



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Διαχείριση και Τεχνολογία Ποιότητας (ΔΙΠ)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής
Ποιότητας – Ο αντίκτυπος στην ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς τις
επιδόσεις ESG

Αποστολίδου Θεοπίστη

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Γιαννή Μαρία

Πάτρα
Σεπτέμβριος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Θεοπίστης Αποστολίδου. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο 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 του συγγραφέα/δημιουργού 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. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.



Η οργανωσιακή κουλτούρα και η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής
Ποιότητας – Ο αντίκτυπος στην ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς τις
επιδόσεις ESG
Αποστολίδου Θεοπίστη

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Γιαννή Μαρία
Χημικός Μηχανικός, MSc, PhD
Μέλος ΣΕΠ/ΔΙΠ ΣΘΕΤ, ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Φραγκάκη Αργυρώ
Χημικός, MSc, PhD, MBA
Μέλος ΣΕΠ/ΔΙΠ ΣΘΕΤ, ΕΑΠ

Πάτρα
Σεπτέμβριος 2026

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας, της εσωτερίκευσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ (Total Quality Management - TQM) και της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG (Environmental, Social and Governance). Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες επηρεάζουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας και υπεύθυνης επιχειρηματικής λειτουργίας.

Η μελέτη βασίστηκε σε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζομένους επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Το ερευνητικό εργαλείο σχεδιάστηκε με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και περιλάμβανε μεταβλητές σχετικές με την οργανωσιακή κουλτούρα, την εσωτερίκευση της ΔΟΠ και την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) μέσω του λογισμικού SmartPLS.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG. Παράλληλα, η εσωτερίκευση της ΔΟΠ βρέθηκε να επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ διαπιστώθηκε σημαντική έμμεση επίδραση της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ στην οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Παρότι η άμεση επίδραση της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ στην οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η επίδραση της ποιότητας στη βιωσιμότητα πραγματοποιείται κυρίως μέσω της ανάπτυξης κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία αναδεικνύοντας τον κρίσιμο ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας ως διαμεσολαβητικού μηχανισμού μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG. Παράλληλα, προσφέρει πρακτικές προεκτάσεις για τις επιχειρήσεις, επισημαίνοντας ότι η αποτελεσματική ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας, αλλά και από την ανάπτυξη ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τη συνεργασία, τη συμμετοχή και τη συνεχή βελτίωση.

Λέξεις – Κλειδιά

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), οργανωσιακή κουλτούρα, οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG, βιωσιμότητα, SmartPLS, PLS-SEM.

Organizational culture and Total Quality Management internalization – The impact on ESG readiness

Theopisti Apostolidou

Abstract

This study examines the relationship between organizational culture, the internalization of Total Quality Management (TQM), and organizational readiness regarding ESG (Environmental, Social and Governance) criteria. The main objective of the research is to investigate how internal organizational factors influence companies' ability to respond to contemporary sustainability and responsible business requirements.

The study adopted a quantitative research approach, and data were collected through a structured questionnaire distributed electronically to employees from various sectors of the Greek economy. The research instrument was developed based on the international literature and included variables related to organizational culture, TQM internalization, and organizational readiness regarding ESG criteria. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method through the SmartPLS software.

The findings indicate that organizational culture has a positive and statistically significant effect on organizational readiness regarding ESG criteria. Concurrently, TQM internalization was found to positively influence organizational culture, while a significant indirect effect of TQM internalization on organizational readiness regarding ESG criteria through organizational culture was also identified. Although the direct effect of TQM internalization on organizational readiness regarding ESG criteria was not found to be statistically significant, the results suggest that the influence of quality management on sustainability is primarily achieved through the development of an appropriate organizational culture.

The study contributes to the existing literature by highlighting the critical role of organizational culture as a mediating mechanism between Total Quality Management and organizational readiness regarding ESG criteria. In addition, the findings provide practical implications for businesses, emphasizing that the effective integration of sustainability principles depends not solely on the implementation of quality management systems, but also on the development of an organizational environment that promotes collaboration, employee participation, and continuous improvement.

Keywords

Total Quality Management (TQM), organizational culture, Environmental, Social, Governance (ESG), ESG readiness, sustainability, SmartPLS, PLS-SEM

Περιεχόμενα

Περίληψη	iv
Abstract.....	v
Περιεχόμενα.....	vi
Περιεχόμενα Εικόνων / Σχημάτων	viii
Περιεχόμενα Πινάκων	ix
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Αντικείμενο και σκοπός της έρευνας.....	1
1.2 Σημασία και συνεισφορά της μελέτης	1
1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	2
1.4 Δομή της διπλωματικής εργασίας.....	3
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και Θεωρητικό Υπόβαθρο	4
2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	4
2.1.1 Η έννοια και η εξέλιξη της ΔΟΠ	4
2.1.2 Η έννοια της εσωτερίκευσης στη διοίκηση ποιότητας	5
2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και κουλτούρα ποιότητας	7
2.3 ESG (Environmental, Social, Governance) και Βιώσιμη Επιχειρηματική Ανάπτυξη.....	8
2.3.1 Η έννοια και οι διαστάσεις των κριτηρίων ESG.....	8
2.3.2 Ετοιμότητα ως προς ενσωμάτωση των αρχών ESG και οργανωσιακή ωριμότητα	10
2.4 Οργανωσιακή κουλτούρα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	11
2.5 Εσωτερίκευση της ΔΟΠ και οργανωσιακά αποτελέσματα	13
2.6 ΔΟΠ, κουλτούρα και βιωσιμότητα / ESG	14
2.7 Εμπειρικές μελέτες για την ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG	17
2.8 Κριτική αποτίμηση και ερευνητικό κενό.....	21
2.9 Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας	23
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας.....	24
3.1 Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός	24
3.2 Πληθυσμός και δείγμα	24
3.3 Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο)	25
3.4 Μεταβλητές και κλίμακες μέτρησης.....	26
3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων	27

3.6 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	27
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα	30
4.1 Περιγραφική στατιστική	30
4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας	33
4.3 Έλεγχος υποθέσεων	38
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της Έρευνας και Συζήτηση των Ευρημάτων	42
5.1 Ερμηνεία ευρημάτων	42
5.2 Σύγκριση με προηγούμενες μελέτες	43
5.3 Θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις	45
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προτάσεις	47
6.1 Συμπεράσματα της έρευνας	47
6.2 Περιορισμοί της μελέτης	48
6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	49
Βιβλιογραφία	51
Παράρτημα (Ερωτηματολόγιο)	55

Περιεχόμενα Εικόνων / Σχημάτων

Εικόνα 1. Δομικό μοντέλο και αποτελέσματα PLS-SEM	39
---	----

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Συχνότητες για την παράμετρο «Φύλο».....	30
Πίνακας 2. Συχνότητες για την παράμετρο «Ηλικιακή Ομάδα»	30
Πίνακας 3. Συχνότητες για την παράμετρο «Επίπεδο Εκπαίδευσης»	31
Πίνακας 4. Συχνότητες για την παράμετρο «Θέση στον οργανισμό»	31
Πίνακας 5. Συχνότητες για την παράμετρο «Έτη επαγγελματικής εμπειρίας»	31
Πίνακας 6. Συχνότητες για την παράμετρο «Μέγεθος επιχείρησης»	32
Πίνακας 7. Συχνότητες για την παράμετρο «Κλάδο δραστηριότητας»	32
Πίνακας 8. Συχνότητες για την παράμετρο «Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει πρακτικές ESG;»	33
Πίνακας 9. Δείκτες αξιοπιστίας και συγκλίνουσας εγκυρότητας (reliability and validity)	34
Πίνακας 10. Εξωτερικές φορτίσεις δεικτών (outer loadings)	34
Πίνακας 11. Έλεγχος διακριτής εγκυρότητας βάσει του κριτηρίου Fornell–Larcker	36
Πίνακας 12. Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας (VIF)	37
Πίνακας 13. Αποτελέσματα δομικού μοντέλου και έλεγχος υποθέσεων	39
Πίνακας 14. Συντελεστές προσδιορισμού (R^2)	40

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο και σκοπός της έρευνας

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η έννοια της βιωσιμότητας και ειδικότερα των κριτηρίων ESG (Environmental, Social, Governance) έχει αναδειχθεί σε βασικό άξονα αξιολόγησης της λειτουργίας και της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Οι οργανισμοί καλούνται πλέον να ανταποκριθούν όχι μόνο σε οικονομικές απαιτήσεις, αλλά και σε περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις, ενσωματώνοντας αρχές υπεύθυνης διακυβέρνησης και βιώσιμης ανάπτυξης στη λειτουργία τους.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη εστιάζει στο ρόλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ (Total Quality Management – TQM) ως παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και, κατ' επέκταση, την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις ESG. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται όχι μόνο στην τυπική εφαρμογή πρακτικών ποιότητας, αλλά και στο βαθμό στον οποίο αυτές επηρεάζουν τις οργανωσιακές αξίες, τις συμπεριφορές και τη συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανότητας ενσωμάτωσης των αρχών ESG των επιχειρήσεων, αναδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο οι πρακτικές ποιότητας επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα και την προσαρμογή των οργανισμών στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας.

1.2 Σημασία και συνεισφορά της μελέτης

Η σημασία της παρούσας μελέτης προκύπτει από την αυξανόμενη ανάγκη των επιχειρήσεων να ενσωματώσουν τις αρχές ESG σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυστηρότερες κανονιστικές απαιτήσεις και αυξημένες προσδοκίες από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Παρά το γεγονός ότι η βιβλιογραφία έχει αναδείξει τη σημασία της βιωσιμότητας και της διοίκησης ποιότητας, παραμένει περιορισμένη η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανωσιακοί παράγοντες επηρεάζουν την ουσιαστική εφαρμογή των αρχών ESG.

Η μελέτη αυτή συμβάλλει στη βιβλιογραφία εξετάζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα και, μέσω αυτής, την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG. Με τον τρόπο αυτό επιχειρεί να αναδείξει ότι η

επιτυχής εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών δεν εξαρτάται μόνο από εξωτερικές πιέσεις ή κανονισμούς, αλλά και από την ύπαρξη κατάλληλων πρακτικών ποιότητας και οργανωσιακών δυναμικών.

Παράλληλα, η έρευνα προσφέρει πρακτική αξία, καθώς μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση των παραγόντων που ενισχύουν την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις ESG, παρέχοντας χρήσιμα συμπεράσματα για στελέχη και οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν τη βιωσιμότητα και την απόδοσή τους.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο και τον σκοπό της μελέτης, διαμορφώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG;
2. Πώς η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στη βελτίωση της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG;
3. Ποια είναι η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και εσωτερίκευσης της ΔΟΠ;
4. Σε ποιο βαθμό οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας;

Επιπλέον, εξετάζεται κατά πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως ενδιάμεσος μηχανισμός στη σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της ετοιμότητας των επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις ESG, συμβάλλοντας στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι πρακτικές ποιότητας επηρεάζουν την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών.

Τα παραπάνω ερωτήματα συνδέονται άμεσα με το ερευνητικό μοντέλο της μελέτης και αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση των ερευνητικών υποθέσεων που εξετάζονται εμπειρικά.

1.4 Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία οργανώνεται σε έξι βασικά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εισαγωγή της μελέτης, το αντικείμενο και ο σκοπός της έρευνας, η σημασία και η συνεισφορά της μελέτης, καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση και το θεωρητικό υπόβαθρο της έρευνας. Ειδικότερα, αναλύονται οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της οργανωσιακής κουλτούρας, της εσωτερίκευσης της ποιότητας και της ετοιμότητας ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG. Παράλληλα, εξετάζονται οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, αναδεικνύεται το ερευνητικό κενό και διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, περιγράφοντας το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα, τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων και τις μεθόδους στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Συγκεκριμένα, αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, αξιολογείται το μοντέλο μέτρησης και εξετάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις μέσω της μεθόδου PLS-SEM.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η συζήτηση των αποτελεσμάτων, με σύνδεση των ευρημάτων με τη σχετική βιβλιογραφία και το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης, ενώ παράλληλα αναδεικνύονται οι θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις της έρευνας.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της μελέτης και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

2.1.1 Η έννοια και η εξέλιξη της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – ΔΟΠ (Total Quality Management – TQM) συνιστά ένα ολιστικό διοικητικό πλαίσιο, το οποίο στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της οργανωσιακής λειτουργίας μέσω της συστηματικής διαχείρισης των διαδικασιών, της ενεργούς συμμετοχής των εργαζομένων και της εστίασης στον πελάτη. Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΟΠ αντιμετωπίζεται ως μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης που εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών, με στόχο όχι μόνο την ικανοποίηση αλλά και την υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών, συμβάλλοντας κατ' επέκταση στην ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (Eniola et al., 2019).

Υπό αυτή την έννοια, οι επιχειρήσεις υιοθετούν πρακτικές ΔΟΠ προκειμένου να ενισχύσουν την επιχειρηματική τους επιτυχία, να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και να αποκτήσουν ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ έχει συνδεθεί με θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως η αύξηση της κερδοφορίας, η ενίσχυση του μεριδίου αγοράς και η συνολική βελτίωση της απόδοσης, γεγονός που αναδεικνύει τη στρατηγική σημασία της ως εργαλείου διοίκησης (Eniola et al., 2019).

Η εξέλιξη της ΔΟΠ συνδέεται με τη μετάβαση από παραδοσιακές πρακτικές ελέγχου ποιότητας σε πιο ολοκληρωμένα και στρατηγικά μοντέλα διοίκησης, τα οποία ενσωματώνουν την ποιότητα στο σύνολο των οργανωσιακών λειτουργιών. Στο πλαίσιο αυτό, η ΔΟΠ περιλαμβάνει μια συνεχή και συστηματική δραστηριότητα που καλύπτει και βελτιώνει όλους τους τομείς ενός οργανισμού, με στόχο την καθιέρωση της ποιότητας ως βασικής αρχής λειτουργίας. Η προσέγγιση αυτή δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχή ανατροφοδότηση, στη βελτίωση των διαδικασιών και στην ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη συνολική ενίσχυση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας (Helmold, 2023).

