στατιστικά σημαντική όταν το bootstrap διάστημα εμπιστοσύνης δεν περιλαμβάνει το μηδέν.

Ο Πίνακας 23 παρουσιάζει την άμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής, καθώς και τις έμμεσες και υπό όρους έμμεσες επιδράσεις μέσω της γνωστικής και της συναισθηματικής προδιάθεσης σε διαφορετικά επίπεδα τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Η άμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής ήταν θετική και στατιστικά σημαντική, B = 0,25, SE = 0,07, t = 3,57, p < 0,001, 95% CI [0,11, 0,39]. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται άμεσα με μεγαλύτερη προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Ως προς τη διαδρομή μέσω της γνωστικής προδιάθεσης, οι έμμεσες επιδράσεις δεν ήταν στατιστικά σημαντικές σε κανένα από τα εξεταζόμενα επίπεδα τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Συγκεκριμένα, η έμμεση επίδραση ήταν 0,08 όταν TECH_M = 2,00, 0,05 όταν TECH_M = 3,00 και 0,01 όταν TECH_M = 4,00. Και στις τρεις περιπτώσεις, τα 95% bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης περιλάμβαναν το μηδέν. Επομένως, στο ενιαίο υπόδειγμα με δύο παράλληλους διαμεσολαβητές, η γνωστική προδιάθεση δεν λειτουργεί ως στατιστικά σημαντικός έμμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας και προθυμίας συμμετοχής. Συνεπώς, η υπόθεση H6a δεν υποστηρίζεται.

Αντίθετα, οι έμμεσες επιδράσεις μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης ήταν θετικές και στατιστικά σημαντικές σε όλα τα εξεταζόμενα επίπεδα τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Η έμμεση επίδραση ήταν 0,25 όταν TECH_M = 2,00, 0,25 όταν TECH_M = 3,00 και 0,25 όταν TECH_M = 4,00. Σε όλες τις περιπτώσεις, τα 95% bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης δεν περιλάμβαναν το μηδέν. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η συναισθηματική προδιάθεση αποτελεί στατιστικά σημαντικό έμμεσο μηχανισμό μέσω του οποίου η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με την προθυμία συμμετοχής. Συνεπώς, η υπόθεση H6b υποστηρίζεται.

Η αξιολόγηση των δεικτών υπό όρους διαμεσολάβησης δείχνει, ωστόσο, ότι η ισχύς των έμμεσων επιδράσεων δεν διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το επίπεδο της τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Ο δείκτης υπό όρους διαμεσολάβησης μέσω της γνωστικής προδιάθεσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικός, index = -0,04, BootSE = 0,03, 95% BootCI [-0,11, 0,02]. Συνεπώς, δεν τεκμηριώνεται ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση ρυθμίζει την έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής προδιάθεσης. Η υπόθεση H8a δεν υποστηρίζεται.

Αντίστοιχα, ο δείκτης υπό όρους διαμεσολάβησης μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικός, index = 0,00, BootSE = 0,04, 95% BootCI [-0,07, 0,08].

Επομένως, παρότι η συναισθηματική προδιάθεση λειτουργεί ως σημαντικός έμμεσος μηχανισμός, η ισχύς αυτής της έμμεσης επίδρασης δεν διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το επίπεδο της τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Συνεπώς, η υπόθεση H8b δεν υποστηρίζεται.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της υπό όρους διαμεσολάβησης δείχνουν ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει την προθυμία συμμετοχής τόσο άμεσα όσο και έμμεσα, κυρίως μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης. Η γνωστική προδιάθεση δεν διατηρεί στατιστικά σημαντικό έμμεσο ρόλο στο ενιαίο μοντέλο, ενώ η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν επιβεβαιώνεται ούτε ως στατιστικά σημαντικός μετριαστής των σχέσεων των προδιαθέσεων με την προθυμία συμμετοχής ούτε ως συνθήκη που διαφοροποιεί την ισχύ των έμμεσων επιδράσεων. Συνεπώς, η H6b υποστηρίζεται, ενώ οι H6a, H7a, H7b, H8a και H8b δεν υποστηρίζονται.

5.4.3 Συνολική αξιολόγηση των υποθέσεων H6a, H6b, H7a, H7b, H8a και H8b

Μετά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων του ενιαίου υποδείγματος υπό όρους διαμεσολάβησης, στην παρούσα υποενότητα συνοψίζεται η τελική αξιολόγηση των υποθέσεων H6a, H6b, H7a, H7b, H8a και H8b. Η διάκριση των υποθέσεων είναι κρίσιμη, καθώς οι H6a και H6b αφορούν τις έμμεσες διαδρομές μέσω της γνωστικής και της συναισθηματικής προδιάθεσης, οι H7a και H7b αφορούν τους όρους αλληλεπίδρασης ανάμεσα στις προδιαθέσεις και στην τεχνολογική υπερφόρτωση, ενώ οι H8a και H8b αφορούν την υπό όρους έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής. Ο Πίνακας 24 συνοψίζει την τελική αξιολόγηση των υποθέσεων που αφορούν τις έμμεσες, μετριαστικές και υπό όρους έμμεσες σχέσεις του θεωρητικού υποδείγματος.

Πίνακας 24: Σύνοψη ελέγχου υποθέσεων υπό όρους διαμεσολάβησης

Υπόθεση	Ελεγχόμενη σχέση	Κρίσιμο αποτέλεσμα	Απόφαση
H6a	Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει έμμεσα και θετικά την προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής προδιάθεσης.	Οι έμμεσες επιδράσεις μέσω της γνωστικής προδιάθεσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικές, καθώς τα 95% bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης περιλάμβαναν το μηδέν.	Δεν υποστηρίζεται
H6b	Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει έμμεσα και θετικά την προθυμία συμμετοχής μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης.	Οι έμμεσες επιδράσεις μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης ήταν θετικές και στατιστικά σημαντικές, καθώς τα 95% bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης δεν περιλάμβαναν το μηδέν.	Υποστηρίζεται

Υπόθεση	Ελεγχόμενη σχέση	Κρίσιμο αποτέλεσμα	Απόφαση
H7a	Η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει τη θετική σχέση μεταξύ γνωστικής προδιάθεσης και προθυμίας συμμετοχής.	Ο όρος αλληλεπίδρασης γνωστικής προδιάθεσης × τεχνολογικής υπερφόρτωσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικός, B = -0,07, p = 0,24.	Δεν υποστηρίζεται
H7b	Η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει τη θετική σχέση μεταξύ συναισθηματικής προδιάθεσης και προθυμίας συμμετοχής.	Ο όρος αλληλεπίδρασης συναισθηματικής προδιάθεσης × τεχνολογικής υπερφόρτωσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικός, B = 0,01, p = 0,92.	Δεν υποστηρίζεται
H8a	Η τεχνολογική υπερφόρτωση ρυθμίζει την έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής προδιάθεσης.	Ο δείκτης υπό όρους διαμεσολάβησης μέσω της γνωστικής προδιάθεσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικός, 95% BootCI [-0,11, 0,02].	Δεν υποστηρίζεται
H8b	Η τεχνολογική υπερφόρτωση ρυθμίζει την έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης.	Ο δείκτης υπό όρους διαμεσολάβησης μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικός, 95% BootCI [-0,07, 0,08].	Δεν υποστηρίζεται

Σημείωση. Η αξιολόγηση των υποθέσεων βασίζεται στο PROCESS Model 14 με 5.000 bootstrap samples και 95% bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης. Μια έμμεση επίδραση ή ένας δείκτης υπό όρους διαμεσολάβησης θεωρείται στατιστικά σημαντικός όταν το αντίστοιχο bootstrap διάστημα εμπιστοσύνης δεν περιλαμβάνει την τιμή μηδέν.

Η υπόθεση H6a δεν υποστηρίζεται στο ενιαίο μοντέλο. Παρότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά τη γνωστική προδιάθεση, η γνωστική προδιάθεση δεν λειτουργεί ως στατιστικά σημαντικός έμμεσος μηχανισμός όταν συνεξετάζεται με τη συναισθηματική προδιάθεση. Οι εκτιμώμενες έμμεσες επιδράσεις μέσω της γνωστικής προδιάθεσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικές, καθώς τα αντίστοιχα bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης περιλάμβαναν το μηδέν. Αντίθετα, η υπόθεση H6b υποστηρίζεται. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά τη συναισθηματική προδιάθεση, ενώ οι έμμεσες επιδράσεις μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης ήταν θετικές και στατιστικά σημαντικές σε όλα τα εξεταζόμενα επίπεδα τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η συναισθηματική προδιάθεση αποτελεί τον βασικό ενδιάμεσο μηχανισμό μέσω του οποίου η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται με την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Οι υποθέσεις H7a και H7b δεν υποστηρίζονται. Η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν βρέθηκε να μετριάζει με στατιστικά σημαντικό τρόπο ούτε τη σχέση μεταξύ γνωστικής προδιάθεσης και προθυμίας συμμετοχής ούτε τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής προδιάθεσης και προθυμίας συμμετοχής. Με άλλα λόγια, οι όροι αλληλεπίδρασης δεν επιβεβαιώνουν ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει άμεσα τη μετάβαση από τις θετικές προδιαθέσεις στην προθυμία συμμετοχής.

Οι υποθέσεις H8a και H8b επίσης δεν υποστηρίζονται. Οι δείκτες υπό όρους διαμεσολάβησης για τις δύο έμμεσες διαδρομές δεν ήταν στατιστικά σημαντικοί, καθώς τα αντίστοιχα bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης περιλάμβαναν την τιμή μηδέν. Συνεπώς, δεν τεκμηριώνεται ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιεί σημαντικά την ισχύ των έμμεσων επιδράσεων της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής ή της συναισθηματικής προδιάθεσης.

Συνολικά, η ανάλυση δείχνει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία ενισχύει την προθυμία συμμετοχής των εργαζομένων κυρίως μέσω της θετικής συναισθηματικής προδιάθεσης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η γνωστική προδιάθεση, αν και επηρεάζεται θετικά από την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, δεν διατηρεί στατιστικά σημαντικό έμμεσο ρόλο στο ενιαίο υπόδειγμα. Παράλληλα, η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν επιβεβαιώνεται ως στατιστικά σημαντική συνθήκη αποδυνάμωσης ούτε των άμεσων σχέσεων ανάμεσα στις προδιαθέσεις και στην προθυμία συμμετοχής ούτε των αντίστοιχων έμμεσων διαδρομών.

5.5 Συνοπτική παρουσίαση βασικών ευρημάτων

Η παρούσα ενότητα συνοψίζει τα βασικά ευρήματα της εμπειρικής ανάλυσης. Η παρουσίαση ακολουθεί τη λογική αλληλουχία του κεφαλαίου, ξεκινώντας από τα χαρακτηριστικά του δείγματος και την περιγραφική αποτύπωση των μεταβλητών, συνεχίζοντας με τους ελέγχους αξιοπιστίας και εγκυρότητας των κλιμάκων και καταλήγοντας στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται μια συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων, η οποία λειτουργεί ως βάση για την ερμηνευτική συζήτηση του επόμενου κεφαλαίου.