Επιπρόσθετα, η ΔΟΠ έχει συνδεθεί με τη βελτίωση της αποδοτικότητας των οργανισμών, καθώς συμβάλλει στη μείωση του κόστους, στη βελτίωση της ποιότητας και στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η προσέγγιση

αυτή αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία, καθώς συνδέεται με τη βιωσιμότητα και την ανάγκη για υπεύθυνη διαχείριση των πόρων (Khalil & Muneenam, 2021).

Ειδικότερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζεται ως ένα πλαίσιο που μπορεί να υποστηρίξει τη μετάβαση των οργανισμών προς βιώσιμα πρότυπα λειτουργίας, καθώς προάγει τη συνεχή βελτίωση και την αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Μέσω της εφαρμογής της ενισχύεται η ανάπτυξη πρακτικών που συμβάλλουν τόσο στη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών όσο και στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικά υπεύθυνων δράσεων. Υπό αυτή την έννοια, η ΔΟΠ έχει συνδεθεί με την ενίσχυση πρακτικών που υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης των οργανισμών, ενισχύοντας την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται σε σύγχρονες περιβαλλοντικές απαιτήσεις (Saeidi et al., 2024).

2.1.2 Η έννοια της εσωτερίκευσης στη διοίκηση ποιότητας

Η έννοια της εσωτερίκευσης (internalization) στη διοίκηση ποιότητας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα συστήματα ποιότητας ενσωματώνονται ουσιαστικά στις λειτουργίες ενός οργανισμού. Η εσωτερίκευση δεν περιορίζεται στην τυπική εφαρμογή προτύπων, αλλά αφορά την πραγματική ενσωμάτωση των αρχών της ποιότητας στις οργανωσιακές διαδικασίες και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, συμβάλλοντας στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Bello-Pintado et al., 2018).

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τα συστήματα ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν είτε με τρόπο τυπικό είτε ουσιαστικό. Στην περίπτωση της τυπικής εφαρμογής, οι οργανισμοί επικεντρώνονται κυρίως στη συμμόρφωση με εξωτερικές απαιτήσεις, ενώ στην περίπτωση της εσωτερίκευσης τα συστήματα αξιοποιούνται ως εργαλεία βελτίωσης των διαδικασιών και της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού (Bello-Pintado et al., 2018).

Η σημασία της ουσιαστικής εσωτερίκευσης των συστημάτων διοίκησης αναδεικνύεται και από τους Gianni και Gotzamani (2024), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η αξία των ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης δεν προκύπτει από την απλή συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων, αλλά από τον βαθμό στον οποίο οι αρχές και οι πρακτικές τους ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι η εσωτερίκευση των ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης συνδέεται με υψηλότερες επιδόσεις βιωσιμότητας, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της ουσιαστικής οργανωσιακής ενσωμάτωσης των συστημάτων διοίκησης πέρα από την τυπική πιστοποίηση.

Από εμπειρική σκοπιά, η εσωτερίκευση προσεγγίζεται ως πολυδιάστατη έννοια, η οποία περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των πρακτικών ποιότητας στις καθημερινές δραστηριότητες και τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Η εφαρμογή των διαδικασιών ποιότητας, σε συνδυασμό με μηχανισμούς συνεχούς βελτίωσης, επιτρέπει στους οργανισμούς να ενισχύουν τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και να βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Tari et al., 2020).

Επιπλέον, η εσωτερίκευση των συστημάτων ποιότητας συνδέεται με σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα, καθώς επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση των πελατών, την απόδοση των εργαζομένων και τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Η ουσιαστική ενσωμάτωση των αρχών της ποιότητας ενισχύει την εμπλοκή των εργαζομένων και συμβάλλει στη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη (Tari et al., 2020).

Αντίστοιχα, οι Tari et al. (2022), μελετώντας την εσωτερίκευση προτύπων ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, διαπίστωσαν ότι η ουσιαστική ενσωμάτωση των αρχών της ποιότητας συνδέεται θετικά με τα αποτελέσματα των εργαζομένων και την κοινωνική επίδοση των οργανισμών. Τα ευρήματά τους υποδηλώνουν ότι η εσωτερίκευση των συστημάτων ποιότητας δεν επηρεάζει μόνο τις τεχνικές και λειτουργικές πτυχές της οργανωσιακής απόδοσης, αλλά συμβάλλει και στη διαμόρφωση ενός ευρύτερου οργανωσιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τη συμμετοχή, τη συνεργασία και τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Συνεπώς, η εσωτερίκευση της ποιότητας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς διασφαλίζει ότι τα συστήματα ποιότητας λειτουργούν ως ουσιαστικά εργαλεία διοίκησης και όχι απλώς ως μηχανισμοί συμμόρφωσης (Bello-Pintado et al., 2018).

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην πράξη δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία, αλλά συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις, καθώς απαιτεί την προσαρμογή των οργανωσιακών διαδικασιών και τη δέσμευση όλων των επιπέδων της διοίκησης. Εμπειρικές μελέτες σε επιχειρήσεις που έχουν υιοθετήσει πρότυπα ποιότητας, όπως το ISO 9001, δείχνουν ότι η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται από παράγοντες όπως η ηγεσία, η συμμετοχή των εργαζομένων και η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων διαδικασιών (Oliveira et al., 2019).

Επιπρόσθετα, η ενσωμάτωση της ΔΟΠ συχνά απαιτεί ευρύτερες οργανωσιακές αλλαγές, όπως η αναδιάρθρωση διαδικασιών, η ανακατανομή αρμοδιοτήτων και η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων. Η επιτυχής εφαρμογή της προϋποθέτει την ανάπτυξη

κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία να υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση και τη συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού (Alkhafili & Alawadhi, 2023).

Η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στη βελτίωση των διαδικασιών και της οργανωσιακής απόδοσης, αλλά δύναται να επηρεάσει και βαθύτερες οργανωσιακές διαστάσεις, όπως οι αξίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Η συνεχής εφαρμογή πρακτικών ποιότητας συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεργασίας, συμμετοχής και συνεχούς μάθησης, ενισχύοντας σταδιακά τον οργανωσιακό μετασχηματισμό και την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας (Hilman et al., 2020; Saeidi et al., 2024).

2.2 Οργανωσιακή κουλτούρα και κουλτούρα ποιότητας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα από τα πλέον καθοριστικά στοιχεία για τη λειτουργία και την απόδοση των οργανισμών, καθώς επηρεάζει τις στάσεις, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Πρόκειται για ένα σύνολο κοινών αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αλληλεπιδρούν, λαμβάνουν αποφάσεις και ανταποκρίνονται στις προκλήσεις του περιβάλλοντος (Bortolotti et al., 2014).

Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας καθίσταται ιδιαίτερα εμφανής στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, καθώς η επιτυχής εφαρμογή πρακτικών ποιότητας προϋποθέτει ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη συμμετοχή και τη συνεχή μάθηση. Οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα συλλογικότητας, προσανατολισμό στο μέλλον και ανθρωποκεντρική προσέγγιση εμφανίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην υιοθέτηση και ουσιαστική εφαρμογή πρακτικών συνεχούς βελτίωσης (Bortolotti et al., 2014).

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αναδειχθεί ως βασικός παράγοντας σε μελέτες που σχετίζονται με την εταιρική κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη. Αποτελεί σημαντικό σημείο σύνδεσης μεταξύ των οργανωσιακών πρακτικών και της κοινωνικής απόδοσης των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στους τομείς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της οργανωσιακής συμπεριφοράς, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση υπεύθυνων και βιώσιμων πρακτικών (Khalil & Muneenam, 2021).

Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως κρίσιμος μηχανισμός που διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ διοικητικών πρακτικών και οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Έχει αποδειχθεί ότι ένα θετικό πολιτισμικό περιβάλλον ενισχύει την αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ και συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της συνολικής οργανωσιακής απόδοσης (Eniola et al., 2019).

Η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν φαίνεται να είναι μονοδιάστατη. Πέρα του γεγονότος ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάζει την εφαρμογή πρακτικών ποιότητας, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η ουσιαστική εσωτερίκευση της ΔΟΠ δύναται επίσης να διαμορφώσει σταδιακά τις οργανωσιακές αξίες, τις συμπεριφορές και τις πρακτικές των εργαζομένων, επηρεάζοντας συνολικά την οργανωσιακή κουλτούρα. Υπό αυτή την έννοια, η εφαρμογή πρακτικών ποιότητας μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός οργανωσιακής αλλαγής και πολιτισμικού μετασχηματισμού, ενισχύοντας την ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας, συνεχούς βελτίωσης και συμμετοχής (Hilman et al., 2020; Alkhafili & Alawadhi, 2023).

2.3 ESG (Environmental, Social, Governance) και Βιώσιμη Επιχειρηματική Ανάπτυξη

2.3.1 Η έννοια και οι διαστάσεις των κριτηρίων ESG

Η βιωσιμότητα αποτελεί πλέον κεντρική έννοια στη σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική, με το πλαίσιο ESG να χρησιμοποιείται ευρέως για την αξιολόγηση της περιβαλλοντικής, κοινωνικής και διοικητικής απόδοσης των οργανισμών. Το πλαίσιο ESG αποτελεί ένα πολυδιάστατο εργαλείο, το οποίο συμβάλλει στην αποτύπωση της βιώσιμης ανάπτυξης στη λειτουργία των επιχειρήσεων (Chams et al., 2021).

Η έννοια των κριτηρίων ESG αναλύεται μέσω τριών βασικών διαστάσεων, οι οποίες αποτυπώνουν διαφορετικές πτυχές της βιώσιμης λειτουργίας των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, η περιβαλλοντική διάσταση (Environmental) αφορά τη διαχείριση των φυσικών πόρων, τις εκπομπές ρύπων και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η κοινωνική διάσταση (Social) σχετίζεται με τις σχέσεις της επιχείρησης με τους εργαζομένους, τους πελάτες και την κοινωνία, καθώς και με ζητήματα όπως η ισότητα, η ασφάλεια και η εταιρική υπευθυνότητα. Τέλος, η διάσταση της εταιρικής διακυβέρνησης

(Governance) περιλαμβάνει τους μηχανισμούς διοίκησης, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη δομή λήψης αποφάσεων εντός του οργανισμού (Zhang & Liu, 2023).

Οι τρεις αυτές διαστάσεις λειτουργούν συνδυαστικά, διαμορφώνοντας τη συνολική ESG επίδοση των επιχειρήσεων, χωρίς ωστόσο να έχουν πάντα ισοδύναμη επίδραση. Η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι κάθε πυλώνας μπορεί να επηρεάζει διαφορετικά την οργανωσιακή απόδοση, καθώς οι επιδόσεις ESG αποτελούν έναν σύνθετο και πολυδιάστατο δείκτη που ενσωματώνει ετερογενείς παράγοντες. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων απαιτεί την ταυτόχρονη εξέταση και των τριών διαστάσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις και διαφοροποιήσεις (Zuo & Xie, 2026).

Η αυξανόμενη σημασία των απαιτήσεων ESG σχετίζεται με την πίεση από επενδυτές, ρυθμιστικές αρχές και κοινωνία για μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα. Οι επιχειρήσεις καλούνται να ενσωματώσουν πρακτικές βιωσιμότητας στις στρατηγικές τους, προκειμένου να διασφαλίσουν τη μακροχρόνια βιωσιμότητά τους (Gebhardt et al., 2023).

Επιπλέον, το πλαίσιο ESG συνδέεται με την έννοια της εταιρικής βιώσιμης απόδοσης, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο οικονομικούς δείκτες, αλλά και κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η ενσωμάτωση ESG πρακτικών μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των ενδιαφερομένων μερών και να βελτιώσει τη φήμη των επιχειρήσεων (Chams et al., 2021).

Η ενίσχυση της διαφάνειας αποτελεί βασικό στοιχείο της σύγχρονης προσέγγισης των κριτηρίων ESG, καθώς οι επιχειρήσεις καλούνται να δημοσιοποιούν ολοένα και περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους επιδόσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη κανονιστικών πλαισίων που διέπουν τη δημοσιοποίηση πληροφοριών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των επιχειρήσεων απέναντι στους ενδιαφερόμενους φορείς (Caputo et al., 2021).

Η ενίσχυση της διαφάνειας μέσω των αναφορών βιωσιμότητας δεν αποτελεί μόνο εργαλείο επικοινωνίας, αλλά και μηχανισμό βελτίωσης της οργανωσιακής λειτουργίας, καθώς ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν και να αξιολογούν συστηματικά τις επιδόσεις τους σε θέματα ESG (Caputo et al., 2021).

2.3.2 Ετοιμότητα ως προς ενσωμάτωση των αρχών ESG και οργανωσιακή ωριμότητα

Η έννοια της ετοιμότητας των οργανισμών ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να ενσωματώσουν αποτελεσματικά περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διοικητικά κριτήρια στη στρατηγική και τη λειτουργία τους. Η ετοιμότητα αυτή συνδέεται με την ικανότητα των οργανισμών να σχεδιάζουν, να εφαρμόζουν και να παρακολουθούν δράσεις βιωσιμότητας μέσα από δομημένα συστήματα διοίκησης (Gebhardt et al., 2023).

Σημαντικός παράγοντας για την ενίσχυση της ετοιμότητας αποτελεί η ενσωμάτωση δεικτών ESG (KPIs) στα εσωτερικά συστήματα διοίκησης. Η εφαρμογή τέτοιων δεικτών συμβάλλει στη βελτίωση της ESG απόδοσης και ενισχύει τη σύνδεση μεταξύ στρατηγικής και λειτουργίας (Gebhardt et al., 2023).

Η οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG συνδέεται επίσης με την ικανότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διοικητικές παραμέτρους όχι μόνο σε επίπεδο συμμόρφωσης, αλλά και σε επίπεδο στρατηγικής αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων. Η συστηματική παρακολούθηση των σχετικών δεικτών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κατανοούν καλύτερα τη σχέση μεταξύ βιωσιμότητας, χρηματοοικονομικής επίδοσης και μακροχρόνιας αξίας, ενισχύοντας έτσι την οργανωσιακή τους ωριμότητα (Lunawat et al., 2025).

Παράλληλα, η προσαρμογή των οργανισμών στις απαιτήσεις ESG επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο κεφάλαιο και τις σχετικές δεξιότητες. Η γνώση του κανονιστικού πλαισίου, η εμπειρία σε θέματα βιωσιμότητας και η ανάπτυξη ψηφιακών ικανοτήτων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες ενίσχυσης της οργανωσιακής ικανότητας (Tabirca et al., 2025).

Επιπλέον, η οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG έχει πολυπαραγοντικό χαρακτήρα, καθώς επηρεάζεται και από θεσμικές εξελίξεις που διαμορφώνουν το πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η μετάβαση προς υποχρεωτικές πρακτικές αναφοράς και γνωστοποίησης πληροφοριών βιωσιμότητας ενισχύει την ανάγκη ανάπτυξης οργανωσιακών δομών που υποστηρίζουν τη συλλογή, διαχείριση και αξιολόγηση σχετικών δεδομένων (Tabirca et al., 2025).

Η οργανωσιακή ωριμότητα ως προς τα κριτήρια ESG αναφέρεται στο επίπεδο στο οποίο οι επιχειρήσεις έχουν ενσωματώσει τις αρχές της βιωσιμότητας σε στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο. Οργανισμοί με υψηλό επίπεδο ωριμότητας δεν περιορίζονται σε αποσπασματικές

δράσεις, αλλά υιοθετούν ολοκληρωμένες προσεγγίσεις που συνδέουν τη βιωσιμότητα με τη συνολική οργανωσιακή απόδοση και τη δημιουργία αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη (Lim et al., 2022).

Η χρήση δεικτών βασικών επιδόσεων (KPIs) ενισχύει τη δυνατότητα συστηματικής μέτρησης και αξιολόγησης της προόδου, συμβάλλοντας στη συστηματική ενσωμάτωση των αρχών ESG (Hristov et al., 2022).

Τέλος, η σύνδεση μεταξύ των κριτηρίων ESG και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ενισχύει περαιτέρω την έννοια της οργανωσιακής ωριμότητας, καθώς επιτρέπει τη μετατροπή των στόχων βιωσιμότητας σε μετρήσιμες και συνεχώς βελτιούμενες διαδικασίες, γεφυρώνοντας τον εξωτερικό προσανατολισμό των κριτηρίων ESG με τον εσωτερικό προσανατολισμό της ποιότητας (Lim et al., 2022).

2.4 Οργανωσιακή κουλτούρα και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), καθώς διαμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται, αποδέχονται και εφαρμόζουν τις αρχές της ποιότητας. Η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ΔΟΠ δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί αποκλειστικά ως ένα σύνολο εργαλείων ή τεχνικών, αλλά απαιτεί την ύπαρξη ενός υποστηρικτικού πολιτισμικού περιβάλλοντος, το οποίο ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη μάθηση και τη συνεχή βελτίωση (Bortolotti et al., 2014).

Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως ένα σύνολο κοινών αξιών, στάσεων και πεποιθήσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών ενός οργανισμού. Στη σχετική βιβλιογραφία, η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ΔΟΠ έχει εξεταστεί και μέσω του Competing Values Framework (CVF), το οποίο διακρίνει τέσσερις βασικούς τύπους κουλτούρας – την ομαδική (clan), την ευέλικτη (adhocracy), την ιεραρχική (hierarchical) και την προσανατολισμένη στην αγορά (market), οι οποίοι επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την εφαρμογή πρακτικών ποιότητας (Sinha & Dhall, 2020). Οι τύποι αυτοί διαφοροποιούνται ως προς τις αξίες που προάγουν, όπως η συνεργασία, η ευελιξία, ο έλεγχος ή ο ανταγωνισμός, και επηρεάζουν άμεσα τη δυναμική της εφαρμογής της ΔΟΠ.

Ειδικότερα, κουλτούρες που ενισχύουν τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη, τη συμμετοχή των εργαζομένων και την καινοτομία, όπως η ομαδική και η ευέλικτη, θεωρούνται περισσότερο συμβατές με τις αρχές της ΔΟΠ, καθώς υποστηρίζουν τη συνεχή βελτίωση και τη συλλογική μάθηση. Αντίθετα, κουλτούρες που βασίζονται σε αυστηρό έλεγχο ή έντονο προσανατολισμό στην απόδοση και τον ανταγωνισμό, όπως η ιεραρχική και η market, ενδέχεται να περιορίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ, οδηγώντας σε πιο τυπική και λιγότερο ουσιαστική υιοθέτηση των πρακτικών ποιότητας (Sinha & Dhall, 2020).

Πιο συγκεκριμένα, οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από κουλτούρα συμμετοχής και ενδυνάμωσης των εργαζομένων τείνουν να επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην εφαρμογή πρακτικών ποιότητας. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων ενισχύει την αίσθηση ευθύνης, διευκολύνει την αποδοχή των αλλαγών και συμβάλλει στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών που στοχεύουν στη βελτίωση των διαδικασιών και της συνολικής απόδοσης (Eniola et al., 2019).

Η σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει εξεταστεί εκτενώς και από την οπτική των διαφορετικών τύπων κουλτούρας. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Gimenez-Espin et al. (2012), οι τύποι κουλτούρας που χαρακτηρίζονται από ευελιξία και εξωτερικό προσανατολισμό, όπως η καινοτομική ή ευέλικτη κουλτούρα (adhocracy), συνδέονται θετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ, ενώ κουλτούρες που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τη σταθερότητα, όπως η ιεραρχική και η αγοραία κουλτούρα, εμφανίζουν αρνητική σχέση με τα συστήματα ποιότητας. Παράλληλα, οι συγγραφείς προτείνουν την έννοια της «κουλτούρας για την ποιότητα», η οποία συνδυάζει στοιχεία εσωτερικού και εξωτερικού προσανατολισμού με ευελιξία, υποστηρίζοντας πιο αποτελεσματικά την εφαρμογή πρακτικών ποιότητας.

Επιπλέον, η κουλτούρα επηρεάζει τον βαθμό στον οποίο οι αλλαγές που εισάγονται μέσω της ΔΟΠ γίνονται αποδεκτές και ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία. Σε οργανισμούς όπου κυριαρχούν η εμπιστοσύνη, η ανοιχτή επικοινωνία και η συνεργασία, οι πρακτικές ποιότητας μπορούν να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά. Αντίθετα, σε περιβάλλοντα με έντονη ιεραρχία και περιορισμένη συμμετοχή, η εφαρμογή της ΔΟΠ ενδέχεται να παραμείνει περισσότερο τυπική και να μην οδηγήσει σε ουσιαστική αλλαγή (Bortolotti et al., 2014).

Η αμφίδρομη σχέση μεταξύ ποιότητας και οργανωσιακού περιβάλλοντος επιβεβαιώνεται και από τους Tarí et al. (2022), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η ουσιαστική εσωτερίκευση προτύπων ποιότητας συνδέεται με θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους και την κοινωνική επίδοση των οργανισμών. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, η εσωτερίκευση των αρχών της

ποιότητας δεν επηρεάζει μόνο τις λειτουργικές διαδικασίες, αλλά συμβάλλει και στη διαμόρφωση συμπεριφορών, αξιών και πρακτικών που ενισχύουν τη συμμετοχή, τη συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η ουσιαστική εφαρμογή της ποιότητας μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας και όχι μόνο ως αποτέλεσμα αυτής.

Συνολικά, η οργανωσιακή κουλτούρα δεν λειτουργεί απλώς ως υποστηρικτικός παράγοντας, αλλά ως βασικός μηχανισμός που μπορεί να καθορίσει την επιτυχία ή την αποτυχία της ΔΟΠ. Μέσα από τις αξίες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές που καλλιεργούνται στο εσωτερικό του οργανισμού, επηρεάζεται τόσο η συμμετοχή των εργαζομένων όσο και η αποτελεσματικότητα των διοικητικών πρακτικών που εφαρμόζονται (Eniola et al., 2019).

Με βάση τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνδέονται δυναμικά μεταξύ τους και επηρεάζουν την ικανότητα των οργανισμών να ανταποκρίνονται σε σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας και ESG. Παράλληλα, η βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι η ουσιαστική εσωτερίκευση της ΔΟΠ μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση οργανωσιακών αξιών και πρακτικών που ενισχύουν την οργανωσιακή προσαρμογή στις απαιτήσεις ESG.

Η ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας υποδηλώνει ότι η ουσιαστική εσωτερίκευση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν περιορίζεται στη βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, αλλά δύναται να συμβάλει στη διαμόρφωση αξιών, στάσεων και πρακτικών που ενισχύουν τη συνεργασία, τη συμμετοχή των εργαζομένων και τη συνεχή βελτίωση. Ως αποτέλεσμα, η εσωτερίκευση της ΔΟΠ φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Με βάση τα παραπάνω, διατυπώνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 1 (H1): Η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα.

2.5 Εσωτερίκευση της ΔΟΠ και οργανωσιακά αποτελέσματα

Η έννοια της εσωτερίκευσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι αρχές της ποιότητας ενσωματώνονται ουσιαστικά στις καθημερινές πρακτικές και διαδικασίες ενός οργανισμού. Η διάκριση μεταξύ τυπικής εφαρμογής και ουσιαστικής

ενσωμάτωσης αποτελεί κρίσιμο σημείο στη βιβλιογραφία, καθώς πολλές επιχειρήσεις υιοθετούν συστήματα ποιότητας χωρίς να επιτυγχάνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Bello-Pintado et al., 2018).

Η ουσιαστική εσωτερίκευση της ΔΟΠ συνδέεται με σημαντικά οργανωσιακά οφέλη, όπως η βελτίωση της αποδοτικότητας, η αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και η ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν την ΔΟΠ σε βάθος παρουσιάζουν επίσης καλύτερη προσαρμοστικότητα σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και μεγαλύτερη ικανότητα καινοτομίας (Tarí et al., 2020).

Παράλληλα, η εσωτερίκευση της ΔΟΠ συμβάλλει στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος συνεχούς μάθησης, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν ενεργά στη βελτίωση των διαδικασιών. Μέσω της συστηματικής χρήσης μηχανισμών ανατροφοδότησης, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν αδυναμίες και να προχωρούν σε διορθωτικές ενέργειες, ενισχύοντας τη συνολική τους απόδοση (Tarí et al., 2020).

Επιπλέον, η εσωτερίκευση της ποιότητας δεν αποτελεί αποκλειστικά τεχνικό ζήτημα, αλλά συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Οι αξίες, οι στάσεις και οι αντιλήψεις που επικρατούν σε έναν οργανισμό επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο οι πρακτικές ποιότητας γίνονται αποδεκτές και εφαρμόζονται ουσιαστικά στην καθημερινή λειτουργία (Bello-Pintado et al., 2018).

Τα παραπάνω ευρήματα υποδεικνύουν ότι η ουσιαστική εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης και την ενίσχυση της ικανότητας προσαρμογής των επιχειρήσεων σε νέες απαιτήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, είναι λογικό να υποτεθεί ότι η εσωτερίκευση της ΔΟΠ δύναται να συμβάλει και στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των αρχών ESG.

2.6 ΔΟΠ, κουλτούρα και βιωσιμότητα / ESG

Η σύνδεση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της βιωσιμότητας αποτελεί ένα πεδίο που έχει προσελκύσει αυξανόμενο ενδιαφέρον τα τελευταία χρόνια. Η ΔΟΠ, ως διοικητική προσέγγιση που δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στην αποδοτική διαχείριση των πόρων και στη συμμετοχή των εργαζομένων, μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για την ενσωμάτωση πρακτικών βιωσιμότητας στη λειτουργία των επιχειρήσεων (Khalil & Muneenam, 2021).

Η σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της βιωσιμότητας έχει αναδειχθεί έντονα στη σύγχρονη βιβλιογραφία, καθώς η εφαρμογή πρακτικών ποιότητας φαίνεται να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν πρακτικές διοίκησης ποιότητας (quality management) παρουσιάζουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα στην περιβαλλοντική διαχείριση, γεγονός που ενισχύει τη συνολική τους απόδοση σε θέματα βιωσιμότητας (Alves Teixeira et al., 2019).

Πιο αναλυτικά, η υιοθέτηση αρχών όπως η συνεχής βελτίωση, η συστηματική διαχείριση διαδικασιών και η συμμετοχή των εργαζομένων συμβάλλει στην ανάπτυξη πιο αποδοτικών περιβαλλοντικών πρακτικών. Η διαπίστωση αυτή υποδηλώνει ότι η διοίκηση ποιότητας μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών στόχων στη στρατηγική των επιχειρήσεων, ενισχύοντας τη σύνδεση μεταξύ ποιότητας και βιωσιμότητας (Alves Teixeira et al., 2019).

Η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη βιωσιμότητα αναδεικνύεται και μέσα από τον ρόλο της ως ενδιάμεσου μηχανισμού μεταξύ εταιρικών πρακτικών και περιβαλλοντικών επιδόσεων. Συγκεκριμένα, οι Saeidi et al. (2024) έδειξαν ότι η ΔΟΠ διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και περιβαλλοντικής απόδοσης, υποδηλώνοντας ότι η υιοθέτηση πρακτικών ποιότητας μπορεί να μετατρέψει στρατηγικές βιωσιμότητας σε απτά οργανωσιακά αποτελέσματα. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι η ΔΟΠ φαίνεται να λειτουργεί ως σημαντικός μηχανισμός μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τις αρχές της βιωσιμότητας στη λειτουργία τους.

Παρόμοια ευρήματα παρουσιάζουν και οι Gianni και Gotzamani (2024), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η συμβολή των συστημάτων διαχείρισης στη βιωσιμότητα εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον βαθμό εσωτερίκευσής τους στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η απλή εφαρμογή ή πιστοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης δεν επαρκεί για τη δημιουργία ουσιαστικής αξίας, εάν οι αρχές και οι πρακτικές του δεν ενσωματωθούν στην καθημερινή λειτουργία και στις οργανωσιακές διαδικασίες. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι η εσωτερίκευση των ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης συνδέεται με υψηλότερες επιδόσεις βιωσιμότητας, αναδεικνύοντας τη σημασία της ουσιαστικής οργανωσιακής ενσωμάτωσης των συστημάτων διοίκησης για την επίτευξη στόχων βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο αυτό, η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη βιωσιμότητα και ενσωματώνουν τα κριτήρια ESG στη λειτουργία τους. Μια κουλτούρα που προάγει την

καινοτομία, την υπευθυνότητα και τη μακροπρόθεσμη σκέψη μπορεί να διευκολύνει την υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών και να ενισχύσει την οργανωσιακή απόδοση (Lim et al., 2022).