Η έρευνα βασίστηκε σε δείγμα 726 εργαζομένων του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η σύνθεση του δείγματος έδειξε αυξημένη συμμετοχή γυναικών, καθώς οι γυναίκες αποτέλεσαν το 66,4% των συμμετεχόντων, ενώ οι άνδρες το 32,2%. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκαν στις ηλικιακές κατηγορίες 41–50 και 51–60 ετών, γεγονός που δείχνει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζομένους μέσης και μεγαλύτερης ηλικίας.

Το μορφωτικό επίπεδο ήταν ιδιαίτερα υψηλό, με σημαντική παρουσία αποφοίτων ανώτατης εκπαίδευσης και κατόχων μεταπτυχιακών ή διδακτορικών τίτλων. Ως προς την υπηρεσιακή εμπειρία, το μεγαλύτερο ποσοστό είχε περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας στον δημόσιο τομέα. Παράλληλα, η πλειονότητα δεν κατείχε θέση ευθύνης, ενώ η συντριπτική πλειονότητα δήλωσε καθημερινή χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή ψηφιακών εφαρμογών στην εργασία.

Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό, επειδή δείχνει ότι οι συμμετέχοντες διαθέτουν άμεση εμπειρία ψηφιακής εργασίας και μπορούν να αξιολογήσουν με επάρκεια ζητήματα που συνδέονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την ψηφιακή ηγεσία και την τεχνολογική υπερφόρτωση.

Η περιγραφική στατιστική των βασικών μεταβλητών έδειξε ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζουν γενικά θετική στάση απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η γνωστική προδιάθεση κινήθηκε πάνω από το μέσο σημείο της επταβάθμιας κλίμακας, στοιχείο που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, αναγκαίο και δυνητικά ωφέλιμο για την εργασία τους. Αντίστοιχα, η συναισθηματική προδιάθεση κινήθηκε επίσης σε υψηλά επίπεδα, δείχνοντας ότι η ψηφιακή αλλαγή βιώνεται σε σημαντικό βαθμό με θετικούς συναισθηματικούς όρους. Η προθυμία συμμετοχής ήταν επίσης σχετικά υψηλή, αν και με μεγαλύτερη διαφοροποίηση μεταξύ των συμμετεχόντων. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία κινήθηκε σε μέτριο προς θετικό επίπεδο, ενώ η τεχνολογική υπερφόρτωση παρουσίασε μέτρια επίπεδα, γεγονός που υποδηλώνει ότι η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών συνοδεύεται από υπαρκτό, αλλά όχι ακραίο, βαθμό εργασιακής επιβάρυνσης.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας των σύνθετων μεταβλητών επιβεβαίωσε ότι όλες οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα παρουσιάζουν υψηλή έως εξαιρετικά υψηλή εσωτερική συνοχή. Συγκεκριμένα, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία παρουσίασε Cronbach's alpha ίσο με 0,959, η γνωστική προδιάθεση 0,929, η συναισθηματική προδιάθεση 0,943, η προθυμία συμμετοχής 0,926 και η τεχνολογική υπερφόρτωση 0,903. Όλες οι τιμές υπερβαίνουν σαφώς το αποδεκτό όριο του 0,70, γεγονός που επιτρέπει τη χρήση των αντίστοιχων κλιμάκων ως αξιόπιστων σύνθετων μεταβλητών στις επόμενες στατιστικές αναλύσεις.

Πρόσθετη τεκμηρίωση για την καταλληλότητα των κλιμάκων παρείχαν οι έλεγχοι σύνθετης αξιοπιστίας, συγκλίνουσας εγκυρότητας και διακριτής εγκυρότητας. Οι τιμές του Composite Reliability υπερέβησαν σε όλες τις περιπτώσεις το όριο του 0,70, ενώ οι τιμές του Average Variance Extracted ήταν υψηλότερες από το όριο του 0,50. Παράλληλα, οι τιμές του HTMT παρέμειναν χαμηλότερες από το αυστηρό όριο του 0,85, στοιχείο που υποστηρίζει τη διακριτή εγκυρότητα των λανθανουσών μεταβλητών. Συνολικά, οι έλεγχοι αξιοπιστίας και εγκυρότητας επιβεβαίωσαν ότι οι σύνθετοι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με επαρκή εμπιστοσύνη στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Ως προς τις άμεσες επιδράσεις, τα αποτελέσματα των γραμμικών παλινδρομήσεων παρείχαν εμπειρική υποστήριξη για τις υποθέσεις H1 έως H5.

Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία βρέθηκε να επιδρά θετικά και στατιστικά σημαντικά στη γνωστική προδιάθεση, υποστηρίζοντας την Η1, καθώς και στη συναισθηματική προδιάθεση, υποστηρίζοντας την Η2.

Παράλληλα, είχε θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην προθυμία συμμετοχής, υποστηρίζοντας την Η3. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι η ηγεσία που λειτουργεί με ανθρωποκεντρικό, υποστηρικτικό και επικοινωνιακά σαφή τρόπο μπορεί να ενισχύσει τόσο τη λογική αξιολόγηση όσο και τη συναισθηματική αποδοχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και τη διάθεση ενεργής συμμετοχής των εργαζομένων σε σχετικές πρωτοβουλίες.

Επιπλέον, η γνωστική προδιάθεση βρέθηκε να προβλέπει θετικά και στατιστικά σημαντικά την προθυμία συμμετοχής, υποστηρίζοντας την Η4. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως χρήσιμο, λειτουργικά σημαντικό και επωφελή είναι πιθανότερο να εμφανίζουν μεγαλύτερη διάθεση συμμετοχής. Αντίστοιχα, η συναισθηματική προδιάθεση είχε επίσης θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην προθυμία συμμετοχής, υποστηρίζοντας την Η5. Συνεπώς, η προθυμία συμμετοχής δεν εξαρτάται μόνο από τη γνωστική αποδοχή της ψηφιακής αλλαγής, αλλά και από το αν οι εργαζόμενοι τη βιώνουν ως θετική, ενδυναμωτική και ψυχολογικά αποδεκτή εμπειρία.

Ο κύριος έλεγχος των έμμεσων και υπό όρους έμμεσων σχέσεων πραγματοποιήθηκε μέσα από το ενιαίο υπόδειγμα υπό όρους διαμεσολάβησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται θετικά και στατιστικά σημαντικά τόσο με τη γνωστική όσο και με τη συναισθηματική προδιάθεση. Ωστόσο, όταν οι δύο προδιαθέσεις εξετάστηκαν ταυτόχρονα στο ίδιο υπόδειγμα, η γνωστική προδιάθεση δεν διατήρησε στατιστικά σημαντικό έμμεσο ρόλο στη σχέση μεταξύ ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας και προθυμίας συμμετοχής. Οι εκτιμώμενες έμμεσες επιδράσεις μέσω της γνωστικής προδιάθεσης δεν ήταν στατιστικά σημαντικές, καθώς τα αντίστοιχα bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης περιλάμβαναν το μηδέν. Συνεπώς, η υπόθεση Η6a δεν υποστηρίζεται.

Αντίθετα, η συναισθηματική προδιάθεση λειτούργησε ως στατιστικά σημαντικός έμμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας και προθυμίας συμμετοχής. Οι εκτιμώμενες έμμεσες επιδράσεις μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης ήταν θετικές και στατιστικά σημαντικές σε όλα τα εξεταζόμενα επίπεδα τεχνολογικής υπερφόρτωσης, καθώς τα 95% bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης δεν περιλάμβαναν την τιμή μηδέν. Επομένως, η υπόθεση Η6b υποστηρίζεται.

Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τη σημασία της συναισθηματικής διάστασης στην ενεργοποίηση της συμμετοχικής πρόθεσης των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία φαίνεται να ενισχύει την προθυμία συμμετοχής κυρίως όταν συμβάλλει στη διαμόρφωση θετικής συναισθηματικής εμπειρίας απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Οι υποθέσεις H7a και H7b, οι οποίες αφορούσαν τον μετριαστικό ρόλο της τεχνολογικής υπερφόρτωσης στις σχέσεις των προδιαθέσεων με την προθυμία συμμετοχής, δεν υποστηρίχθηκαν. Οι όροι αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην τεχνολογική υπερφόρτωση και στις δύο προδιαθέσεις δεν ήταν στατιστικά σημαντικοί. Συγκεκριμένα, η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν βρέθηκε να αποδυναμώνει με στατιστικά σημαντικό τρόπο ούτε τη σχέση μεταξύ γνωστικής προδιάθεσης και προθυμίας συμμετοχής ούτε τη σχέση μεταξύ συναισθηματικής προδιάθεσης και προθυμίας συμμετοχής.

Οι υποθέσεις H8a και H8b, οι οποίες αφορούσαν την υπό όρους έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω των δύο προδιαθέσεων, επίσης δεν υποστηρίχθηκαν. Οι δείκτες υπό όρους διαμεσολάβησης για τις δύο έμμεσες διαδρομές δεν ήταν στατιστικά σημαντικοί, καθώς τα αντίστοιχα bootstrap διαστήματα εμπιστοσύνης περιλάμβαναν το μηδέν. Επομένως, δεν τεκμηριώνεται ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιεί σημαντικά την ισχύ των έμμεσων επιδράσεων της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής ή της συναισθηματικής προδιάθεσης.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενίσχυσης της προθυμίας συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η επίδρασή της είναι τόσο άμεση όσο και έμμεση, κυρίως μέσω της θετικής συναισθηματικής προδιάθεσης των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν εξαρτάται μόνο από τη χρησιμότητα που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στις ψηφιακές αλλαγές, αλλά και από τον τρόπο με τον οποίο τις βιώνουν.

Αντίθετα, η τεχνολογική υπερφόρτωση, αν και αποτελεί υπαρκτή διάσταση της ψηφιακής εργασιακής πραγματικότητας, δεν λειτούργησε ως στατιστικά σημαντικός παράγοντας αποδυνάμωσης ούτε των άμεσων σχέσεων ανάμεσα στις προδιαθέσεις και στην προθυμία συμμετοχής ούτε των αντίστοιχων έμμεσων διαδρομών. Τα ευρήματα αυτά παρέχουν τη βάση για τη συζήτηση που ακολουθεί, ιδίως ως προς τον ρόλο της ανθρωποκεντρικής ηγεσίας, της συναισθηματικής εμπλοκής και των ψηφιακών εργασιακών πιέσεων στον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα.

Κεφάλαιο 6ο. Συζήτηση

Το παρόν κεφάλαιο μεταβαίνει από την παρουσίαση των στατιστικών αποτελεσμάτων στην ερμηνεία της θεωρητικής και διοικητικής τους σημασίας. Τα ευρήματα του προηγούμενου κεφαλαίου έδειξαν ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται θετικά με τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων, καθώς και με την προθυμία συμμετοχής τους σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Στο ενιαίο υπόδειγμα υπό όρους διαμεσολάβησης, η συναισθηματική προδιάθεση αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος ενδιάμεσος μηχανισμός που συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία με την προθυμία συμμετοχής, ενώ η γνωστική προδιάθεση δεν εμφάνισε αντίστοιχη ανεξάρτητη διαμεσολαβητική ισχύ όταν εξετάστηκε ταυτόχρονα με τη συναισθηματική προδιάθεση. Παράλληλα, η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν επιβεβαιώθηκε ως στατιστικά σημαντική συνθήκη διαφοροποίησης των έμμεσων σχέσεων, καθώς δεν τεκμηριώθηκε ότι μεταβάλλει ουσιαστικά τη σχέση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας με την προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής ή της συναισθηματικής προδιάθεσης.

Η συζήτηση οργανώνεται γύρω από τη βασική θέση ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων οργανισμών δεν αποτελεί απλή τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά διαδικασία οργανωσιακής και θεσμικής αλλαγής, η οποία επηρεάζει τον τρόπο εργασίας, τη διοικητική λειτουργία, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη δημιουργία δημόσιας αξίας (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Συνεπώς, η ηγεσία δεν εξετάζεται μόνο ως παράγοντας διοικητικής καθοδήγησης, αλλά ως μηχανισμός που διαμορφώνει το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν, βιώνουν και είναι διατεθειμένοι να υποστηρίξουν την ψηφιακή αλλαγή.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διάκριση ανάμεσα στη γνωστική και στη συναισθηματική προδιάθεση. Η πρώτη αφορά τη λογική αξιολόγηση της χρησιμότητας, της καταλληλότητας και της αξίας του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η δεύτερη αφορά το συναισθηματικό αποτύπωμα που αφήνει η ψηφιακή αλλαγή στην εργασιακή εμπειρία. Η διάκριση αυτή επιτρέπει πιο ακριβή κατανόηση της συμμετοχικής πρόθεσης, επειδή οι εργαζόμενοι δεν αποφασίζουν να συμβάλουν ενεργά μόνο επειδή αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα μιας αλλαγής, αλλά και επειδή τη βιώνουν ως ανθρώπινα υποστηρίξιμη, ψυχολογικά ασφαλή και οργανωσιακά νοηματοδοτημένη διαδικασία (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025). Η ισχυρότερη ερμηνευτική βαρύτητα της συναισθηματικής προδιάθεσης στο τελικό υπόδειγμα ενισχύει αυτή τη θέση, καθώς δείχνει ότι η θετική αξιολόγηση της αλλαγής δεν αρκεί από μόνη της όταν το συναισθηματικό βίωμα της ψηφιακής μετάβασης δεν μετατρέπεται σε ενεργή συμμετοχική διάθεση.

Το κεφάλαιο λαμβάνει επίσης υπόψη τη σκοτεινή πλευρά της ψηφιακής εργασίας. Η τεχνολογική υπερφόρτωση εισάγει στο υπόδειγμα τη διάσταση της αυξημένης ψηφιακής πίεσης, του εντατικοποιημένου ρυθμού εργασίας και της ανάγκης διαρκούς προσαρμογής (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026). Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν επιβεβαίωσαν ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση αποδυναμώνει στατιστικά σημαντικά τη μετάβαση από τις θετικές προδιαθέσεις στην προθυμία συμμετοχής.

Το εύρημα αυτό δεν ακυρώνει τη θεωρητική σημασία της τεχνολογικής υπερφόρτωσης, αλλά δείχνει ότι οι ψηφιακές εργασιακές πιέσεις ενδέχεται να λειτουργούν με πιο σύνθετο τρόπο από αυτόν που αποτυπώνει ένας απλός μετριαστικός όρος, ιδίως σε συγχρονικά και αυτοαναφορικά δεδομένα (Mondo et al., 2023; Scholze & Hecker, 2024). Η ερμηνεία που ακολουθεί αναπτύσσεται, επομένως, με τη μεθοδολογική επιφύλαξη που επιβάλλει ο σχεδιασμός της έρευνας, ο οποίος επιτρέπει την τεκμηρίωση σημαντικών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών, αλλά όχι την οριστική απόδειξη αιτιότητας.

6.1 Ερμηνεία των ευρημάτων

Τα ευρήματα της έρευνας συγκροτούν ένα συνεκτικό ερμηνευτικό σχήμα γύρω από τον ανθρώπινο και συμμετοχικό χαρακτήρα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέθηκε θετικά με τη γνωστική και τη συναισθηματική προδιάθεση των εργαζομένων, καθώς και με την προθυμία συμμετοχής τους σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η ηγεσία δεν λειτουργεί μόνο ως διοικητικός μηχανισμός καθοδήγησης έργων, αλλά ως οργανωσιακό πλαίσιο νοηματοδότησης, υποστήριξης και συμμετοχικής ενεργοποίησης. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι κατανοούν την αλλαγή, διαμορφώνουν την εργασιακή τους εμπειρία και αναπτύσσουν πρόθεση ενεργής συμβολής στην ψηφιακή μετάβαση (Weber et al., 2022; Nielsen et al., 2024; Abhari, 2025; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η εικόνα αυτή είναι συμβατή με τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία αντιμετωπίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως βαθιά οργανωσιακή και θεσμική αλλαγή και όχι ως απλή εισαγωγή τεχνολογικών συστημάτων (Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025). Η συμβολή της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι μεταφέρει αυτή τη γενική θέση στο επίπεδο των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Η ψηφιακή ηγεσία αποκτά ουσιαστική αξία όταν επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν, βιώνουν και είναι διατεθειμένοι να υποστηρίξουν την αλλαγή.

Η θετική σχέση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας με τη γνωστική προδιάθεση δείχνει ότι η ηγεσία λειτουργεί ως μηχανισμός νοηματοδότησης του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούν τις ψηφιακές πρωτοβουλίες μόνο με βάση τη λειτουργικότητα των εφαρμογών ή την τεχνική τους αρτιότητα. Τις αξιολογούν και με βάση το αν η ηγεσία εξηγεί τον σκοπό τους, αν τις συνδέει με πραγματικές εργασιακές ανάγκες και αν τις εντάσσει σε ένα πειστικό οργανωσιακό αφήγημα. Η ερμηνεία αυτή συμφωνεί με τη βιβλιογραφία για την ψηφιακή ηγεσία, σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες χρειάζεται να συνδυάζουν στρατηγική κατεύθυνση, κατανόηση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και ικανότητα ενεργοποίησης των ανθρώπων γύρω από την αλλαγή (AlNuaimi et al., 2022; Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025). Στον δημόσιο τομέα, η ίδια σχέση αποκτά πρόσθετη βαρύτητα, επειδή η ψηφιακή αλλαγή χρειάζεται να συνδέεται με δημόσια αξία, διαφάνεια, ποιότητα υπηρεσιών και θεσμική νομιμοποίηση (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025).

Η θετική σχέση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας με τη συναισθηματική προδιάθεση αναδεικνύει μια δεύτερη, διακριτή πλευρά της ψηφιακής αλλαγής. Η ψηφιακή μετάβαση δεν γίνεται περισσότερο υποστηρίξιμη μόνο επειδή οι εργαζόμενοι την αναγνωρίζουν ως χρήσιμη ή αναγκαία. Γίνεται περισσότερο υποστηρίξιμη όταν βιώνεται ως λιγότερο απειλητική, περισσότερο κατανοητή και πιο συμβατή με την καθημερινή εργασιακή εμπειρία. Η διάκριση αυτή συμφωνεί με τη βιβλιογραφία των στάσεων απέναντι στην οργανωσιακή αλλαγή, όπου οι γνωστικές και οι συναισθηματικές αντιδράσεις αντιμετωπίζονται ως διακριτές αλλά αλληλένδετες όψεις της ανταπόκρισης των εργαζομένων στην αλλαγή (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019). Το εύρημα εναρμονίζεται επίσης με τη βιβλιογραφία για την ηγεσία και την ευημερία των εργαζομένων, σύμφωνα με την οποία οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν όχι μόνο την απόδοση, αλλά και τις ψυχολογικές εμπειρίες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι βιώνουν την εργασία τους (Inceoglu et al., 2018).

Η άμεση θετική σχέση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας με την προθυμία συμμετοχής επιβεβαιώνει ότι η ηγεσία δεν συνδέεται μόνο με τις στάσεις των εργαζομένων, αλλά και με την πρόθεσή τους να συμβάλουν ενεργά στην αλλαγή. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τις προσεγγίσεις που τονίζουν ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται από την ενεργοποίηση εσωτερικών οργανωσιακών ικανοτήτων, μεταξύ των οποίων ηγεσία, συνεργασία, επικοινωνία και ανθρώπινη συμμετοχή (Gasco-Hernandez et al., 2022; Chatzi, 2025).

Παράλληλα, επεκτείνει τη βιβλιογραφία, επειδή δεν αντιμετωπίζει τη συμμετοχή ως απλή συμμόρφωση σε διοικητικές οδηγίες. Τη συνδέει με την πρόθεση των εργαζομένων να δώσουν ανατροφοδότηση, να υποστηρίξουν την εφαρμογή, να συνεργαστούν και να συμβάλουν στη βελτίωση των ψηφιακών πρωτοβουλιών, δηλαδή με μια πιο ενεργή και ουσιαστική μορφή εμπλοκής (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025).

Οι άμεσες αναλύσεις έδειξαν επίσης ότι η γνωστική προδιάθεση συνδέεται θετικά με την προθυμία συμμετοχής. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να υποστηρίξουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό όταν τον αντιλαμβάνονται ως χρήσιμο, κατάλληλο και λειτουργικά σημαντικό. Η ερμηνεία αυτή συμφωνεί με τη μικροθεμελιακή προσέγγιση του Abhari (2025), σύμφωνα με την οποία οι προδιαθέσεις απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελούν κρίσιμο ενδιάμεσο βήμα ανάμεσα στις εμπειρίες των εργαζομένων και στην προθυμία συμμετοχής τους. Ωστόσο, όταν η γνωστική προδιάθεση συνεξετάστηκε με τη συναισθηματική προδιάθεση, δεν διατήρησε την ίδια ανεξάρτητη ερμηνευτική ισχύ. Η διαφοροποίηση αυτή είναι θεωρητικά σημαντική, επειδή δείχνει ότι η θετική αξιολόγηση της ψηφιακής αλλαγής αποτελεί αναγκαίο αλλά όχι επαρκές υπόβαθρο συμμετοχικής πρόθεσης.

Η συναισθηματική προδιάθεση αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος και σταθερότερος ενδιάμεσος μηχανισμός του υποδείγματος. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η συμμετοχική πρόθεση δεν έχει αποκλειστικά ορθολογικό ή αξιολογικό υπόβαθρο. Η αναγνώριση της αναγκαιότητας μιας ψηφιακής πρωτοβουλίας δεν αρκεί από μόνη της για να ενεργοποιήσει τη συμμετοχή, όταν οι εργαζόμενοι τη βιώνουν ως πηγή πίεσης, αβεβαιότητας ή ανεπαρκούς εργασιακής υποστήριξης. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει ήδη αναδείξει ότι τα συναισθήματα απέναντι στην αλλαγή επηρεάζουν την προθυμία των εργαζομένων να ανταποκριθούν θετικά σε αυτήν (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019). Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει αυτή τη λογική στο ειδικό πεδίο του ψηφιακού μετασχηματισμού και συμφωνεί με τον Abhari (2025), ο οποίος επισημαίνει ότι οι συναισθηματικές προδιαθέσεις δεν είναι δευτερεύουσες αντιδράσεις, αλλά ουσιαστικοί μηχανισμοί που επηρεάζουν τη συμμετοχή σε ψηφιακές πρωτοβουλίες.

Το κεντρικό ερμηνευτικό σημείο του υποδείγματος αφορά, επομένως, τον τρόπο με τον οποίο η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μεταφράζεται σε προθυμία συμμετοχής μέσα από την εμπειρία της αλλαγής. Η συναισθηματική προδιάθεση λειτούργησε ως η βασική διαδρομή μέσω της οποίας η ηγεσία συνδέεται έμμεσα με την προθυμία συμμετοχής, ενώ η γνωστική προδιάθεση είχε σαφέστερο ρόλο στο επίπεδο της αξιολογικής νοηματοδότησης της αλλαγής.