Παράλληλα, η ΔΟΠ παρέχει εργαλεία και μεθόδους που μπορούν να υποστηρίξουν τη συστηματική ενσωμάτωση των ESG αρχών στις λειτουργικές διαδικασίες. Μέσω της χρήσης δεικτών, διαδικασιών ελέγχου και μηχανισμών αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν την πρόοδό τους, να εντοπίζουν περιοχές βελτίωσης και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στις απαιτήσεις βιωσιμότητας (Lim et al., 2022).

Επιπλέον, η ενσωμάτωση της βιωσιμότητας μέσω της ΔΟΠ μπορεί να ενισχύσει τη συνολική ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, καθώς συμβάλλει στη βελτίωση της φήμης, της εμπιστοσύνης των ενδιαφερόμενων μερών και της μακροχρόνιας απόδοσης. Με τον τρόπο αυτό, η ποιότητα και η βιωσιμότητα δεν αντιμετωπίζονται ως ανεξάρτητες έννοιες, αλλά ως αλληλένδετες διαστάσεις της σύγχρονης οργανωσιακής λειτουργίας (Khalil & Muneenam, 2021; Lim et al., 2022).

Η ανάλυση αυτή ενισχύει την άποψη ότι η σύνδεση μεταξύ ποιότητας και βιωσιμότητας δεν είναι απλώς θεωρητική, αλλά έχει ουσιαστικές πρακτικές προεκτάσεις για τη λειτουργία των οργανισμών. Συνεπώς, τόσο η οργανωσιακή κουλτούρα όσο και η εσωτερίκευση της ΔΟΠ φαίνεται να αποτελούν βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν αποτελεσματικά πρακτικές ESG.

Τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας αναδεικνύουν ότι η εσωτερίκευση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στην ανάπτυξη οργανωσιακών δυνατοτήτων που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα και διευκολύνουν τη συστηματική ενσωμάτωση των αρχών ESG. Μέσω της συνεχούς βελτίωσης, της αποτελεσματικής διαχείρισης των διαδικασιών και της αξιοποίησης μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις σύγχρονες απαιτήσεις βιώσιμης ανάπτυξης. Ως εκ τούτου, διατυπώνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 2 (H2): Η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) επηρεάζει θετικά την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG.

2.7 Εμπειρικές μελέτες για την ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG

Η ικανότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν τα κριτήρια ESG αποτελεί αντικείμενο εκτενούς μελέτης, ιδιαίτερα στο πλαίσιο των αυξανόμενων κανονιστικών απαιτήσεων και της ανάγκης για μεγαλύτερη διαφάνεια. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η ενσωμάτωση ESG πρακτικών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δομή, τα συστήματα διοίκησης και τις εσωτερικές διαδικασίες των οργανισμών (Gebhardt et al., 2023).

Η χρήση δεικτών ESG και η ενσωμάτωσή τους στα εσωτερικά συστήματα διοίκησης συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης και της διαφάνειας των επιχειρήσεων. Μέσω της συστηματικής παρακολούθησης, οι οργανισμοί μπορούν να εντοπίζουν περιοχές βελτίωσης, να αξιολογούν την πρόοδό τους και να λαμβάνουν πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις σε σχέση με τη βιωσιμότητα (Gebhardt et al., 2023).

Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει επίσης τη σημαντική συμβολή των συστημάτων διοίκησης στην ενίσχυση της βιώσιμης απόδοσης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης ποιότητας (QMS) και περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS) επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις ως προς τα κριτήρια ESG σε σύγκριση με οργανισμούς που δεν εφαρμόζουν αντίστοιχες πρακτικές. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν τον ρόλο των συστημάτων διοίκησης ως βασικών εργαλείων για την ενίσχυση της βιωσιμότητας και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Ronalter et al., 2022).

Επιπλέον, η ταυτόχρονη εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης φαίνεται να οδηγεί σε ακόμη καλύτερα αποτελέσματα, ιδιαίτερα ως προς τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Η διαπίστωση αυτή υποδηλώνει ότι η συνδυαστική εφαρμογή διαφορετικών διοικητικών πρακτικών μπορεί να δημιουργήσει συνέργειες, ενισχύοντας περαιτέρω τη συνολική οργανωσιακή απόδοση (Ronalter et al., 2022).

Ωστόσο, οι επιδόσεις των επιχειρήσεων ως προς τα κριτήρια ESG δεν διαμορφώνονται με ενιαίο τρόπο, αλλά επηρεάζονται από διαφορετικούς και συχνά ασύμμετρους παράγοντες. Οι περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διοικητικές διαστάσεις εμφανίζουν διαφοροποιημένες αντιδράσεις στις οργανωσιακές πρακτικές, γεγονός που καθιστά αναγκαία μια πιο σύνθετη και πολυδιάστατη προσέγγιση στην αξιολόγηση της βιώσιμης απόδοσης των επιχειρήσεων (Crace & Gehman, 2023).

Πιο συγκεκριμένα, κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις των κριτηρίων ESG φαίνεται να επηρεάζεται από διαφορετικούς μηχανισμούς, οι οποίοι σχετίζονται τόσο με τις

οργανωσιακές δομές όσο και με τις αξίες και τις πρακτικές που υιοθετούνται εντός της επιχείρησης. Η διαπίστωση αυτή ενισχύει την άποψη ότι η επίτευξη υψηλών επιδόσεων ως προς τα κριτήρια ESG δεν αποτελεί αποτέλεσμα μιας ενιαίας στρατηγικής, αλλά προκύπτει από τον συνδυασμό πολλαπλών και αλληλεπιδρώντων παραγόντων (Grace & Gehman, 2023).

Η πολυδιάστατη φύση των κριτηρίων ESG επηρεάζει άμεσα και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η ετοιμότητα των οργανισμών ως προς τη βιωσιμότητα. Συγκεκριμένα, οι περιβαλλοντικές, κοινωνικές και διοικητικές διαστάσεις δεν επηρεάζονται με τον ίδιο τρόπο από τις οργανωσιακές πρακτικές, γεγονός που καθιστά την έννοια της οργανωσιακής ετοιμότητας ιδιαίτερα σύνθετη. Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να παρουσιάζουν υψηλή ετοιμότητα σε μία διάσταση, όπως η περιβαλλοντική, αλλά χαμηλότερη σε άλλες, όπως η εταιρική διακυβέρνηση, ανάλογα με τις προτεραιότητες και τις στρατηγικές επιλογές τους. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG απαιτεί μια πολυδιάστατη προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη τις διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιμέρους πυλώνων και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις (Zuo & Xie, 2026).

Παράλληλα, η βιβλιογραφία αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς η ανάπτυξη κατάλληλων δεξιοτήτων και γνώσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική ενσωμάτωση των αρχών βιωσιμότητας στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων ενισχύουν την ικανότητα των οργανισμών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις βιωσιμότητας και να ενσωματώνουν αποτελεσματικότερα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διοικητικά κριτήρια στις διαδικασίες τους (Tabirca et al., 2025).

Επιπρόσθετα, η σημασία των ζητημάτων που σχετίζονται με τα κριτήρια ESG δεν περιορίζεται σε επίπεδο εταιρικής υπευθυνότητας, αλλά συνδέεται άμεσα με την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Ορισμένα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διοικητικά ζητήματα καθίστανται χρηματοοικονομικά ουσιώδη, καθώς επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα και τη δημιουργία αξίας για τις επιχειρήσεις, γεγονός που οδηγεί τους οργανισμούς να τα ενσωματώνουν πιο ενεργά στη στρατηγική τους (Freiberg et al., 2020).

Η επίδραση των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διοικητικών παραγόντων δεν είναι ομοιόμορφη σε όλους τους κλάδους ή τις επιχειρήσεις, αλλά εξαρτάται από το κατά πόσο τα συγκεκριμένα ζητήματα θεωρούνται κρίσιμα για τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα κάθε οργανισμού. Η διαπίστωση αυτή υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε εκείνες τις διαστάσεις των κριτηρίων ESG που επηρεάζουν άμεσα

την απόδοσή τους, ενισχύοντας έτσι τη στρατηγική σημασία της βιωσιμότητας (Freiberg et al., 2020).

Επιπλέον, τα κριτήρια ESG επηρεάζουν όχι μόνο την εσωτερική λειτουργία των επιχειρήσεων, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αυτές αξιολογούνται από τους επενδυτές. Οι θεσμικοί επενδυτές λαμβάνουν υπόψη περιβαλλοντικούς, κοινωνικούς και διοικητικούς παράγοντες κατά τη διαδικασία λήψης επενδυτικών αποφάσεων, αναγνωρίζοντας τη σημασία τους για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα, τη φήμη και την αξιοπιστία των επιχειρήσεων (Park & Jang, 2021).

Η αντίληψη των επενδυτών σχετικά με τα ζητήματα βιωσιμότητας διαφοροποιείται ανάλογα με το θεσμικό και γεωγραφικό πλαίσιο, γεγονός που υποδηλώνει ότι η σημασία των κριτηρίων ESG δεν είναι καθολική, αλλά εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Συνεπώς, οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (Park & Jang, 2021).

Η ενσωμάτωση των αρχών βιωσιμότητας στη στρατηγική των επιχειρήσεων απαιτεί την ανάπτυξη κατάλληλων μηχανισμών μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης. Στο πλαίσιο αυτό, η χρήση δεικτών βασικών επιδόσεων (Key Performance Indicators - KPIs) αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την αποτελεσματική ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διοικητικών κριτηρίων στη λειτουργία των οργανισμών, καθώς επιτρέπει τη συστηματική παρακολούθηση της προόδου και τη σύνδεση μεταξύ στρατηγικών στόχων και βιώσιμης ανάπτυξης (Hristov et al., 2022).

Πιο συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία προτείνει πολυδιάστατα πλαίσια αξιολόγησης, τα οποία λαμβάνουν υπόψη διαφορετικές πτυχές της οργανωσιακής λειτουργίας, όπως η στρατηγική κατεύθυνση, η οργανωσιακή δομή, οι διαδικασίες και η απόδοση. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την ικανότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν τη βιωσιμότητα με συστηματικό τρόπο και να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών (Hristov et al., 2022).

Η σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ενίσχυση των επιδόσεων ως προς τα κριτήρια ESG επιβεβαιώνεται και από μελέτες που εξετάζουν τον ρόλο της σε συνδυασμό με χρηματοοικονομικούς παράγοντες. Ειδικότερα, οι Chams et al. (2021) διαπίστωσαν ότι η ΔΟΠ λειτουργεί ως τροποποιητικός παράγοντας στη σχέση μεταξύ χρηματοοικονομικής απόδοσης και επιδόσεων βιωσιμότητας, ενισχύοντας την επίδραση της πρώτης στη δεύτερη. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η ύπαρξη ανεπτυγμένων συστημάτων ποιότητας ενισχύει

την ικανότητα των επιχειρήσεων να μετατρέπουν οικονομικά πλεονεκτήματα σε βιώσιμες πρακτικές, αναδεικνύοντας τον στρατηγικό ρόλο της ΔΟΠ στη βελτίωση των επιδόσεων που σχετίζονται με τα κριτήρια ESG.

Επιπλέον, η διαφάνεια και η δημοσιοποίηση πληροφοριών βιωσιμότητας αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ύπαρξη κανονιστικών πλαισίων για την αναφορά πληροφοριών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ενισχύει την ποιότητα των δεδομένων και συμβάλλει στη βελτίωση της αξιοπιστίας των σχετικών δεικτών και επιδόσεων βιωσιμότητας (Caputo et al., 2021).

Τα παραπάνω ευρήματα ενισχύουν την άποψη ότι η ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διοικητικών κριτηρίων δεν αποτελεί απλώς μια εξωτερική απαίτηση συμμόρφωσης, αλλά συνδέεται με εσωτερικές οργανωσιακές διαδικασίες, διοικητικά συστήματα, στρατηγικές επιλογές και ανθρώπινες δεξιότητες. Στο πλαίσιο αυτό, παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και η εσωτερίκευση της ΔΟΠ ενδέχεται να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ικανότητα των επιχειρήσεων να αναγνωρίζουν, να αξιολογούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικά ζητήματα βιωσιμότητας που είναι ουσιώδη για τη λειτουργία τους.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση υποδεικνύει ότι η οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την ύπαρξη τυπικών συστημάτων και διαδικασιών, αλλά επηρεάζεται και από βαθύτερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, όπως οι αξίες, οι στάσεις και οι πρακτικές που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν τη συνεργασία, τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη μάθηση και τη συνεχή βελτίωση φαίνεται να διαθέτουν μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στις απαιτήσεις βιωσιμότητας και ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διοικητικών κριτηρίων στις λειτουργίες τους. Με βάση τα παραπάνω ευρήματα της βιβλιογραφίας, διατυπώνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 3 (H3): Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει θετικά την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG.

Παράλληλα, η σύνθεση των θεωρητικών και εμπειρικών ευρημάτων υποδηλώνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να λειτουργήσει ως ο μηχανισμός μέσω του οποίου η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μεταφράζεται σε αυξημένη οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG. Υπό το πρίσμα αυτό, η επίδραση της ΔΟΠ στην ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG αναμένεται να εκδηλώνεται όχι μόνο άμεσα

αλλά και έμμεσα μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Ως εκ τούτου, διατυπώνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 4 (H4): Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμεσολαβεί τη σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της ετοιμότητας των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG.

2.8 Κριτική αποτίμηση και ερευνητικό κενό

Παρά την εκτενή βιβλιογραφία που εξετάζει τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της βιωσιμότητας, παρατηρείται ότι οι περισσότερες μελέτες προσεγγίζουν τις έννοιες αυτές αποσπασματικά, χωρίς να διερευνούν τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Ειδικότερα, η οργανωσιακή κουλτούρα και η ΔΟΠ έχουν μελετηθεί εκτενώς ως ανεξάρτητοι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή απόδοση, ενώ τα κριτήρια ESG εξετάζονται κυρίως στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης και της εταιρικής υπευθυνότητας.

Επιπλέον, η βιβλιογραφία δεν παρουσιάζει μια ενιαία κατεύθυνση ως προς τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ΔΟΠ. Ενώ αρκετές μελέτες υποστηρίζουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ, άλλες προσεγγίσεις αναδεικνύουν την αντίστροφη σχέση, σύμφωνα με την οποία η εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ μπορεί να επηρεάσει και να διαμορφώσει την οργανωσιακή κουλτούρα. Ενδεικτικά, οι Hilman et al. (2020) έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως μεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ της ΔΟΠ και της οργανωσιακής απόδοσης, γεγονός που υποδηλώνει ότι η σχέση μεταξύ των δύο εννοιών είναι δυναμική και αμφίδρομη.

Ωστόσο, παρά τη σημαντική αυτή συνεισφορά, παρατηρείται περιορισμένη εστίαση στη διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας ως μηχανισμού μέσω του οποίου η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να επηρεάζει την ενσωμάτωση των αρχών βιωσιμότητας και των κριτηρίων ESG. Παράλληλα, η έννοια της εσωτερίκευσης δεν έχει μελετηθεί επαρκώς ως παράγοντας που εξηγεί πώς οι οργανισμοί μεταβαίνουν από την υιοθέτηση πρακτικών ποιότητας στην ουσιαστική ενσωμάτωση των αρχών της βιωσιμότητας.

Το ερευνητικό κενό εντοπίζεται, επομένως, στην ανάγκη για μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση, η οποία να διερευνά τη δυναμική σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ, της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG. Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να καλύψει αυτό το κενό, εξετάζοντας τις άμεσες και έμμεσες σχέσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών.

Συνεπώς, η έρευνα αυτή συμβάλλει στη βιβλιογραφία προτείνοντας ένα εννοιολογικό μοντέλο που εξετάζει ταυτόχρονα την οργανωσιακή κουλτούρα, την εσωτερίκευση της ΔΟΠ και την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG. Με τον τρόπο αυτό, η μελέτη αναδεικνύει τη σημασία των εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων στη διαμόρφωση της ικανότητας των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, προκύπτει η ανάγκη για εμπειρική διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των συγκεκριμένων μεταβλητών. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα μελέτη διαμορφώνει ένα ερευνητικό μοντέλο που εξετάζει τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG, οδηγώντας στη διατύπωση των αντίστοιχων ερευνητικών υποθέσεων.

2.9 Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας

Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας έρευνας βασίζεται στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εσωτερίκευσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG. Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην παραδοχή ότι οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ικανότητα των επιχειρήσεων να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας.

Συγκεκριμένα, η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εξετάζεται ως βασικός οργανωσιακός παράγοντας που επηρεάζει τη διαμόρφωση αξιών, πρακτικών και συμπεριφορών σχετικών με τη συνεργασία, τη συνεχή βελτίωση και τη συμμετοχή των εργαζομένων. Η ουσιαστική ενσωμάτωση των αρχών της ποιότητας στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού δύναται να συμβάλει στη διαμόρφωση οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει τη βιωσιμότητα και την προσαρμογή στις απαιτήσεις ESG.

Η οργανωσιακή κουλτούρα προσεγγίζεται ως ενδιάμεσος μηχανισμός μέσω του οποίου η εσωτερίκευση της ΔΟΠ μπορεί να επηρεάζει την ικανότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν αποτελεσματικά πρακτικές ESG. Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τη συνεργασία, τη μάθηση, τη συμμετοχή και τη συνεχή βελτίωση μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά ως προς την εφαρμογή πρακτικών βιωσιμότητας και την οργανωσιακή προσαρμογή στις απαιτήσεις ESG.

Τέλος, η ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς τα κριτήρια ESG αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου, αποτυπώνοντας την ικανότητα των οργανισμών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις βιωσιμότητας μέσα από δομημένες πρακτικές, διαδικασίες και μηχανισμούς αξιολόγησης. Το μοντέλο της έρευνας υποθέτει ότι η εσωτερίκευση της ΔΟΠ επηρεάζει άμεσα την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG, ενώ παράλληλα επηρεάζει έμμεσα την ετοιμότητα αυτή μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας

3.1 Ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με στόχο τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της εσωτερίκευσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας - ΔΟΠ (Total Quality Management - TQM), της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των επιχειρήσεων ως προς τις επιδόσεις ESG. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου κρίνεται κατάλληλη, καθώς επιτρέπει τη συλλογή και στατιστική ανάλυση δεδομένων με σκοπό τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων και τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών του ερευνητικού μοντέλου.

Ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι περιγραφικός και συσχετιστικός, καθώς επικεντρώνεται στην καταγραφή των αντιλήψεων των συμμετεχόντων και στην ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών, χωρίς παρέμβαση στο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Το εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας εξετάζει την εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως ανεξάρτητη μεταβλητή, την οργανωσιακή κουλτούρα ως διαμεσολαβητική μεταβλητή και την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς τα κριτήρια ESG ως εξαρτημένη μεταβλητή. Παράλληλα, εξετάζεται και η άμεση επίδραση της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ στην ετοιμότητα των επιδόσεων ESG.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται με τη χρήση του λογισμικού SmartPLS, το οποίο χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση δομικών εξισώσεων με τη μέθοδο PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), ιδιαίτερα σε ερευνητικά μοντέλα που περιλαμβάνουν λανθάνουσες μεταβλητές και σχέσεις διαμεσολάβησης.

3.2 Πληθυσμός και δείγμα

Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από εργαζομένους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν ή βρίσκονται σε διαδικασία ενσωμάτωσης πρακτικών ESG και συστημάτων διοίκησης ποιότητας.

Το δείγμα της έρευνας προέκυψε μέσω μη πιθανοκρατικής δειγματοληψίας ευκολίας, καθώς η επιλογή των συμμετεχόντων βασίστηκε στη διαθεσιμότητα και την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην έρευνα. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου θεωρήθηκε κατάλληλη λόγω της δυσκολίας πρόσβασης σε εργαζομένους με γνώση θεμάτων ποιότητας, οργανωσιακής λειτουργίας και βιωσιμότητας.

Στόχος της έρευνας ήταν η συμμετοχή περίπου 12 έως 15 επιχειρήσεων, με επιθυμητό αριθμό τουλάχιστον 10 εργαζομένων από κάθε επιχείρηση, προκειμένου να διασφαλιστεί μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα των οργανωσιακών αντιλήψεων και επαρκής αριθμός παρατηρήσεων για τη στατιστική ανάλυση του ερευνητικού μοντέλου.

Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι από διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας και διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους, προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη εύρος απόψεων και εμπειριών σχετικά με τις εξεταζόμενες έννοιες. Παράλληλα, συλλέχθηκαν δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση στον οργανισμό, επαγγελματική εμπειρία και μέγεθος επιχείρησης.

3.3 Ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο)

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται αποκλειστικά από κλειστού τύπου ερωτήσεις και βασίζεται σε δηλώσεις που αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις υπό εξέταση μεταβλητές.

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε προηγούμενες επιστημονικές μελέτες και σε καθιερωμένες κλίμακες μέτρησης που έχουν χρησιμοποιηθεί στη διεθνή βιβλιογραφία για τη μέτρηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανότητας ενσωμάτωσης ESG πρακτικών.

Το ερωτηματολόγιο διαρθρώθηκε σε τέσσερις βασικές ενότητες:

Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση στον οργανισμό, η επαγγελματική εμπειρία, ο κλάδος δραστηριότητας και το μέγεθος της επιχείρησης.

Οργανωσιακή κουλτούρα

Η δεύτερη ενότητα αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα και βασίζεται στη μελέτη των Khalil και Muneenam (2021). Οι ερωτήσεις εξετάζουν χαρακτηριστικά όπως η συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η συμμετοχή των εργαζομένων, η υποστήριξη της διοίκησης, η ανοιχτή επικοινωνία και η ενίσχυση της καινοτομίας και της συνεχούς βελτίωσης εντός του οργανισμού.

Εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η τρίτη ενότητα αφορά την εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και βασίζεται στη μελέτη των Saeidi et al. (2024). Οι δηλώσεις καλύπτουν βασικές διαστάσεις της ΔΟΠ, όπως η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαχείριση διαδικασιών, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η εστίαση στον πελάτη και η διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων.

Ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG

Η τέταρτη ενότητα αφορά την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG και βασίζεται στη μελέτη των Tabirca et al. (2025). Οι ερωτήσεις εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις διαθέτουν διαδικασίες, γνώσεις, τεχνολογικά εργαλεία και οργανωσιακές δομές που υποστηρίζουν την εφαρμογή και παρακολούθηση πρακτικών ESG.

Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert, όπου:

- 1 = Διαφωνώ απόλυτα
- 2 = Διαφωνώ
- 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- 4 = Συμφωνώ
- 5 = Συμφωνώ απόλυτα

Σε ορισμένες περιπτώσεις παρέχεται επιπλέον επιλογή «Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ», με στόχο τη μείωση μη έγκυρων ή τυχαίων απαντήσεων και τη βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων.

3.4 Μεταβλητές και κλίμακες μέτρησης

Οι βασικές μεταβλητές της έρευνας είναι οι εξής:

- Ανεξάρτητη μεταβλητή: Εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM internalization)
- Διαμεσολαβητική μεταβλητή: Οργανωσιακή κουλτούρα (Organizational Culture)

- Εξαρτημένη μεταβλητή: Ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς τα κριτήρια ESG (ESG readiness)

Η μέτρηση των μεταβλητών πραγματοποιείται μέσω δηλώσεων που αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, χρησιμοποιώντας πενταβάθμια κλίμακα Likert.

Οι μεταβλητές της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG προσεγγίζονται ως μονοδιάστατες λανθάνουσες μεταβλητές, ενώ η μεταβλητή της ΔΟΠ αποτυπώνεται μέσω επιμέρους διαστάσεων, όπως η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαχείριση διαδικασιών, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η εστίαση στον πελάτη και η διαχείριση πληροφοριών και δεδομένων.

3.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από τον Μάρτιο έως τις αρχές Μαΐου 2026 μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms. Η χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας διευκόλυνε τόσο τη διανομή όσο και τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά σε εργαζομένους επιχειρήσεων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και επαγγελματικών δικτύων, συνοδευόμενο από ενημερωτικό μήνυμα σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και τη σημασία της συμμετοχής. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν υπενθυμίσεις προς τους συμμετέχοντες, με στόχο την αύξηση του ποσοστού ανταπόκρισης.

Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και ανώνυμη. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων και στην προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

3.6 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της μεθόδου Μερικών Ελαχίστων Τετραγώνων Δομικών Εξισώσεων (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) μέσω του λογισμικού SmartPLS. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς το ερευνητικό μοντέλο περιλαμβάνει

πολλαπλές λανθάνουσες μεταβλητές και σχέσεις άμεσης και έμμεσης επίδρασης μεταξύ της εσωτερίκευσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση πρακτικών ESG. Η μέθοδος PLS-SEM χρησιμοποιείται ευρέως σε έρευνες διοίκησης και κοινωνικών επιστημών, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις σύνθετων εννοιολογικών μοντέλων και διερεύνησης σχέσεων μεταξύ λανθανουσών μεταβλητών (Rosli et al., 2024).

Η διαδικασία ανάλυσης πραγματοποιήθηκε σε δύο βασικά στάδια: α) στην αξιολόγηση του μοντέλου μέτρησης (measurement model) και β) στην αξιολόγηση του δομικού μοντέλου (structural model).

Αξιολόγηση μοντέλου μέτρησης

Στο πρώτο στάδιο εξετάστηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των λανθανουσών μεταβλητών του μοντέλου. Για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες Cronbach's Alpha, rho_A και Composite Reliability (CR). Παρότι το Cronbach's Alpha χρησιμοποιείται ευρέως για τον έλεγχο της αξιοπιστίας, η βιβλιογραφία επισημαίνει ότι παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς, καθώς αποδίδει ίσο βάρος σε όλους τους δείκτες χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις φορτίσεις παραγόντων τους. Για τον λόγο αυτό, η σύνθετη αξιοπιστία (Composite Reliability - ρc) θεωρείται πιο κατάλληλος δείκτης αξιολόγησης της εσωτερικής συνέπειας, καθώς λαμβάνει υπόψη τις πραγματικές φορτίσεις των δεικτών του μοντέλου (Alawag et al., 2025).

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τιμές σύνθετης αξιοπιστίας μεγαλύτερες του 0,60 θεωρούνται αποδεκτές σε διερευνητικά μοντέλα, ενώ σε επιβεβαιωτικά μοντέλα προτείνονται τιμές άνω του 0,70. Τιμές μεγαλύτερες του 0,80 υποδηλώνουν υψηλή αξιοπιστία, ενώ τιμές που προσεγγίζουν ή υπερβαίνουν το 0,90 θεωρούνται ενδεικτικές πολύ υψηλής αξιοπιστίας (Alawag et al., 2025).

Παράλληλα, εξετάστηκε η συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity) μέσω των εξωτερικών φορτίσεων (outer loadings) και του δείκτη Average Variance Extracted (AVE). Ειδικότερα, τιμές outer loadings μεγαλύτερες του 0,70 (Henseler et al., 2009) και τιμές AVE άνω του 0,50 θεωρούνται ενδεικτικές ικανοποιητικής συγκλίνουσας εγκυρότητας (Alawag et al., 2025).

Στη συνέχεια αξιολογήθηκε η διακριτή εγκυρότητα (discriminant validity) του μοντέλου μέσω του δείκτη Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Τιμές HTMT μικρότερες από 0,90

υποδηλώνουν ότι οι μεταβλητές του μοντέλου παρουσιάζουν επαρκή διακριτότητα μεταξύ τους και δεν εμφανίζουν σημαντική εννοιολογική επικάλυψη (Rosli et al., 2024).

Αξιολόγηση δομικού μοντέλου

Μετά την επιβεβαίωση της αξιοπιστίας και εγκυρότητας του μοντέλου μέτρησης, ακολούθησε η αξιολόγηση του δομικού μοντέλου. Συγκεκριμένα, εξετάστηκαν οι συντελεστές διαδρομής (path coefficients), οι τιμές t και τα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας (p -values), με στόχο τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της μελέτης.