Η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη, επειδή δείχνει ότι η ηγεσία δεν επηρεάζει μηχανικά τη συμμετοχική πρόθεση, αλλά δρα μέσα από ψυχολογικές διεργασίες που διαμορφώνουν το νόημα και το βίωμα της αλλαγής (Oreg et al., 2011; Inceoglu et al., 2018; Abhari, 2025).

Η γνωστική προδιάθεση δείχνει ότι οι εργαζόμενοι χρειάζεται να κατανοούν την αξία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η συναισθηματική προδιάθεση δείχνει ότι χρειάζεται επίσης να βιώνουν την αλλαγή ως ανθρώπινα διαχειρίσιμη, ψυχολογικά ασφαλή και εργασιακά υποστηρίξιμη. Η ισχυρότερη έμμεση σχέση μέσω της συναισθηματικής προδιάθεσης έχει ιδιαίτερη σημασία για τη διοικητική ερμηνεία των ευρημάτων. Η συμμετοχή στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αποτέλεσμα απλής ενημέρωσης, τεχνικής εκπαίδευσης ή τυπικής αποδοχής της αλλαγής. Απαιτεί ένα περιβάλλον στο οποίο η ψηφιακή μετάβαση γίνεται αντιληπτή ως θετική εμπειρία εργασίας και όχι ως πρόσθετη απειλή για τον εργαζόμενο. Νεότερες προσεγγίσεις για την ψηφιακή εργασία δείχνουν ότι η ψηφιακή αλλαγή δεν επηρεάζει μόνο τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα ή τη χρησιμότητα της τεχνολογίας, αλλά και την αίσθηση ασφάλειας, ενδιαφέροντος, ευχάριστης εμπλοκής και ψυχολογικής επιβάρυνσης (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Abhari, 2025). Συνεπώς, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία αποκτά πρακτική σημασία στον βαθμό που μετατρέπει την ψηφιακή αλλαγή σε εμπειρία νοήματος, εμπιστοσύνης και υποστηριζόμενης συμμετοχής.

Τα αποτελέσματα για την τεχνολογική υπερφόρτωση διαφοροποιούνται από την αρχική θεωρητική προσδοκία. Με βάση τις κλασικές και νεότερες προσεγγίσεις του τεχνολογικού άγχους, η τεχνολογική υπερφόρτωση μπορεί να ενισχύει την πίεση, την επιτάχυνση, την κόπωση και τις αρνητικές εμπειρίες της ψηφιακής εργασίας (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026). Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα δεν επιβεβαιώθηκε ότι αποδυναμώνει στατιστικά σημαντικά τη σχέση της γνωστικής ή της συναισθηματικής προδιάθεσης με την προθυμία συμμετοχής. Η μη υποστήριξη των H7a και H7b δείχνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν λειτούργησε ως άμεση ανασχετική συνθήκη στη μετάβαση από τις προδιαθέσεις προς τη συμμετοχική πρόθεση.

Η ίδια λογική επεκτείνεται και στις υπό όρους έμμεσες σχέσεις του υποδείγματος. Η μη υποστήριξη των H8a και H8b δείχνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν διαφοροποίησε σημαντικά την ισχύ των έμμεσων σχέσεων ανάμεσα στην ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία και στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής ή της συναισθηματικής προδιάθεσης. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, επειδή διαχωρίζει δύο επίπεδα ανάλυσης.

Αφενός, η συναισθηματική προδιάθεση λειτούργησε ως βασικός ενδιάμεσος μηχανισμός που συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία με την προθυμία συμμετοχής. Αφετέρου, η ισχύς αυτής της έμμεσης σχέσης δεν μεταβλήθηκε ουσιαστικά ανάλογα με το επίπεδο της τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Επομένως, η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν ακυρώνει ούτε αποδυναμώνει στατιστικά τη θετική συναισθηματική διαδρομή που αναδείχθηκε στο υπόδειγμα.

Η απόκλιση αυτή δεν αναιρεί τη σημασία της τεχνολογικής υπερφόρτωσης, αλλά δείχνει ότι μπορεί να λειτουργεί περισσότερο ως παράλληλη ψηφιακή εργασιακή απαίτηση και λιγότερο ως συνθήκη που ακυρώνει τη μετατροπή των θετικών προδιαθέσεων σε συμμετοχική πρόθεση. Η μη επιβεβαίωση του μετριαστικού ρόλου της τεχνολογικής υπερφόρτωσης μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από τη βιβλιογραφία που υποστηρίζει ότι η ψηφιακή εργασία έχει ταυτόχρονα φωτεινή και σκοτεινή πλευρά. Οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να αυξάνουν την αυτονομία, τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα, αλλά ταυτόχρονα να δημιουργούν νέες απαιτήσεις, διακοπές, πολυπλοκότητα και πίεση (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024). Ως εκ τούτου, οι θετικές προδιαθέσεις των εργαζομένων μπορεί να παραμένουν ισχυρές ως προς την πρόθεση συμμετοχής, ακόμη και όταν συνυπάρχει ψηφιακή επιβάρυνση.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι τεχνολογικές πιέσεις δεν λειτουργούν πάντοτε με απλό ή γραμμικό τρόπο, καθώς οι επιδράσεις τους μπορεί να διαφοροποιούνται ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους, τη δυνατότητα ψυχολογικής αποσύνδεσης, το εργασιακό πλαίσιο και τη μορφή της ψηφιακής απαίτησης (Mondo et al., 2023; Scholze & Hecker, 2024). Το εύρημα, επομένως, δεν έρχεται σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία που αναδεικνύει τις αρνητικές συνέπειες του τεχνολογικού άγχους. Περιορίζει μόνο την πιο στενή υπόθεση ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση θα εξασθενούσε υποχρεωτικά τη σχέση ανάμεσα στις θετικές προδιαθέσεις και στην προθυμία συμμετοχής ή τις αντίστοιχες έμμεσες διαδρομές.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων οργανισμών χρειάζεται να ερμηνευθεί ως διαδικασία ηγετικής νοηματοδότησης, ψυχολογικής αποδοχής και συμμετοχικής ενεργοποίησης. Η τεχνολογία αποτελεί το μέσο της αλλαγής, αλλά οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που μετατρέπουν τις ψηφιακές πρωτοβουλίες σε διοικητική πρακτική. Η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία φαίνεται να λειτουργεί ως οργανωσιακός παράγοντας που συνδέει τη στρατηγική κατεύθυνση με την εμπειρία των εργαζομένων.

Η γνωστική προδιάθεση φωτίζει τη λογική και αξιολογική κατανόηση της αλλαγής, ενώ η συναισθηματική προδιάθεση αναδεικνύεται ως ο κρισιμότερος μηχανισμός μέσω του οποίου η ηγεσία μπορεί να συνδεθεί με την προθυμία ενεργής συμμετοχής.

Η τεχνολογική υπερφόρτωση παραμένει σημαντική ως ένδειξη ψηφιακής εργασιακής πίεσης, αλλά στην παρούσα έρευνα δεν λειτούργησε ως στατιστικά επιβεβαιωμένη ανασχετική συνθήκη ούτε στις άμεσες σχέσεις των προδιαθέσεων με την προθυμία συμμετοχής ούτε στις έμμεσες διαδρομές του υποδείγματος. Η ερμηνεία αυτή ενισχύει την ανάγκη οι δημόσιοι οργανισμοί να προσεγγίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό όχι μόνο ως τεχνικό ή διοικητικό έργο, αλλά ως ανθρώπινη, συναισθηματική και συμμετοχική διαδικασία αλλαγής.

6.2 Θεωρητικές προεκτάσεις

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στη βιβλιογραφία του ψηφιακού μετασχηματισμού, επειδή συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, τις προδιαθέσεις των εργαζομένων, την προθυμία συμμετοχής και την τεχνολογική υπερφόρτωση σε ένα ενιαίο ερμηνευτικό υπόδειγμα. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει ήδη δείξει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται στην τεχνολογική υιοθέτηση, αλλά αφορά αλλαγές στη στρατηγική, στη δομή, στις διαδικασίες, στην κουλτούρα και στη δημιουργία αξίας (Mergel et al., 2019; Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; van Roekel et al., 2025). Η παρούσα εργασία προσθέτει ότι οι αλλαγές αυτές χρειάζεται να μελετώνται και στο επίπεδο των εργαζομένων, επειδή η επιτυχία τους εξαρτάται από το πώς οι εργαζόμενοι αξιολογούν, βιώνουν και προτίθενται να υποστηρίξουν τις ψηφιακές πρωτοβουλίες. Με τον τρόπο αυτό, η έρευνα μεταφέρει τη συζήτηση από το μακρο-οργανωσιακό επίπεδο στο επίπεδο των ψυχολογικών και συμμετοχικών μικροθεμελίων του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η πρώτη θεωρητική προέκταση αφορά την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία. Η βιβλιογραφία για την ψηφιακή ηγεσία έχει αναδείξει ότι οι ηγέτες χρειάζεται να διαθέτουν τεχνικές, στρατηγικές και ανθρώπινες ικανότητες, οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με τους στόχους και το πλαίσιο του μετασχηματισμού (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025). Στον δημόσιο τομέα, η ηγεσία ψηφιακού μετασχηματισμού χρειάζεται επιπλέον να ενσωματώνει τη δημόσια αξία, τη νομιμότητα, την ηθική υπευθυνότητα και τη λειτουργική καθοδήγηση των εργαζομένων (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ενισχύουν αυτές τις θέσεις, δείχνοντας ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία δεν αποτελεί αφηρημένη διοικητική αρετή. Αποτελεί αντιλαμβανόμενη ηγετική συμπεριφορά που

συνδέεται με συγκεκριμένες γνωστικές, συναισθηματικές και συμμετοχικές ανταποκρίσεις των εργαζομένων.

Η δεύτερη θεωρητική προέκταση αφορά τη διάκριση ανάμεσα στη γνωστική και στη συναισθηματική προδιάθεση. Η βιβλιογραφία για την οργανωσιακή αλλαγή έχει δείξει ότι οι στάσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν γνωστικές, συναισθηματικές και συμπεριφορικές όψεις (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Oreg et al., 2018; Rafferty & Minbashian, 2019). Η νεότερη βιβλιογραφία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό μεταφέρει αυτή τη διάκριση στο πεδίο των ψηφιακών πρωτοβουλιών, υποστηρίζοντας ότι η προθυμία συμμετοχής εξαρτάται από τις προδιαθέσεις των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή (Abhari, 2025). Η παρούσα έρευνα ενισχύει αυτή τη θέση, επειδή δείχνει ότι η γνωστική και η συναισθηματική προδιάθεση έχουν διακριτή θεωρητική αξία. Ωστόσο, το τελικό ερμηνευτικό σχήμα δείχνει ότι η συναισθηματική προδιάθεση έχει ισχυρότερη ενδιάμεση βαρύτητα για την προθυμία συμμετοχής. Η συμμετοχή, επομένως, δεν προκύπτει μόνο από την πεποίθηση ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι χρήσιμος, αλλά κυρίως από το αν η αλλαγή βιώνεται ως θετική, διαχειρίσιμη και υποστηρίξιμη εργασιακή εμπειρία.