Επιπλέον, αξιολογήθηκε η ερμηνευτική ικανότητα του μοντέλου μέσω του δείκτη R^2 (Coefficient of Determination), ο οποίος αποτυπώνει το ποσοστό διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Παράλληλα, εξετάστηκε η προβλεπτική συνάφεια μέσω του δείκτη Q^2 , όπου θετικές τιμές υποδηλώνουν ικανοποιητική προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου (Alawag et al., 2025).

Επίσης, πραγματοποιήθηκε έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας μέσω των τιμών Variance Inflation Factor (VIF) και των τιμών ανοχής (Tolerance). Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, τιμές ανοχής μεγαλύτερες του 0,10 και τιμές VIF μικρότερες του 10 θεωρούνται αποδεκτές και υποδηλώνουν απουσία προβλημάτων πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου (Alawag et al., 2025). Τέλος, για τη διερεύνηση της διαμεσολαβητικής επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG, εφαρμόστηκε διαδικασία bootstrapping, προκειμένου να εξεταστεί η στατιστική σημαντικότητα των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων του μοντέλου.

Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1 Περιγραφική στατιστική

Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας. Το συνολικό δείγμα αποτελείται από 99 εργαζομένους, οι οποίοι προέρχονται από επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων δραστηριότητας και οργανωσιακών χαρακτηριστικών.

Πίνακας 1. Συχνότητες για την παράμετρο «Φύλο»

Φύλο	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
Άνδρας	48	48,5	48
Γυναίκα	51	51,5	100

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του Πίνακα 1, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 51 γυναίκες (51,5%) και 48 άνδρες (48,5%). Η σχεδόν ισομερής κατανομή μεταξύ των δύο φύλων ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και περιορίζει πιθανές στρεβλώσεις που σχετίζονται με το φύλο.

Πίνακας 2. Συχνότητες για την παράμετρο «Ηλικιακή Ομάδα»

Ηλικιακή Ομάδα	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
Έως 30 ετών	28	28,3	28
31 - 40	40	40,4	69
41 - 50	20	20,2	89
51 - 60	10	10,1	99
Άνω των 60	1	1,0	100

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 2, η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα των συμμετεχόντων αφορά εργαζομένους ηλικίας 31–40 ετών (40,4%), ενώ ακολουθούν οι εργαζόμενοι έως 30 ετών (28,3%). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ανήκει σε παραγωγικές ηλικίες με ενεργή επαγγελματική δραστηριότητα και πιθανή εμπλοκή σε οργανωσιακές διαδικασίες ποιότητας και βιωσιμότητας.

Πίνακας 3. Συχνότητες για την παράμετρο «Επίπεδο Εκπαίδευσης»

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
Δευτεροβάθμια	2	2,0	2
Ανώτερη / Τεχνολογική	25	25,3	27
Πανεπιστημιακή	29	29,3	57
Μεταπτυχιακή	41	41,4	98
Διδακτορική	2	2,0	100

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 3, το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων είναι ιδιαίτερα υψηλό, καθώς το 41,4% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, ενώ το 29,3% πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό για την αξιοπιστία των απαντήσεων, δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες φαίνεται να διαθέτουν αυξημένο γνωστικό υπόβαθρο σχετικά με ζητήματα ποιότητας, διοίκησης και βιωσιμότητας.

Πίνακας 4. Συχνότητες για την παράμετρο «Θέση στον οργανισμό»

Θέση στον οργανισμό	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
Υπάλληλος	32	32,3	32
Ειδικός / Επιστημονικό προσωπικό	29	29,3	62
Προϊστάμενος	24	24,2	86
Διοικητικό στέλεχος	13	13,1	99
Άλλο	1	1,0	100

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων αποτελείται από υπαλλήλους (32,3%) και ειδικό/επιστημονικό προσωπικό (29,3%). Παράλληλα, σημαντικό ποσοστό του δείγματος καταλαμβάνει θέσεις ευθύνης, όπως προϊστάμενοι και διοικητικά στελέχη, γεγονός που ενισχύει τη δυνατότητα παροχής πιο ολοκληρωμένης εικόνας για τις οργανωσιακές πρακτικές των επιχειρήσεων.

Πίνακας 5. Συχνότητες για την παράμετρο «Έτη επαγγελματικής εμπειρίας»

Έτη επαγγελματικής εμπειρίας	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
Έως 5	33	33,3	33
6 - 10	24	24,2	58
11 - 20	24	24,2	82
Ανω των 20	18	18,2	100

Με βάση τα δεδομένα του Πίνακα 5, το 33,3% των συμμετεχόντων διαθέτει έως 5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας, ενώ σημαντικό ποσοστό παρουσιάζει εμπειρία άνω των 10 ετών. Τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι το δείγμα περιλαμβάνει εργαζομένους με διαφορετικά επίπεδα επαγγελματικής ωριμότητας και εμπειρίας.

Πίνακας 6. Συχνότητες για την παράμετρο «Μέγεθος επιχείρησης»

Μέγεθος επιχείρησης	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
50 - 249 εργαζόμενοι (Μεσαία επιχείρηση)	64	64,6	65
Άνω των 250 (Μεγάλη επιχείρηση)	35	35,4	100

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζεται η κατανομή των συμμετεχόντων ως προς το μέγεθος της επιχείρησης, το οποίο προέρχεται από μεσαίες επιχειρήσεις (64,6%), ενώ το υπόλοιπο 35,4% προέρχεται από μεγάλες επιχειρήσεις. Το στοιχείο αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθώς οι επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους εμφανίζουν συνήθως υψηλότερο βαθμό τυποποίησης διαδικασιών και αυξημένες απαιτήσεις συμμόρφωσης σε θέματα ESG.

Πίνακας 7. Συχνότητες για την παράμετρο «Κλάδο δραστηριότητας»

Κλάδος δραστηριότητας	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
Ενέργεια / Ανανεώσιμες Πηγές	6	6,1	6
Μέταλλα / Δομικά υλικά / Κατασκευές	10	10,1	16
Μεταποίηση / Βιομηχανική παραγωγή (εκτός τροφίμων)	11	11,1	27
Τεχνολογία / Βιομηχανικός εξοπλισμός	3	3,0	30
Τρόφιμα και Ποτά	46	46,5	77
Χημική / Φαρμακευτική βιομηχανία	11	11,1	88
Άλλο	12	12,1	100

Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 7, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος προέρχεται από τον κλάδο Τροφίμων και Ποτών (46,5%), ενώ ακολουθούν οι κλάδοι της Χημικής/Φαρμακευτικής Βιομηχανίας και της Μεταποίησης. Η διαφοροποίηση αυτή

ενισχύει τη δυνατότητα διερεύνησης των εξεταζόμενων μεταβλητών σε διαφορετικά επιχειρησιακά περιβάλλοντα.

Στην κατηγορία «Άλλο» περιλαμβάνονται δύο κλάδη με περιορισμένη συμμετοχή στο δείγμα, όπως η παροχή υπηρεσιών διαχείρισης παρασίτων και το Εμπόριο Ζωοτροφών και Κτηνιατρικών Φαρμάκων, οι οποίοι ομαδοποιήθηκαν για λόγους συνοπτικής παρουσίασης των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 8. Συχνότητες για την παράμετρο «Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει πρακτικές ESG;»

Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει πρακτικές ESG;	Συχνότητα (f)	Ποσοστό (%)	Αθροιστικό Ποσοστό (%)
Ναι	51	51,5	52
Όχι	5	5,1	57
Βρίσκεται σε στάδιο προετοιμασίας	16	16,2	73
Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ	27	27,3	100

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 8, το 51,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η επιχείρησή τους εφαρμόζει ήδη πρακτικές ESG, ενώ το 16,2% ανέφερε ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε στάδιο προετοιμασίας. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι σημαντικό μέρος του δείγματος διαθέτει άμεση ή έμμεση επαφή με ζητήματα βιωσιμότητας και ESG.

4.2 Έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας

Για την αξιολόγηση του μοντέλου μέτρησης εξετάστηκαν η αξιοπιστία, η συγκλίνουσα εγκυρότητα, η διακριτή εγκυρότητα και η πολυσυγγραμμικότητα των μεταβλητών. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε μέσω του λογισμικού SmartPLS, αξιοποιώντας δείκτες όπως το Cronbach's alpha, η σύνθετη αξιοπιστία (Composite Reliability – ρ_c), ο δείκτης ρ_A και η μέση διακύμανση που εξάγεται (Average Variance Extracted – AVE). Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακα 9) παρουσιάζονται οι δείκτες αξιοπιστίας και συγκλίνουσας εγκυρότητας του μοντέλου μέτρησης.

Πίνακας 9. Δείκτες αξιοπιστίας και συγκλίνουσας εγκυρότητας (reliability and validity)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Customer Focus	0,877	0,882	0,904	0,575
ESG Readiness	0,942	0,950	0,951	0,686
Human Resources	0,889	0,892	0,912	0,566
Information & Data Analysis	0,874	0,883	0,908	0,664
Leadership	0,823	0,823	0,883	0,654
Organizational Culture	0,770	0,790	0,845	0,524
Process Management	0,861	0,868	0,900	0,643
Strategic Planning	0,908	0,909	0,929	0,685

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όλες οι μεταβλητές παρουσίασαν ικανοποιητικά επίπεδα αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Ειδικότερα, οι τιμές του Cronbach's alpha κυμάνθηκαν από 0,770 έως 0,942, υπερβαίνοντας το ελάχιστο αποδεκτό όριο του 0,70. Αντίστοιχα, οι τιμές της σύνθετης αξιοπιστίας (ρc) κυμάνθηκαν από 0,845 έως 0,951, επιβεβαιώνοντας υψηλή εσωτερική συνοχή των μεταβλητών.

Παράλληλα, οι τιμές rho_A κυμάνθηκαν από 0,790 έως 0,950, επιβεβαιώνοντας επιπλέον την αξιοπιστία του μοντέλου μέτρησης. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τιμές σύνθετης αξιοπιστίας άνω του 0,70 θεωρούνται αποδεκτές για επιβεβαιωτικά μοντέλα, ενώ τιμές άνω του 0,80 υποδηλώνουν ισχυρή αξιοπιστία.

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η συγκλίνουσα εγκυρότητα μέσω του δείκτη Average Variance Extracted (AVE). Σύμφωνα με τον Leguina (2015), τιμές AVE μεγαλύτερες του 0,50 υποδηλώνουν ότι η λανθάνουσα μεταβλητή εξηγεί περισσότερο από το 50% της διακύμανσης των δεικτών της. Στην παρούσα έρευνα, όλες οι μεταβλητές παρουσίασαν τιμές AVE άνω του αποδεκτού ορίου, με τιμές που κυμάνθηκαν από 0,524 έως 0,686. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η συγκλίνουσα εγκυρότητα των κατασκευών του μοντέλου.

Πίνακας 10. Εξωτερικές φορτίσεις δεικτών (outer loadings)

	Customer Focus	ESG Readiness	Human Resources	Information & Data Analysis	Leadership	Organizational Culture	Process Management	Strategic Planning
CU1	0,746							
CU2	0,778							
CU3	0,765							
CU4	0,800							

	Customer Focus	ESG Readiness	Human Resources	Information & Data Analysis	Leadership	Organizational Culture	Process Management	Strategic Planning
CU5	0,740							
CU6	0,715							
CU7	0,761							
HR1			0,782					
HR2			0,695					
HR3			0,812					
HR4			0,805					
HR5			0,758					
HR6			0,658					
HR7			0,804					
HR8			0,686					
IA1				0,831				
IA2				0,794				
IA3				0,814				
IA4				0,870				
IA5				0,761				
LP1					0,808			
LP2					0,870			
LP3					0,777			
LP4					0,776			
OC1						0,839		
OC2						0,703		
OC4						0,597		
OC5						0,768		
OC6						0,690		
PM1							0,763	
PM2							0,792	
PM3							0,761	
PM4							0,860	
PM5							0,830	
RE1		0,800						
RE2		0,850						
RE3		0,886						
RE4		0,845						
RE5		0,809						
RE6		0,681						
RE7		0,768						
RE8		0,911						
RE9		0,880						
SP1								0,774
SP2								0,794
SP3								0,867
SP4								0,832
SP5								0,829

	Customer Focus	ESG Readiness	Human Resources	Information & Data Analysis	Leadership	Organizational Culture	Process Management	Strategic Planning
SP6								0,866

Επιπλέον, αξιολογήθηκαν οι εξωτερικές φορτίσεις (outer loadings) των δεικτών. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 10, η πλειονότητα των εξωτερικών φορτίσεων (outer loadings) υπερβαίνει το όριο του 0,70, γεγονός που υποδηλώνει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των παρατηρούμενων μεταβλητών και των αντίστοιχων λανθανουσών κατασκευών.

Παρότι ορισμένοι δείκτες εμφάνισαν τιμές ελαφρώς χαμηλότερες του 0,70, όπως οι δείκτες HR6, HR8, OC4 και RE6, διατηρήθηκαν στο μοντέλο, καθώς οι συνολικοί δείκτες αξιοπιστίας και εγκυρότητας παρέμειναν σε ικανοποιητικά επίπεδα και δεν επηρεάστηκε αρνητικά η συνολική ποιότητα του μοντέλου μέτρησης.

Πίνακας 11. Έλεγχος διακριτής εγκυρότητας βάσει του κριτηρίου Fornell–Larcker

	Customer Focus	ESG Readiness	Human Resources	Information & Data Analysis	Leadership	Organizational Culture	Process Management	Strategic Planning
Customer Focus	0,758							
ESG Readiness	0,336	0,828						
Human Resources	0,690	0,351	0,752					
Information & Data Analysis	0,722	0,367	0,718	0,815				
Leadership	0,672	0,408	0,789	0,735	0,809			
Organizational Culture	0,619	0,445	0,684	0,636	0,689	0,724		
Process Management	0,558	0,376	0,563	0,719	0,551	0,559	0,802	
Strategic Planning	0,657	0,277	0,801	0,773	0,778	0,662	0,623	0,828

Για τον έλεγχο της διακριτής εγκυρότητας χρησιμοποιήθηκε το κριτήριο Fornell–Larcker. Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 11, η τετραγωνική ρίζα του AVE κάθε λανθάνουσας μεταβλητής είναι μεγαλύτερη από τις συσχετίσεις της με τις υπόλοιπες μεταβλητές του μοντέλου, ικανοποιώντας το συγκεκριμένο κριτήριο. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει ότι οι κατασκευές του μοντέλου παρουσιάζουν επαρκή διακριτή εγκυρότητα και αποτυπώνουν διακριτές θεωρητικές έννοιες.