Η τρίτη θεωρητική προέκταση αφορά τη διαμεσολαβητική λογική του υποδείγματος. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η ηγεσία δεν επηρεάζει μηχανικά τη συμμετοχική πρόθεση, αλλά δρα μέσα από ψυχολογικές διεργασίες που διαμορφώνουν το νόημα και το βίωμα της αλλαγής (Oreg et al., 2011; Inceoglu et al., 2018; Abhari, 2025). Η παρούσα έρευνα επεκτείνει τη λογική του Abhari (2025), επειδή τοποθετεί την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία ως οργανωσιακό προηγούμενο των προδιαθέσεων των εργαζομένων. Η ηγεσία, επομένως, δεν περιορίζεται στην προώθηση της αλλαγής. Συμβάλλει στη διαμόρφωση των όρων μέσα από τους οποίους οι εργαζόμενοι κατανοούν την ψηφιακή μετάβαση, τη βιώνουν ως διαχειρίσιμη και αναπτύσσουν διάθεση ενεργής υποστήριξης. Η συγκεκριμένη προέκταση είναι θεωρητικά κρίσιμη, επειδή μετατοπίζει το ενδιαφέρον από το αν η ηγεσία «έχει επίδραση» στο πώς η ηγεσία μεταφράζεται σε συμμετοχική πρόθεση μέσα από τις εσωτερικές προδιαθέσεις των εργαζομένων.

Η τέταρτη θεωρητική προέκταση αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων. Η συμμετοχή στον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει συχνά αντιμετωπιστεί πρακτικά ως αποτέλεσμα εκπαίδευσης, επικοινωνίας ή τυπικής εμπλοκής σε διαδικασίες. Η προσέγγιση αυτή είναι ανεπαρκής, επειδή παραβλέπει ότι η συμμετοχή προϋποθέτει εσωτερική νοηματοδότηση και θετικό εργασιακό βίωμα της αλλαγής. Η προθυμία συμμετοχής δεν είναι απλή αποδοχή της τεχνολογίας ούτε γενική θετική στάση απέναντι στον οργανισμό.

Είναι πρόθεση ενεργής συμβολής σε μια διαδικασία αλλαγής που επηρεάζει τον τρόπο εργασίας, τη διοικητική λειτουργία και τη δημιουργία αξίας (Meske & Junglas, 2021; Ullrich et al., 2023; Abhari, 2025). Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας ενισχύουν αυτή τη θέση στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, δείχνοντας ότι η συμμετοχή των εργαζομένων χρειάζεται να κατανοηθεί ως ενεργή συμβολή και όχι ως απλή συμμόρφωση με ψηφιακές αποφάσεις.

Η πέμπτη θεωρητική προέκταση αφορά τη δημόσια αξία. Η βιβλιογραφία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του δημόσιου ψηφιακού μετασχηματισμού έχει συνδέσει τη δημόσια αξία με καλύτερες υπηρεσίες, διοικητική αποτελεσματικότητα, διαφάνεια, εμπιστοσύνη και κοινωνική αξία (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022). Η πρόσφατη βιβλιογραφία για την ψηφιακή ηγεσία στον δημόσιο τομέα προσθέτει ότι οι δημόσιοι μάνατζερ χρειάζεται να καθοδηγούν την αλλαγή με τρόπο που διασφαλίζει νομιμότητα, ηθική υπευθυνότητα και δημόσιο όφελος (van Roekel et al., 2025).

Η παρούσα έρευνα συμβάλλει σε αυτή τη συζήτηση, επειδή δείχνει ότι η δημόσια αξία δεν παράγεται μόνο στο εξωτερικό επίπεδο της σχέσης διοίκησης και πολιτών. Θεμελιώνεται και στο εσωτερικό του οργανισμού, όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν, βιώνουν θετικά και υποστηρίζουν την ψηφιακή αλλαγή. Η εσωτερική αυτή διάσταση είναι κρίσιμη, επειδή η δημόσια αξία δεν μπορεί να αποσυνδεθεί από τις εργασιακές πρακτικές, τις δεξιότητες και τη συμμετοχική ενεργοποίηση των ανθρώπων που υλοποιούν τον μετασχηματισμό.

Η έκτη θεωρητική προέκταση αφορά την τεχνολογική υπερφόρτωση. Η μη επιβεβαίωση του μετριαστικού της ρόλου στις σχέσεις των προδιαθέσεων με την προθυμία συμμετοχής εισάγει μια πιο προσεκτική ανάγνωση της σκοτεινής πλευράς της ψηφιακής εργασίας. Η διεθνής βιβλιογραφία τεκμηριώνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση αποτελεί σημαντική πηγή πίεσης και εντάσσεται στους δημιουργούς τεχνολογικού άγχους (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015).

Νεότερες ανασκοπήσεις και εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι η ψηφιακή εργασία μπορεί να δημιουργεί δυσκολία, υπερφόρτωση, κόπωση και αρνητικές ψυχολογικές συνέπειες (Marsh et al., 2022; Mondo et al., 2023; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026). Η παρούσα έρευνα δεν αντικρούει αυτή τη βιβλιογραφία. Δείχνει, όμως, ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν λειτουργεί αναγκαστικά ως συνθήκη που αποδυναμώνει τη σχέση ανάμεσα στις θετικές προδιαθέσεις και στην προθυμία συμμετοχής.

Η έβδομη θεωρητική προέκταση αφορά ειδικότερα τις υπό όρους έμμεσες σχέσεις του υποδείγματος. Η μη υποστήριξη των H8a και H8b δείχνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν διαφοροποίησε σημαντικά την ισχύ των έμμεσων σχέσεων μέσω της γνωστικής ή της συναισθηματικής προδιάθεσης. Το σημείο αυτό έχει ιδιαίτερη θεωρητική σημασία, επειδή διαχωρίζει την ύπαρξη ενός ενδιάμεσου ψυχολογικού μηχανισμού από τη διαφοροποίηση της ισχύος του υπό συνθήκες ψηφιακής πίεσης. Η συναισθηματική προδιάθεση αναδείχθηκε ως σημαντικός μηχανισμός σύνδεσης της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας με την προθυμία συμμετοχής, αλλά η ισχύς αυτής της έμμεσης σχέσης δεν μεταβλήθηκε ουσιαστικά ανάλογα με το επίπεδο της τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Συνεπώς, η θεωρητική συμβολή δεν βρίσκεται μόνο στην επιβεβαίωση της συναισθηματικής διαδρομής, αλλά και στον περιορισμό μιας υπερβολικά γραμμικής υπόθεσης σύμφωνα με την οποία η ψηφιακή πίεση θα αποδυνάμωνε αναγκαστικά κάθε θετική ψυχολογική διαδρομή προς τη συμμετοχή.

Η διάκριση αυτή είναι σημαντική για τη θεωρία του ψηφιακού μετασχηματισμού, επειδή δείχνει ότι οι ψηφιακές εργασιακές πιέσεις μπορεί να έχουν διαφορετικό θεωρητικό ρόλο από αυτόν που συχνά υποτίθεται. Η τεχνολογική υπερφόρτωση μπορεί να παραμένει σημαντική ως εργασιακή απαίτηση και ως πιθανός παράγοντας κόπωσης, εξάντλησης ή μείωσης της ευημερίας, χωρίς να λειτουργεί απαραίτητα ως παράγοντας αποδυνάμωσης της συμμετοχικής πρόθεσης ή των έμμεσων διαδρομών που οδηγούν σε αυτήν. Η διάκριση αυτή υποδεικνύει ότι οι επιπτώσεις της τεχνολογικής υπερφόρτωσης μπορεί να εμφανίζονται κυρίως σε άλλα αποτελέσματα, όπως η κόπωση, η εργασιακή ευημερία, η απόδοση ή η βιώσιμη εμπλοκή, και όχι απαραίτητα ως άμεση ή υπό όρους αποδυνάμωση της συμμετοχικής πρόθεσης.

Συνολικά, η θεωρητική συμβολή της εργασίας βρίσκεται στην ολοκλήρωση τεσσάρων επιπέδων ανάλυσης. Στο οργανωσιακό επίπεδο, η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία λειτουργεί ως παράγοντας κατεύθυνσης, νοηματοδότησης και υποστήριξης. Στο ψυχολογικό επίπεδο, η γνωστική και κυρίως η συναισθηματική προδιάθεση φωτίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν και βιώνουν την αλλαγή. Στο συμμετοχικό επίπεδο, η προθυμία συμμετοχής εκφράζει τη μετάβαση από τη στάση στην πρόθεση ενεργής συμβολής.

Στο επίπεδο των ψηφιακών εργασιακών απαιτήσεων, η τεχνολογική υπερφόρτωση υπενθυμίζει ότι η ψηφιακή αλλαγή μπορεί να παράγει πίεση, ακόμη και όταν δεν λειτουργεί ως στατιστικά επιβεβαιωμένη συνθήκη αποδυνάμωσης ούτε των άμεσων σχέσεων ανάμεσα στις προδιαθέσεις και στην προθυμία συμμετοχής ούτε των έμμεσων σχέσεων του υποδείγματος.

Με αυτή τη σύνθεση, η εργασία προτείνει ένα πιο ακριβές πλαίσιο κατανόησης του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα, όπου η τεχνολογία, η ηγεσία, η ανθρώπινη εμπειρία, η συμμετοχική πρόθεση και οι ψηφιακές εργασιακές απαιτήσεις εξετάζονται ως αλληλένδετες διαστάσεις της ίδιας διαδικασίας αλλαγής.

6.3 Πρακτικές/διοικητικές προεκτάσεις

Τα ευρήματα έχουν άμεσες πρακτικές προεκτάσεις για τη διοίκηση των δημόσιων οργανισμών. Η βασική διοικητική συνέπεια είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να στηριχθεί αποκλειστικά στην προμήθεια συστημάτων, στην ανάπτυξη πλατφορμών ή στην τυπική συμμόρφωση των εργαζομένων με νέες διαδικασίες. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει δείξει ότι οι οργανισμοί δυσκολεύονται να επιτύχουν ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό όταν δίνουν έμφαση στην τεχνολογία χωρίς συνεκτική στρατηγική, οργανωσιακές ικανότητες και ανθρώπινη υποστήριξη (AlNuaimi et al., 2022; Gasco-Hernandez et al., 2022; Chatzi, 2025).

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν αυτή τη θέση στο επίπεδο της διοικητικής πράξης. Η ηγεσία χρειάζεται να επενδύει όχι μόνο στην υλοποίηση της ψηφιακής αλλαγής, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι την κατανοούν, τη βιώνουν και αναπτύσσουν πρόθεση ενεργής συμμετοχής.

Πρώτη πρακτική προτεραιότητα είναι η ενίσχυση της νοηματοδότησης της ψηφιακής αλλαγής. Εφόσον η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται θετικά με τη γνωστική προδιάθεση, οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζεται να εξηγούν συστηματικά γιατί εισάγεται κάθε ψηφιακή πρωτοβουλία, ποιο διοικητικό πρόβλημα επιδιώκει να αντιμετωπίσει και πώς συνδέεται με τη βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας.

Η βιβλιογραφία για τη δημόσια αξία δείχνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα πρέπει να υπηρετεί ευρύτερους στόχους, όπως καλύτερη εξυπηρέτηση, διαφάνεια, εμπιστοσύνη και κοινωνική αξία (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Επομένως, η επικοινωνία της αλλαγής δεν πρέπει να περιορίζεται σε τεχνικές οδηγίες ή ενημερώσεις χρήσης. Χρειάζεται να συνδέει τις ψηφιακές εφαρμογές με τον δημόσιο σκοπό, τη λειτουργική βελτίωση και την καθημερινή εργασία των υπαλλήλων.

Δεύτερη πρακτική προτεραιότητα είναι η υποστήριξη της συναισθηματικής αποδοχής της αλλαγής. Το τελικό υπόδειγμα ανέδειξε τη συναισθηματική προδιάθεση ως τον ισχυρότερο ενδιάμεσο μηχανισμό που συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία με την προθυμία συμμετοχής.

Το εύρημα αυτό έχει ιδιαίτερη διοικητική σημασία, επειδή δείχνει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων δεν ενισχύεται μόνο όταν κατανοούν τη χρησιμότητα της αλλαγής, αλλά κυρίως όταν τη βιώνουν ως διαχειρίσιμη, υποστηρίξιμη και λιγότερο απειλητική. Η βιβλιογραφία για την ηγεσία και την ευημερία δείχνει ότι οι ηγετικές συμπεριφορές επηρεάζουν τις ψυχολογικές εμπειρίες των εργαζομένων και όχι μόνο τα εργασιακά αποτελέσματα (Inceoglu et al., 2018).

Αντίστοιχα, η βιβλιογραφία για την ψηφιακή εργασία δείχνει ότι η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει αυτονομία, συνεργασία και μάθηση, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργήσει άγχος, υπερφόρτωση και κόπωση (Marsh et al., 2022; Scholze & Hecker, 2024). Οι διοικήσεις χρειάζεται, επομένως, να συνοδεύουν την ψηφιακή αλλαγή με εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη, διαθέσιμη καθοδήγηση, σταδιακή εξοικείωση και αναγνώριση των πραγματικών δυσκολιών που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

Τρίτη πρακτική προτεραιότητα είναι η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων από τα πρώτα στάδια του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η προθυμία συμμετοχής δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως αυτονόητο αποτέλεσμα ενημέρωσης ή διοικητικής εντολής. Συνδέεται με τις προδιαθέσεις που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή και, ιδίως, με το αν η αλλαγή αποκτά θετικό εργασιακό αποτύπωμα (Abhari, 2025).

Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν πρέπει να καλούν τους εργαζομένους να συμμετάσχουν μόνο στο τέλος της διαδικασίας, όταν τα συστήματα έχουν ήδη σχεδιαστεί και απομένει απλώς η συμμόρφωση. Η συμμετοχή χρειάζεται να οργανώνεται από τα πρώτα στάδια, με μηχανισμούς ανατροφοδότησης, πιλοτικές εφαρμογές, ομάδες χρηστών, εργαστήρια συνδιαμόρφωσης και αξιοποίηση της εμπειρικής γνώσης των υπαλλήλων.

Η βιβλιογραφία για τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη συμπαραγωγή στον ψηφιακό μετασχηματισμό δείχνει ότι η ενεργή εμπλοκή των δρώντων μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεμβάσεων, τη λειτουργική προσαρμογή και τη δημιουργία αξίας (Meske & Junglas, 2021; Scupola & Mergel, 2022; Ullrich et al., 2023). Στο εσωτερικό των δημόσιων οργανισμών, οι εργαζόμενοι αποτελούν κρίσιμο δρώντα αυτής της διαδικασίας.

Τέταρτη πρακτική προτεραιότητα είναι η ανάπτυξη ειδικών ηγετικών ικανοτήτων για τον δημόσιο ψηφιακό μετασχηματισμό. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι ηγέτες ψηφιακού μετασχηματισμού χρειάζονται τεχνικές, στρατηγικές και ανθρώπινες ικανότητες, οι οποίες πρέπει να προσαρμόζονται στους στόχους και στα χαρακτηριστικά του μετασχηματισμού (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024).

Στον δημόσιο τομέα, οι ικανότητες αυτές χρειάζεται να συνδέονται και με τη δημόσια αξία, την ηθική υπευθυνότητα και τη λειτουργική καθοδήγηση των εργαζομένων (van Roekel et al., 2025).

Συνεπώς, η εκπαίδευση των προϊσταμένων δεν πρέπει να περιορίζεται στη χρήση νέων συστημάτων. Χρειάζεται να περιλαμβάνει επικοινωνία αλλαγής, διαχείριση αβεβαιότητας, ενίσχυση εμπιστοσύνης, συμμετοχικό σχεδιασμό, αξιοποίηση ανατροφοδότησης και υποστήριξη των εργαζομένων απέναντι στις αυξημένες ψηφιακές απαιτήσεις της εργασίας (Kotter, 1995; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Cameron & Green, 2024; Scholze & Hecker, 2024).

Πέμπτη πρακτική προτεραιότητα είναι η διαχείριση της τεχνολογικής υπερφόρτωσης ως αυτοτελούς διοικητικού κινδύνου. Παρότι η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν λειτούργησε ως στατιστικά σημαντικός μετριαστής ούτε διαφοροποίησε ουσιαστικά τις έμμεσες σχέσεις του υποδείγματος, η βιβλιογραφία τεκμηριώνει ότι αποτελεί βασική διάσταση του technostress και μπορεί να επιβαρύνει την ευημερία και τη λειτουργικότητα των εργαζομένων (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Mondo et al., 2023; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026). Οι διοικήσεις χρειάζεται, επομένως, να εξετάζουν αν οι νέες ψηφιακές εφαρμογές απλοποιούν ή επιβαρύνουν την εργασία, αν δημιουργούν διπλές ροές, αν αυξάνουν την ταχύτητα εις βάρος της ποιότητας και αν απαιτούν συνεχείς προσαρμογές χωρίς επαρκή υποστήριξη. Η ψηφιακή απλοποίηση πρέπει να αποτελέσει ρητό δείκτη διοικητικής επιτυχίας. Νέο σύστημα που προστίθεται πάνω σε παλιές διαδικασίες χωρίς ανασχεδιασμό δεν συνιστά πραγματικό μετασχηματισμό, αλλά νέα μορφή ψηφιακής γραφειοκρατίας.

Έκτη πρακτική προτεραιότητα είναι η ευθυγράμμιση ψηφιακής στρατηγικής και ανθρώπινου δυναμικού. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί οργανωσιακές ικανότητες, συνεργασία, κατάλληλες δεξιότητες και ενεργό ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Gasco-Hernandez et al., 2022; Chatzi, 2025).

Η παρούσα έρευνα ενισχύει αυτή τη θέση, επειδή δείχνει ότι οι στάσεις, οι εμπειρίες και οι προθέσεις των εργαζομένων αποτελούν κρίσιμη προϋπόθεση της ψηφιακής αλλαγής. Οι υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να συμβάλουν με χαρτογράφηση δεξιοτήτων, στοχευμένη επιμόρφωση, ανάλυση φόρτου, υποστήριξη προϊσταμένων, μηχανισμούς αναγνώρισης και διαρκή παρακολούθηση της εμπειρίας των εργαζομένων. Η ψηφιακή στρατηγική χρειάζεται, επομένως, να συνοδεύεται από στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, ώστε η τεχνολογική αλλαγή να μην αποκόπτεται από τις ανθρώπινες προϋποθέσεις της εφαρμογής της.

Έβδομη πρακτική προτεραιότητα είναι η δημιουργία μηχανισμών συνεχούς οργανωσιακής μάθησης. Η βιβλιογραφία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό υπογραμμίζει ότι η αλλαγή είναι δυναμική, εξελικτική και απαιτεί προσαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών (Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Müller et al., 2024).

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι η μάθηση αυτή πρέπει να περιλαμβάνει συστηματική καταγραφή του πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις ψηφιακές πρωτοβουλίες, αν τις βιώνουν θετικά, αν αισθάνονται υπερφορτωμένοι και αν είναι πρόθυμοι να συμβάλουν στη βελτίωσή τους. Ευέλικτα εσωτερικά εργαλεία παρακολούθησης μπορούν να λειτουργήσουν ως μηχανισμοί έγκαιρης διάγνωσης και όχι ως τυπικές ασκήσεις ικανοποίησης προσωπικού. Η διοίκηση μπορεί έτσι να εντοπίζει περιοχές ασάφειας, χαμηλής αποδοχής ή αυξημένης επιβάρυνσης και να παρεμβαίνει πριν η αλλαγή μετατραπεί σε κόπωση, αποστασιοποίηση ή αντίσταση.

Η συνολική διοικητική σημασία των ευρημάτων είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να διοικείται ως ανθρώπινη, οργανωσιακή και συμμετοχική διαδικασία. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει ήδη επισημάνει ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί για να παραγάγει ουσιαστική αλλαγή (Vial, 2019; AlNuaimi et al., 2022; Gasco-Hernandez et al., 2022; Chatzi, 2025).

Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει αυτή τη θέση και την εξειδικεύει. Οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζονται ηγεσία που εξηγεί, υποστηρίζει, ακούει, συντονίζει και μειώνει τις περιττές ψηφιακές επιβαρύνσεις. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν την αξία της αλλαγής, τη βιώνουν θετικά και αισθάνονται ότι μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει περισσότερες πιθανότητες να υπερβεί την τεχνική υλοποίηση και να εξελιχθεί σε πραγματική οργανωσιακή αλλαγή με δημόσιο αντίκρισμα.

6.4 Περιορισμοί της έρευνας

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας πρέπει να ερμηνευθούν υπό το πρίσμα συγκεκριμένων μεθοδολογικών και εμπειρικών περιορισμών. Πρώτον, η μελέτη ακολούθησε συγχρονικό ερευνητικό σχεδιασμό, καθώς όλες οι μεταβλητές μετρήθηκαν σε μία χρονική στιγμή. Επομένως, τα αποτελέσματα τεκμηριώνουν στατιστικές σχέσεις και παρέχουν εμπειρική υποστήριξη στο θεωρητικό υπόδειγμα, χωρίς να επιτρέπουν ισχυρισμούς αιτιότητας με την αυστηρή έννοια.

Δεύτερον, τα δεδομένα προήλθαν από αυτοαναφορικό ερωτηματολόγιο, γεγονός που σημαίνει ότι αποτυπώνουν αντιλήψεις, εμπειρίες και δηλωμένες προθέσεις των συμμετεχόντων.

Η προσέγγιση αυτή είναι κατάλληλη για τη μελέτη ψυχολογικών και αντιληπτικών μεταβλητών, όπως η ηγεσία, οι προδιαθέσεις και η προθυμία συμμετοχής, αλλά μπορεί να επηρεάζεται από υποκειμενικές αξιολογήσεις, κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις ή κοινή μεροληψία μεθόδου (common method variance). Ο κίνδυνος αυτός περιορίστηκε διαδικαστικά μέσω ανωνυμίας, σαφών διατυπώσεων, θεματικής οργάνωσης του ερωτηματολογίου και αποφυγής καθοδηγητικών ερωτήσεων, χωρίς όμως να μπορεί να αποκλειστεί πλήρως (Podsakoff et al., 2003).

Τρίτον, το δείγμα αφορά εργαζομένους του ελληνικού δημόσιου τομέα και, συνεπώς, τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευθούν αυτόματα σε άλλα εθνικά, διοικητικά ή οργανωσιακά περιβάλλοντα. Η ιδιαιτερότητα του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι θεσμικές συνθήκες, η διοικητική κουλτούρα και το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας των οργανισμών ενδέχεται να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ψηφιακή ηγεσία, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την τεχνολογική υπερφόρτωση.