Πίνακας 12. Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας (VIF)

	VIF
CU1	1,995
CU2	1,822
CU3	2,278
CU4	2,570
CU5	1,676
CU6	1,915
CU7	2,453
HR1	2,313
HR2	2,093
HR3	2,879
HR4	2,703
HR5	2,462
HR6	1,492
HR7	2,994
HR8	1,592
IA1	2,025
IA2	1,826
IA3	2,008
IA4	2,539
IA5	1,903
LP1	1,952
LP2	2,407
LP3	1,566
LP4	1,532
OC1	2,295
OC2	1,799
OC4	1,272
OC5	1,475
OC6	1,352
PM1	1,863
PM2	1,780
PM3	1,741
PM4	2,696
PM5	2,189
RE1	2,867
RE2	3,661
RE3	4,777
RE4	3,448
RE5	2,600
RE6	1,896
RE7	2,168
RE8	5,251
RE9	4,395

	VIF
SP1	1,992
SP2	2,543
SP3	3,409
SP4	2,931
SP5	2,986
SP6	2,805

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη Variance Inflation Factor (VIF), οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο της πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου. Σύμφωνα με τους Alawag et al. (2025), τιμές VIF μικρότερες του 10 θεωρούνται αποδεκτές και υποδηλώνουν απουσία σοβαρών προβλημάτων πολυσυγγραμμικότητας.

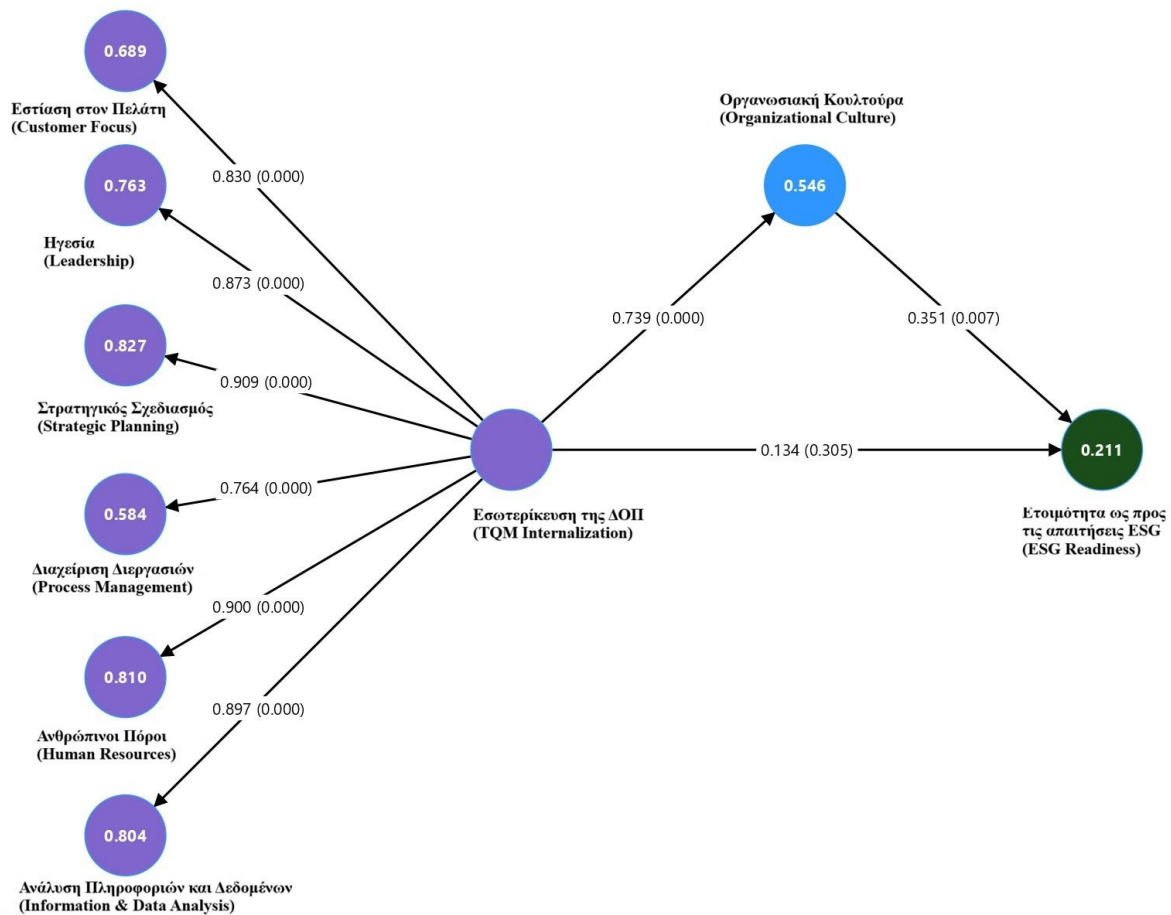
Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι όλες οι τιμές VIF κυμάνθηκαν από 1,272 έως 5,251, παραμένοντας εντός των αποδεκτών ορίων. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται ότι δεν υφίσταται πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των μεταβλητών του μοντέλου.

Συνολικά, τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας και εγκυρότητας υποδεικνύουν ότι το μοντέλο μέτρησης παρουσιάζει ικανοποιητική αξιοπιστία, συγκλίνουσα εγκυρότητα και διακριτή εγκυρότητα, επιτρέποντας την περαιτέρω αξιολόγηση του δομικού μοντέλου και των ερευνητικών υποθέσεων.

4.3 Έλεγχος υποθέσεων

Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων εφαρμόστηκε η μέθοδος Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) μέσω του λογισμικού SmartPLS. Η αξιολόγηση του δομικού μοντέλου πραγματοποιήθηκε μέσω της εξέτασης των συντελεστών διαδρομής (path coefficients – β), των t-values, των p-values, των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων, καθώς και των συντελεστών προσδιορισμού (R^2).

Το δομικό μοντέλο στο Σχήμα 1 παρουσιάζει τις σχέσεις μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας ως προς τις αρχές ESG, καθώς και τις επιμέρους διαστάσεις της μεταβλητής «Εσωτερίκευση της ΔΟΠ (TQM Internalization)».



Εικόνα 1. Δομικό μοντέλο και αποτελέσματα PLS-SEM

Τα αποτελέσματα του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα 13, ενώ στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται οι συντελεστές προσδιορισμού (R^2) των ενδογενών μεταβλητών του μοντέλου.

Πίνακας 13. Αποτελέσματα δομικού μοντέλου και έλεγχος υποθέσεων

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p-values
Organizational Culture > ESG Readiness	0,351	0,356	0,131	2,679	0,007
TQM Internalization > Customer Focus	0,830	0,825	0,050	16,605	0,000
TQM Internalization > ESG Readiness	0,134	0,139	0,131	1,026	0,305
TQM Internalization > Human Resources	0,900	0,900	0,021	42,092	0,000
TQM Internalization > Information & Data Analysis	0,897	0,895	0,027	33,820	0,000
TQM Internalization > Leadership	0,873	0,873	0,028	31,599	0,000
TQM Internalization > Organizational Culture	0,739	0,739	0,062	11,984	0,000
TQM Internalization > Process Management	0,764	0,763	0,066	11,550	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p-values
TQM Internalization > Strategic Planning	0,909	0,909	0,022	41,307	0,000
TQM Internalization > Organizational Culture > ESG Readiness	0,260	0,261	0,097	2,676	0,007

Πίνακας 14. Συντελεστές προσδιορισμού (R^2)

	R-square	R-square adjusted
ESG Readiness	0,266	0,209
Organizational Culture	0,566	0,538

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μεταβλητή Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture) παρουσίασε τιμή $R^2 = 0,566$, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εσωτερίκευση της ΔΟΠ εξηγεί το 56,6% της διακύμανσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Το αποτέλεσμα αυτό θεωρείται ικανοποιητικό και δείχνει σχετικά υψηλή ερμηνευτική ικανότητα του μοντέλου.

Αντίστοιχα, η μεταβλητή Ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις ESG (ESG Readiness) παρουσίασε τιμή $R^2 = 0,266$, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εσωτερίκευση της ΔΟΠ και η οργανωσιακή κουλτούρα εξηγούν το 26,6% της διακύμανσης της ετοιμότητας των επιχειρήσεων ως προς τις διαστάσεις ESG.

Στη συνέχεια εξετάστηκαν οι άμεσες επιδράσεις μεταξύ των μεταβλητών.

Η πρώτη υπόθεση (H1) προέβλεπε ότι η εσωτερίκευση της ΔΟΠ επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ισχυρή θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση της Εσωτερίκευσης της ΔΟΠ (TQM Internalization) στην Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture) ($\beta = 0,739$, $t = 11,984$, $p\text{-value} < 0,001$). Επομένως, η υπόθεση H1 επιβεβαιώνεται.

Η δεύτερη υπόθεση (H2) προέβλεπε ότι η εσωτερίκευση της ΔΟΠ επηρεάζει θετικά την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της ετοιμότητας ως προς τις απαιτήσεις ESG είναι θετική, ωστόσο δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική ($\beta = 0,134$, $t = 1,026$, $p\text{-value} = 0,305$). Συνεπώς, η υπόθεση H2 δεν επιβεβαιώνεται.

Η τρίτη υπόθεση (H3) προέβλεπε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει θετικά την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς την ενσωμάτωση των αρχών ESG. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σχέση Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture) → Ετοιμότητα ως

προς τις απαιτήσεις ESG (ESG Readiness) είναι θετική και στατιστικά σημαντική ($\beta = 0,351$, $t = 2,679$, $p\text{-value} = 0,007$). Συνεπώς, η υπόθεση H3 επιβεβαιώνεται.

Ακόμα, εξετάστηκε η διαμεσολαβητική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της ετοιμότητας ESG μέσω της διαδικασίας bootstrapping.

Η έμμεση επίδραση Εσωτερίκευση της ΔΟΠ (TQM Internalization) → Οργανωσιακή Κουλτούρα (Organizational Culture) → Ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις ESG (ESG Readiness) βρέθηκε θετική και στατιστικά σημαντική ($\beta = 0,260$, $t = 2,676$, $p\text{-value} = 0,007$). Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως στατιστικά σημαντικός διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της ετοιμότητας ως προς τις απαιτήσεις ESG. Συνεπώς, η υπόθεση H4 επιβεβαιώνεται.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης δείχνουν ότι η ουσιαστική εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στην ενίσχυση της ετοιμότητας των επιχειρήσεων ως προς τις απαιτήσεις ESG κυρίως μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η επίδραση της ΔΟΠ στην οργανωσιακή προσαρμογή στις απαιτήσεις βιωσιμότητας δεν εκδηλώνεται άμεσα, αλλά πραγματοποιείται μέσω της διαμόρφωσης οργανωσιακών αξιών, στάσεων και πρακτικών που υποστηρίζουν την ενσωμάτωση των αρχών ESG.

Παράλληλα, οι ιδιαίτερα υψηλές φορτίσεις των διαστάσεων Ηγεσία, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Ανθρώπινοι Πόροι και Ανάλυση Πληροφοριών και Δεδομένων (Leadership, Strategic Planning, Human Resources και Information & Data Analysis) υποδηλώνουν ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις αποτελούν κρίσιμα συστατικά της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ. Το εύρημα αυτό ενισχύει τη θεωρητική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η ουσιαστική εφαρμογή της ποιότητας δεν περιορίζεται σε τεχνικές διαδικασίες, αλλά συνδέεται άμεσα με στρατηγικές, διοικητικές και ανθρωποκεντρικές πρακτικές.

Συνολικά, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο οργανωσιακό μηχανισμό μέσω του οποίου οι πρακτικές ποιότητας μεταφράζονται σε αυξημένη οργανωσιακή ικανότητα προσαρμογής στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας και ενσωμάτωσης των κριτηρίων ESG.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της Έρευνας και Συζήτηση των Ευρημάτων

5.1 Ερμηνεία ευρημάτων

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν ότι η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί σημαντικό οργανωσιακό παράγοντα για την ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας που υποστηρίζει τη βιωσιμότητα και την ετοιμότητα των επιχειρήσεων ως προς τα κριτήρια ESG. Η ανάλυση του δομικού μοντέλου έδειξε ότι η εσωτερίκευση της ΔΟΠ επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά την οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ παράλληλα επιβεβαιώθηκε η έμμεση επίδρασή της στην ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις ESG μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ειδικότερα, η ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της οργανωσιακής κουλτούρας υποδηλώνει ότι η ουσιαστική εφαρμογή πρακτικών ποιότητας μπορεί να συμβάλει στη διαμόρφωση ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που ενισχύει τη συνεργασία, τη συμμετοχή, τη συνεχή μάθηση και τη βελτίωση. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η ΔΟΠ δεν λειτουργεί μόνο ως τεχνικό σύστημα διαχείρισης διαδικασιών, αλλά και ως μηχανισμός οργανωσιακού μετασχηματισμού, επηρεάζοντας βαθύτερες αξίες και συμπεριφορές εντός του οργανισμού.

Παράλληλα, η θετική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ετοιμότητα ως προς τις επιδόσεις ESG αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο του οργανωσιακού περιβάλλοντος στην προσαρμογή των επιχειρήσεων στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας. Οι οργανισμοί που διαθέτουν κουλτούρα συνεργασίας, συμμετοχής και προσανατολισμού στη συνεχή βελτίωση φαίνεται να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ικανότητα ενσωμάτωσης πρακτικών ESG στις λειτουργίες και τη στρατηγική τους.

Αντίθετα, η άμεση σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η επίδραση της ΔΟΠ στην οργανωσιακή προσαρμογή στις απαιτήσεις βιωσιμότητας δεν εκδηλώνεται άμεσα, αλλά φαίνεται να πραγματοποιείται μέσω ενδιάμεσων οργανωσιακών μηχανισμών. Ως εκ τούτου, η εφαρμογή πρακτικών ποιότητας από μόνη της ενδέχεται να μην είναι επαρκής για την ενίσχυση της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG, εάν δεν συνοδεύεται από την ανάπτυξη κατάλληλων οργανωσιακών αξιών, στάσεων και συμπεριφορών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα της διαμεσολαβητικής επίδρασης της οργανωσιακής κουλτούρας. Η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης δείχνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως κρίσιμος μηχανισμός μέσω του οποίου η εσωτερίκευση της ΔΟΠ επηρεάζει την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG. Με άλλα λόγια, η ΔΟΠ δεν φαίνεται να ενισχύει άμεσα την οργανωσιακή ετοιμότητα, αλλά συμβάλλει στη δημιουργία ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που διευκολύνει την ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διοικητικών κριτηρίων στις επιχειρησιακές λειτουργίες και ενισχύει την προσαρμογή των οργανισμών στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας.