Τέταρτον, η προθυμία συμμετοχής μετρήθηκε ως δηλωμένη πρόθεση και όχι ως πραγματική συμπεριφορά. Επομένως, η έρευνα αποτυπώνει τη διάθεση των εργαζομένων να συμβάλουν σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά δεν εξετάζει αν και πώς η πρόθεση αυτή μεταφράζεται σε πραγματική συμμετοχή σε δράσεις σχεδιασμού, εφαρμογής, ανατροφοδότησης ή υποστήριξης της ψηφιακής αλλαγής.

Τέλος, η τεχνολογική υπερφόρτωση εξετάστηκε ως ειδική διάσταση του τεχνολογικού άγχους και όχι ως πλήρες φάσμα των ψηφιακών εργασιακών πιέσεων. Η επιλογή αυτή διατηρεί σαφή την εστίαση της μελέτης, αλλά δεν επιτρέπει την εξαγωγή συμπερασμάτων για άλλες διαστάσεις του technostress, όπως η τεχνολογική εισβολή, η τεχνολογική πολυπλοκότητα, η τεχνολογική ανασφάλεια ή η τεχνολογική αβεβαιότητα. Οι περιορισμοί αυτοί δεν αναιρούν την αξία των ευρημάτων, αλλά οριοθετούν το εύρος της ερμηνείας τους και διαμορφώνουν τη βάση για πιο στοχευμένη μελλοντική έρευνα.

6.5 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Οι περιορισμοί της παρούσας μελέτης διαμορφώνουν συγκεκριμένες και γόνιμες κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα. Πρώτον, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν διαχρονικό ερευνητικό σχεδιασμό, ώστε να εξετάσουν πώς μεταβάλλονται οι αντιλήψεις για την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία, οι γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις και η προθυμία συμμετοχής κατά τη διάρκεια διαφορετικών φάσεων ενός ψηφιακού έργου.

Μια τέτοια προσέγγιση θα επέτρεπε την καλύτερη κατανόηση της χρονικής εξέλιξης των σχέσεων που εξετάστηκαν στην παρούσα εργασία και θα ενίσχυε τη δυνατότητα διερεύνησης αιτιακών μηχανισμών.

Δεύτερον, ιδιαίτερη αξία θα είχε η αξιοποίηση μικτών μεθόδων, με συνδυασμό ποσοτικών δεδομένων και ποιοτικών συνεντεύξεων ή ομάδων εστίασης. Η ποιοτική διερεύνηση θα μπορούσε να φωτίσει βαθύτερα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι νοηματοδοτούν την ψηφιακή αλλαγή, πώς βιώνουν την ηγετική υποστήριξη, ποιες ανησυχίες συνδέουν με την τεχνολογική υπερφόρτωση και ποιες συνθήκες καθιστούν τη συμμετοχή τους περισσότερο πιθανή ή βιώσιμη. Με τον τρόπο αυτό, οι στατιστικές σχέσεις θα μπορούσαν να εμπλουτιστούν με πιο λεπτομερή κατανόηση των εμπειριών και των ερμηνευτικών πλαισίων των εργαζομένων.

Τρίτον, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μετατοπίσει την εστίαση από τη δηλωμένη προθυμία συμμετοχής σε πραγματικές συμπεριφορές συμμετοχής. Ενδεικτικά, θα μπορούσαν να εξεταστούν η συμμετοχή σε ομάδες έργου, η παροχή ανατροφοδότησης, η υποστήριξη συναδέλφων, η εμπλοκή σε πιλοτικές εφαρμογές ή η συμβολή στη βελτίωση ψηφιακών διαδικασιών. Η κατεύθυνση αυτή είναι κρίσιμη, επειδή θα επέτρεπε να διερευνηθεί αν και υπό ποιες συνθήκες η θετική πρόθεση μετατρέπεται σε πραγματική συμμετοχική πράξη.

Τέταρτον, περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διευρύνει το υπόδειγμα με πρόσθετες οργανωσιακές και ψυχολογικές μεταβλητές. Η εμπιστοσύνη στη διοίκηση, η ψυχολογική ασφάλεια, η αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή υποστήριξη, οι ψηφιακές δεξιότητες, η ποιότητα της εκπαίδευσης, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι διαθέσιμοι πόροι ενδέχεται να επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία μεταφράζεται σε προδιάθεση και συμμετοχή. Η ενσωμάτωση τέτοιων μεταβλητών θα μπορούσε να αποδώσει πληρέστερα τις οργανωσιακές συνθήκες που ενισχύουν ή περιορίζουν τη συμμετοχική δυναμική του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Πέμπτον, η τεχνολογική υπερφόρτωση θα μπορούσε να εξεταστεί σε συνδυασμό με άλλες διαστάσεις του τεχνολογικού άγχους, όπως η τεχνολογική πολυπλοκότητα, η τεχνολογική αβεβαιότητα, η τεχνολογική ανασφάλεια και η τεχνολογική εισβολή στα όρια εργασίας και προσωπικού χρόνου. Η προσέγγιση αυτή θα επέτρεπε πιο σύνθετη κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στη φωτεινή και τη σκοτεινή πλευρά της ψηφιακής εργασίας, καθώς και πιο ακριβή αποτύπωση των συνθηκών υπό τις οποίες οι ψηφιακές απαιτήσεις επηρεάζουν την προθυμία συμμετοχής, την ευημερία και τη βιώσιμη εμπλοκή των εργαζομένων.

Πρόσθετη ερευνητική αξία θα είχε επίσης η συγκριτική μελέτη διαφορετικών δημόσιων οργανισμών, διοικητικών επιπέδων και ομάδων εργαζομένων. Η εμπειρία του ψηφιακού μετασχηματισμού μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με τον τύπο του φορέα, τον βαθμό ψηφιακής ωριμότητας, τη φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας, την ένταση της επαφής με τους πολίτες και τη θέση του εργαζομένου στην οργανωσιακή ιεραρχία. Η σύγκριση οργανισμών με διαφορετική ένταση ψηφιακής αλλαγής θα μπορούσε να δείξει πότε η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία καθίσταται περισσότερο κρίσιμη και πότε οι ψηφιακές απαιτήσεις αρχίζουν να περιορίζουν τη βιωσιμότητα της συμμετοχής.

Με αυτή την προοπτική, η παρούσα εργασία μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για περαιτέρω έρευνα που θα εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό όχι μόνο ως τεχνολογικό ή διοικητικό πρόγραμμα, αλλά ως ανθρώπινη και οργανωσιακή διαδικασία αλλαγής. Η μελλοντική έρευνα καλείται, συνεπώς, να διερευνήσει πιο συστηματικά πώς η ηγεσία, το νόημα, η συναισθηματική εμπειρία, η οργανωσιακή υποστήριξη και οι ψηφιακές εργασιακές απαιτήσεις συνδιαμορφώνουν τη δυνατότητα ουσιαστικής και βιώσιμης συμμετοχής των εργαζομένων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Κεφάλαιο 7ο. Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξέτασε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημόσιων οργανισμών από την οπτική των εργαζομένων, εστιάζοντας στον ρόλο της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας, των γνωστικών και συναισθηματικών προδιαθέσεων, της προθυμίας συμμετοχής και της τεχνολογικής υπερφόρτωσης. Το κεντρικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να κατανοηθεί ως απλή τεχνική αναβάθμιση ή ως διοικητική εφαρμογή νέων πληροφοριακών συστημάτων. Αποτελεί διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής, της οποίας η επιτυχία εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν, βιώνουν και είναι πρόθυμοι να υποστηρίξουν τις ψηφιακές πρωτοβουλίες που επηρεάζουν την εργασία τους. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται με τη βιβλιογραφία που τοποθετεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό πέρα από την απλή ψηφιοποίηση και τον συνδέει με αλλαγές στη στρατηγική, στις διαδικασίες, στις οργανωσιακές ικανότητες και στη δημιουργία δημόσιας αξίας (Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019; Vial, 2019; Gasco-Hernandez et al., 2022; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Η εμπειρική ανάλυση, η οποία βασίστηκε σε 726 εργαζομένους του ελληνικού δημόσιου τομέα, έδειξε ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία συνδέεται θετικά με τη γνωστική προδιάθεση, τη συναισθηματική προδιάθεση και την προθυμία συμμετοχής. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τη σημασία της ηγεσίας ως παράγοντα που δεν περιορίζεται στη διοικητική προώθηση της ψηφιακής αλλαγής, αλλά επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποδίδουν νόημα στις ψηφιακές πρωτοβουλίες και τις εντάσσουν στην εργασιακή τους πραγματικότητα. Η ηγεσία αποκτά ιδιαίτερη αξία όταν εξηγεί τη σκοπιμότητα της αλλαγής, συνδέει την ψηφιακή μετάβαση με τη δημόσια αποστολή του οργανισμού, υποστηρίζει τους εργαζομένους και δημιουργεί συνθήκες σαφήνειας, εμπιστοσύνης και συμμετοχής. Το συμπέρασμα αυτό είναι συμβατό με τις σύγχρονες προσεγγίσεις της ψηφιακής ηγεσίας, οι οποίες τονίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί συνδυασμό τεχνικής κατανόησης, στρατηγικής καθοδήγησης και ανθρώπινης υποστήριξης (Weber et al., 2022; Müller et al., 2024; Chatzi, 2025; van Roekel et al., 2025).

Ιδιαίτερη σημασία έχει ο ρόλος των προδιαθέσεων των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού όταν αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως χρήσιμη, κατάλληλη και ωφέλιμη, αλλά και όταν τη βιώνουν με θετικότερο συναισθηματικό πρόσημο.

Ωστόσο, στο ενιαίο υπόδειγμα υπό όρους διαμεσολάβησης, η συναισθηματική προδιάθεση αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος ενδιάμεσος μηχανισμός που συνδέει την ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία με την προθυμία συμμετοχής, ενώ η γνωστική προδιάθεση δεν διατήρησε ανεξάρτητο στατιστικά σημαντικό έμμεσο ρόλο όταν συνεξετάστηκε με τη συναισθηματική προδιάθεση. Η διαφοροποίηση αυτή έχει ουσιαστική θεωρητική σημασία, επειδή δείχνει ότι η λογική αποδοχή της χρησιμότητας της αλλαγής δεν αρκεί από μόνη της. Η ενεργή συμμετοχή επηρεάζεται ιδιαίτερα από το αν η ψηφιακή μετάβαση βιώνεται ως θετική, διαχειρίσιμη και υποστηρίξιμη εργασιακή εμπειρία (Piderit, 2000; Oreg et al., 2011; Rafferty & Minbashian, 2019; Abhari, 2025).

Το εύρημα αυτό ενισχύει τη μικροθεμελιακή προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού, σύμφωνα με την οποία η συμμετοχή των εργαζομένων δεν παράγεται μηχανικά μέσα από τυπικές οδηγίες, εκπαιδεύσεις ή επικοινωνιακές παρεμβάσεις, αλλά συνδέεται με βαθύτερες γνωστικές και συναισθηματικές προδιαθέσεις (Abhari, 2025).

Η παρούσα εργασία προσθέτει ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μπορεί να λειτουργεί ως οργανωσιακό προηγούμενο αυτών των προδιαθέσεων, ιδίως όταν δημιουργεί νόημα, σαφήνεια, υποστήριξη και θετικό εργασιακό βίωμα. Με αυτή την έννοια, η συμβολή της εργασίας δεν βρίσκεται μόνο στην επιβεβαίωση θετικών σχέσεων μεταξύ μεταβλητών, αλλά κυρίως στην ανάδειξη της διαδρομής μέσω της οποίας η ηγεσία μπορεί να συνδεθεί με τη συμμετοχική διάθεση των εργαζομένων.

Αντίθετα, η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν επιβεβαιώθηκε ως στατιστικά σημαντικός παράγοντας αποδυνάμωσης ούτε των σχέσεων ανάμεσα στις προδιαθέσεις και στην προθυμία συμμετοχής ούτε των έμμεσων σχέσεων του υποδείγματος. Η μη υποστήριξη των H7a και H7b δείχνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν μετρίασε σημαντικά τη σχέση της γνωστικής ή της συναισθηματικής προδιάθεσης με την προθυμία συμμετοχής.

Αντίστοιχα, η μη υποστήριξη των H8a και H8b δείχνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση δεν διαφοροποίησε σημαντικά την έμμεση επίδραση της ανθρωποκεντρικής ψηφιακής ηγεσίας στην προθυμία συμμετοχής μέσω της γνωστικής ή της συναισθηματικής προδιάθεσης. Το εύρημα αυτό δεν σημαίνει ότι η τεχνολογική υπερφόρτωση είναι ασήμαντη. Σημαίνει ότι, στο συγκεκριμένο δείγμα και υπό το συγκεκριμένο ερευνητικό υπόδειγμα, δεν λειτούργησε ως συνθήκη που αποδυναμώνει τη μετάβαση από θετικές προδιαθέσεις σε συμμετοχική πρόθεση.

Η ερμηνεία αυτή είναι συνεπής με μια πιο ισορροπημένη κατανόηση της σκοτεινής πλευράς της ψηφιακής εργασίας. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει τεκμηριώσει ότι η έντονη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών μπορεί να αυξήσει τον φόρτο, την πίεση, την κόπωση και τις αρνητικές εμπειρίες της ψηφιακής εργασίας (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2015; Marsh et al., 2022; Mondo et al., 2023; Scholze & Hecker, 2024; Buzeti et al., 2026). Το συμπέρασμα της παρούσας έρευνας είναι πιο συγκεκριμένο. Η τεχνολογική υπερφόρτωση μπορεί να αποτελεί υπαρκτή εργασιακή πίεση και να επηρεάζει την ποιότητα, την ευημερία ή τη βιωσιμότητα της ψηφιακής εργασίας, χωρίς να ακυρώνει αναγκαστικά τη συμμετοχική πρόθεση όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν και βιώνουν θετικά την αλλαγή. Με άλλα λόγια, οι ψηφιακές πιέσεις δεν παύουν να έχουν σημασία, αλλά η επίδρασή τους μπορεί να εκδηλώνεται σε άλλα αποτελέσματα ή σε διαφορετικές φάσεις της ψηφιακής μετάβασης.

Συνολικά, η εργασία συμβάλλει στην κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα, επειδή συνδέει σε ένα ενιαίο υπόδειγμα την ηγεσία, τις προδιαθέσεις των εργαζομένων, την προθυμία συμμετοχής και τις ψηφιακές εργασιακές πιέσεις. Η συμβολή αυτή είναι θεωρητικά σημαντική, καθώς οι σχετικές βιβλιογραφίες συχνά αναπτύσσονται παράλληλα, χωρίς να εξετάζουν επαρκώς τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιακή ηγεσία επηρεάζει τις εσωτερικές αντιδράσεις των εργαζομένων και τη συμμετοχική τους πρόθεση. Είναι επίσης πρακτικά σημαντική, επειδή δείχνει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί χρειάζεται να επενδύουν όχι μόνο σε τεχνολογικές λύσεις, αλλά και σε ηγετικές πρακτικές, ανθρώπινη υποστήριξη, σαφή επικοινωνία, συμμετοχικό σχεδιασμό και διαχείριση των ψηφιακών απαιτήσεων.

Η δημόσια αξία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν παράγεται μόνο στο τελικό επίπεδο της υπηρεσίας προς τον πολίτη. Θεμελιώνεται και στο εσωτερικό του οργανισμού, μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι κατανοούν, βιώνουν και υποστηρίζουν την αλλαγή (Twizeyimana & Andersson, 2019; Scupola & Mergel, 2022; van Roekel et al., 2025). Επομένως, ένας ψηφιακός μετασχηματισμός με πραγματικό δημόσιο αντίκτυπο χρειάζεται να είναι ταυτόχρονα τεχνολογικά λειτουργικός, οργανωσιακά ενσωματωμένος και ανθρώπινα βιώσιμος. Το τελικό συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι η ανθρωποκεντρική ψηφιακή ηγεσία μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο μηχανισμό αυτής της μετάβασης, ιδίως όταν συμβάλλει στη μετατροπή της ψηφιακής αλλαγής από εξωτερική διοικητική απαίτηση σε θετικά νοηματοδοτημένη και συμμετοχικά υποστηρίξιμη εργασιακή εμπειρία.

Βιβλιογραφία

Abbu, H., Khan, S., Mugge, P., & Gudergan, G. (2025). Building digital-ready leaders: Development and validation of the human-centric digital leadership scale. *Digital*, *5*(1), 7. https://doi.org/10.3390/digital5010007

Abhari, K. (2025). *Employee participation in digital transformation: From digitalization sentiment to transformation predisposition*. *Information & Management*, *62*(8), 104212. https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104212

Adie, B. U., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, *29*(1), 42–58. https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847

ALLEA. (2023). *The European Code of Conduct for Research Integrity: Revised edition 2023*. https://doi.org/10.26356/ECOC

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, *145*, 636–648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038

Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *43(4)*, 481–505. https://doi.org/10.1177/0021886307303654

Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological Antecedents and Implications. *MIS quarterly*, *35*(4), 831-A10. https://doi.org/10.2307/41409963

Bhattacherjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices*. University of South Florida.

Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in public health*, *6*, 149. https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149

Bouckenooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—Climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, *143*(6), 559–599. https://doi.org/10.1080/00223980903218216

Branderhorst, E. M., & Ruijer, E. (2025). Digital leadership in local government: An empirical study of Dutch city managers. *Local Government Studies*, *51*(3), 576–599. https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2363368

Buzeti, J., Dečman, M., & Kristl, N. (2026). Associations of work-and personal-life-related techno-stressors with emotional exhaustion, sickness absenteeism, and turnover intentions in public administration. *Acta Psychologica*, *266*, 106772. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106772

Cameron, E., & Green, M. (2024). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (6th ed.). Kogan Page.

Chatzi, S. (2025). Paving the Way for Digital Transformation in Contemporary Organizations Through Building Strong Organizational Capabilities: Implications for Employee Engagement Toward Change. In: Zarkada, A.K. (eds) *Empowering Digital Transformation.* GMA-GAMMA 2025. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-96930-0_3

Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. *Asia Pacific Journal of Management, 41*(2), 745–783. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.

Cronk, B. C. (2024). *How to use SPSS. A step-by-step guide to analysis and interpretation* (12th ed). Routledge.

Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., & Prause, G. (2025). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*, *33*(2), 219-231. https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346

European Parliament and Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union, L 119*, 1–88.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed). SAGE.

Gasco-Hernandez, M., Nasi, G., Cucciniello, M., & Hiedemann, A. M. (2022). The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities. *Urban Governance*, *2*(2), 236-246. https://doi.org/10.1016/j.ugj.2022.09.005

Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2017). *Statistics for The Behavioral Science* (10th ed.). Cengage Learning.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies, 58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed). The Guilford Press.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 346–357. https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 179-202. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Harvard Business Review, 73(2), 59–67. https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501

Kravchuk, O. (2026). Human-centric digital leadership for HRM 5.0 ecosystem readiness. *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal*. https://doi.org/10.25019/5ykgm661

Lines, R. (2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human resource development review*, *4*(1), 8-32. https://doi.org/10.1177/1534484304273818

Ly, B., & Ly, R. (2024). Technostress in times of change: unveiling the impact of leadership styles in Cambodia's public organizations in the wake of COVID-19. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2331645. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331645

Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior*, *128*, 107118. https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107118

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, *36*(4), 101385. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Meske, C., & Junglas, I. (2021). Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. *Behaviour & Information Technology*, *40*(11), 1120-1136. https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1742382

Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, *22*(1), 59–80. https://doi.org/10.1080/00909889409365387

Mondo, M., Pileri, J., Barbieri, B., Bellini, D., & De Simone, S. (2023). The role of techno-stress and psychological detachment in the relationship between workload and well-being in a sample of Italian smart workers: a moderated mediated model. *Social Sciences*, *12*(10), 530. https://doi.org/10.3390/socsci12100530

Müller, S. D., Konzag, H., Nielsen, J. A., & Sandholt, H. B. (2024). Digital transformation leadership competencies: A contingency approach. *International Journal of Information Management*, *75*, 102734. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102734

Nielsen, J. A., Elmholdt, K. T., & Noesgaard, M. S. (2024). Leading digital transformation: A narrative perspective. *Public Administration Review*, *84*(4), 589–603. https://doi.org/10.1111/puar.13721

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *47*(4), 461–524. https://doi.org/10.1177/0021886310396550

Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*, *43*(1), 65-86. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335

Oreg, S., & Sverdlik, N. (2025). Responses to organizational change: Evolution of the concept, established findings, and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-064623

Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, *25*(4), 783–794. https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, *88*(5), 879. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, *39*(1), 110-135. https://doi.org/10.1177/0149206312457417

Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, *72*(10), 1623–1650. https://doi.org/10.1177/0018726718809154

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). *The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation*. *Information Systems Research*, *19*(4), 417–433. https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165

Scholze, A., & Hecker, A. (2024). *The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization*. *Computers in Human Behavior*, *155*, 108177. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108177

Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpe, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, *29*(2), 114–138. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2018-2-114

Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, *39*(1), 101650. https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650

Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. Technology in Society, 66, Article 101640. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.

Tarafdar, M., Pullins, E. B., & Ragu-Nathan, T. S. (2015). Technostress: negative effect on performance and possible mitigations. *Information systems journal*, *25*(2), 103-132. https://doi.org/10.1111/isj.12042

Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). *The public value of E-Government: A literature review*. *Government Information Quarterly*, *36*(2), 167–178. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001

Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S., & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: a combined analysis of literature and practitioners' expertise. *Journal of Organizational Change Management*, *36*(8), 29-48. https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0302

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, *85*(1), 80–97. https://doi.org/10.1177/0020852316681446

van Roekel, H., Branderhorst, M., Tummers, L., & Meijer, A. (2025). *Digital transformation leadership: A public value-centered measurement scale*. *Government Information Quarterly*, *42*(4), 102091. https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102091

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, *85*(1), 132–142. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132

Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, *143*, 225–238. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036

Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. The Leadership Quarterly, 21(1), 50–63. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004

Yang, Y., Yuan, L., Yang, S., & Shen, C. (2026). Digital transformation as a double-edged sword: exploring the facilitating and overloading paths to employee work passion. *Leadership & Organization Development Journal*, *47*(1), 78-99. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2024-0729

Zhang, H., Axtell, C. M., Grozev, V. H., Palmer, N., Yarker, J., & Nielsen, K. M. (2025). Employee digital attitudes: A review and framework for future research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 00218863251391037. https://doi.org/10.1177/00218863251391037