Τα αποτελέσματα αυτά ενισχύουν την άποψη ότι η βιωσιμότητα και η ποιότητα δεν αποτελούν ανεξάρτητες έννοιες, αλλά συνδέονται στενά μέσω εσωτερικών οργανωσιακών μηχανισμών. Η ουσιαστική ενσωμάτωση πρακτικών ποιότητας φαίνεται να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αποτελεσματικότερη οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG και για μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας, κυρίως μέσω της διαμόρφωσης κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

5.2 Σύγκριση με προηγούμενες μελέτες

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας εμφανίζουν σημαντική συμφωνία με τη διεθνή βιβλιογραφία που εξετάζει τη σχέση μεταξύ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οργανωσιακής κουλτούρας και βιωσιμότητας.

Αρχικά, η θετική σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και της ικανότητας ενσωμάτωσης ESG πρακτικών επιβεβαιώνει τα ευρήματα των Khalil και Muneenam (2021), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής και βιώσιμης απόδοσης των επιχειρήσεων. Η παρούσα μελέτη επεκτείνει τη συγκεκριμένη προσέγγιση, εξετάζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα όχι μόνο ως υποστηρικτικό πλαίσιο, αλλά και ως παράγοντα που συμβάλλει άμεσα στην ετοιμότητα των οργανισμών ως προς τα κριτήρια ESG.

Παράλληλα, η ισχυρή σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της οργανωσιακής κουλτούρας συμφωνεί με τις προσεγγίσεις των Hilman et al. (2020) και Alkhafili και Alawadhi (2023), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η εφαρμογή πρακτικών ποιότητας μπορεί να επηρεάσει τις οργανωσιακές αξίες και να συμβάλει στον πολιτισμικό μετασχηματισμό των οργανισμών. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν ότι η ουσιαστική

εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός ανάπτυξης κουλτούρας συνεργασίας, συμμετοχής και συνεχούς βελτίωσης.

Το εύρημα αυτό βρίσκεται επίσης σε συμφωνία με τους Tarí et al. (2022), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η ουσιαστική εσωτερίκευση προτύπων ποιότητας συνδέεται με θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους και την κοινωνική επίδοση των οργανισμών. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η επίδραση της ποιότητας δεν εκδηλώνεται αποκλειστικά μέσω τεχνικών και λειτουργικών βελτιώσεων, αλλά και μέσω οργανωσιακών μηχανισμών που επηρεάζουν τη συμμετοχή, τη συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την ερμηνεία των ευρημάτων της παρούσας έρευνας, σύμφωνα με τα οποία η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί κρίσιμο μηχανισμό μέσω του οποίου η εσωτερίκευση της ΔΟΠ επηρεάζει την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG.

Παρότι η άμεση σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ΔΟΠ δεν επιβεβαιώθηκε στατιστικά στην παρούσα έρευνα, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η επίδραση της ΔΟΠ εκδηλώνεται έμμεσα μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας. Το εύρημα αυτό βρίσκεται σε μερική συμφωνία με τους Saeidi et al. (2024), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η ΔΟΠ λειτουργεί ως μηχανισμός μέσω του οποίου στρατηγικές βιωσιμότητας μετατρέπονται σε οργανωσιακά αποτελέσματα. Αντίστοιχα, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας ως ενδιάμεσου μηχανισμού που συνδέει την εσωτερίκευση της ποιότητας με την ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις ESG. Παράλληλα, οι Alves Teixeira et al. (2019) είχαν επισημάνει ότι οι πρακτικές διοίκησης ποιότητας ενισχύουν την περιβαλλοντική απόδοση των επιχειρήσεων, υπογραμμίζοντας τη σημασία της ποιότητας για τη βιώσιμη οργανωσιακή ανάπτυξη.

Η διαμεσολαβητική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί επίσης σημαντικό εύρημα, καθώς η σχετική βιβλιογραφία παρουσιάζει περιορισμένη εμπειρική διερεύνηση της συγκεκριμένης σχέσης. Ενώ αρκετές μελέτες εξετάζουν τη σχέση μεταξύ ΔΟΠ και οργανωσιακής απόδοσης ή μεταξύ κουλτούρας και βιωσιμότητας, λιγότερες προσεγγίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως διαμεσολαβητικό μηχανισμό μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της ετοιμότητας ως προς τις επιδόσεις ESG. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα συμβάλλει στην κάλυψη αυτού του ερευνητικού κενού.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας εμφανίζουν συνάφεια με τα ευρήματα των Gianni και Gotzamani (2024), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η συμβολή των συστημάτων διαχείρισης στη βιωσιμότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό εσωτερίκευσής τους στον οργανισμό. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, η ουσιαστική ενσωμάτωση των αρχών

ενός συστήματος διοίκησης στην καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων συνδέεται με υψηλότερες επιδόσεις βιωσιμότητας. Αντίστοιχα, η παρούσα μελέτη αναδεικνύει ότι η εσωτερίκευση της ΔΟΠ συνδέεται με την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις ESG κυρίως μέσω της διαμόρφωσης κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

Τέλος, τα αποτελέσματα συμφωνούν και με μελέτες που υποστηρίζουν τη σημασία των εσωτερικών οργανωσιακών συστημάτων και μηχανισμών στη διαμόρφωση ESG επιδόσεων, όπως οι Ronalter et al. (2022) και Hristov et al. (2022), οι οποίοι ανέδειξαν τη συμβολή των συστημάτων διοίκησης και των KPI στη βιώσιμη οργανωσιακή ανάπτυξη.

5.3 Θεωρητικές και πρακτικές επιπτώσεις

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει σημαντικές θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις για τη μελέτη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της βιωσιμότητας.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η μελέτη συμβάλλει στη βιβλιογραφία συνδέοντας τρεις έννοιες που συνήθως εξετάζονται αποσπασματικά: την εσωτερίκευση της ΔΟΠ, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG. Το προτεινόμενο εννοιολογικό μοντέλο αναδεικνύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν λειτουργεί μόνο ως προϋπόθεση εφαρμογής της ποιότητας, αλλά και ως αποτέλεσμα της ουσιαστικής εσωτερίκευσης της ΔΟΠ.

Παράλληλα, η μελέτη υποδεικνύει ότι οι πρακτικές ποιότητας μπορούν να συμβάλουν στην οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις βιωσιμότητας, κυρίως μέσω της διαμόρφωσης κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

Επιπλέον, η έρευνα ενισχύει τη θεωρητική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία η ΔΟΠ δεν αποτελεί αποκλειστικά ένα τεχνικό εργαλείο διοίκησης, αλλά ένα ολοκληρωμένο οργανωσιακό πλαίσιο που επηρεάζει τις αξίες, τις συμπεριφορές και τη στρατηγική κατεύθυνση των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η αποτελεσματική ενσωμάτωση των αρχών ESG δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στην υιοθέτηση κανονιστικών απαιτήσεων ή εργαλείων συμμόρφωσης. Αντίθετα, απαιτείται η ανάπτυξη οργανωσιακών πρακτικών που ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων, τη συνεχή εκπαίδευση σε θέματα βιωσιμότητας, τη διατμηματική συνεργασία και την καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης. Παράλληλα, η ενσωμάτωση δεικτών ESG στα συστήματα

παρακολούθησης της απόδοσης και η συστηματική αξιολόγηση των σχετικών δράσεων μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην ενίσχυση της οργανωσιακής ετοιμότητας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν επίσης τη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως στρατηγικού εργαλείου για την υποστήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Ωστόσο, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η συμβολή της ΔΟΠ στην οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις ESG δεν πραγματοποιείται άμεσα, αλλά μέσω της διαμόρφωσης ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που ευνοεί τη συνεργασία, τη συμμετοχή και τη συνεχή βελτίωση. Ειδικότερα, η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης, η συστηματική καταγραφή και παρακολούθηση δεικτών απόδοσης, καθώς και η σύνδεση των στόχων ποιότητας με στόχους βιωσιμότητας μπορούν να συμβάλουν στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των αρχών ESG στις επιχειρησιακές λειτουργίες.

Τέλος, τα ευρήματα μπορούν να αξιοποιηθούν από στελέχη διοίκησης, υπεύθυνους ποιότητας και υπεύθυνους βιωσιμότητας, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση πιο ολοκληρωμένων στρατηγικών διοίκησης που συνδέουν την ποιότητα με τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της εσωτερίκευσης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της ετοιμότητας των επιχειρήσεων ως προς τις απαιτήσεις ESG. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων επιβεβαιώθηκε ότι οι εσωτερικοί οργανωσιακοί παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανότητα των επιχειρήσεων να ενσωματώνουν πρακτικές βιωσιμότητας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή κουλτούρα, επιβεβαιώνοντας τη σημασία της ως παράγοντα διαμόρφωσης οργανωσιακών αξιών και πρακτικών. Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG, ενώ επιβεβαιώθηκε και ο διαμεσολαβητικός της ρόλος στη σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG. Αντίθετα, η άμεση επίδραση της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ στην οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική, γεγονός που υποδηλώνει ότι η συμβολή της ΔΟΠ στην ενσωμάτωση περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διοικητικών κριτηρίων φαίνεται να πραγματοποιείται κυρίως μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η μελέτη αναδεικνύει ότι η ουσιαστική εφαρμογή πρακτικών ποιότητας δεν περιορίζεται στη βελτίωση διαδικασιών και λειτουργιών, αλλά μπορεί να επηρεάσει βαθύτερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, όπως οι αξίες, οι στάσεις και οι συμπεριφορές που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, οι επιχειρήσεις φαίνεται να αποκτούν μεγαλύτερη ικανότητα προσαρμογής στις σύγχρονες απαιτήσεις βιωσιμότητας.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η άμεση επίδραση της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ στην ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG δεν επιβεβαιώθηκε στατιστικά. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι πρακτικές ποιότητας δεν οδηγούν αυτομάτως σε υψηλότερη οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις ESG, αλλά απαιτείται η ύπαρξη ενός κατάλληλου οργανωσιακού περιβάλλοντος που να μετατρέπει τις αρχές της ποιότητας σε αξίες, συμπεριφορές και πρακτικές που υποστηρίζουν τη βιωσιμότητα.

Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας υποδηλώνουν ότι η εφαρμογή πρακτικών ESG δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την ύπαρξη τυπικών συστημάτων διαχείρισης ή διαδικασιών συμμόρφωσης. Αντίθετα, η ετοιμότητα των επιχειρήσεων φαίνεται να συνδέεται με βαθύτερα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, όπως η συμμετοχή των εργαζομένων, η συνεργασία

μεταξύ τμημάτων και η κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Η διαπίστωση αυτή ενισχύει την άποψη ότι η μετάβαση προς πιο βιώσιμα πρότυπα λειτουργίας αποτελεί κυρίως οργανωσιακή και πολιτισμική διαδικασία και όχι αποκλειστικά τεχνικό ή κανονιστικό ζήτημα.

Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία αν ληφθεί υπόψη ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων προερχόταν από επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι εφαρμόζουν ήδη πρακτικές ESG. Παρά το γεγονός αυτό, η απλή ύπαρξη σχετικών πρακτικών δεν φαίνεται να αρκεί από μόνη της για την ανάπτυξη υψηλής οργανωσιακής ετοιμότητας. Αντίθετα, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος με τον οποίο οι αρχές της ποιότητας και της βιωσιμότητας ενσωματώνονται στην καθημερινή λειτουργία και κουλτούρα των επιχειρήσεων.

Συνολικά, η έρευνα επιβεβαιώνει ότι η σύνδεση μεταξύ ποιότητας και βιωσιμότητας είναι ουσιαστική και πολυδιάστατη. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου η εσωτερίκευση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλει στην οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τις απαιτήσεις ESG, αναδεικνύοντας τον καθοριστικό ρόλο των εσωτερικών οργανωσιακών παραγόντων στη μετάβαση προς πιο βιώσιμα πρότυπα λειτουργίας.

6.2 Περιορισμοί της μελέτης

Παρά τη συμβολή της παρούσας έρευνας, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Αρχικά, η έρευνα βασίστηκε σε μη πιθανοκρατική δειγματοληψία ευκολίας, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στο σύνολο των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, η πλειονότητα των συμμετεχόντων προερχόταν από επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι εφαρμόζουν ήδη πρακτικές σχετικές με τα κριτήρια ESG. Το στοιχείο αυτό ενδέχεται να επηρέασε τις αντιλήψεις τους σχετικά με την οργανωσιακή ετοιμότητα και την ενσωμάτωση των αρχών βιωσιμότητας, περιορίζοντας ενδεχομένως τη δυνατότητα σύγκρισης με επιχειρήσεις που βρίσκονται σε αρχικό στάδιο υιοθέτησης σχετικών πρακτικών.

Επιπρόσθετα, το δείγμα περιλάμβανε εργαζομένους από διαφορετικούς κλάδους δραστηριότητας, οι οποίοι ενδέχεται να παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ως προς το επίπεδο εφαρμογής πρακτικών ποιότητας και βιωσιμότητας.

Παράλληλα, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω αυτοαναφερόμενων απαντήσεων, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων λόγω υποκειμενικών αντιλήψεων ή κοινωνικά επιθυμητών απαντήσεων.

Ένας ακόμη μεθοδολογικός περιορισμός σχετίζεται με τον διατομεακό χαρακτήρα (cross-sectional) της έρευνας, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Ως εκ τούτου, δεν είναι δυνατή η πλήρης διερεύνηση της εξέλιξης των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών σε βάθος χρόνου.

Τέλος, η οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG αποτελεί μια πολυδιάστατη και δυναμική έννοια, η οποία επηρεάζεται από θεσμικούς, οικονομικούς και κλαδικούς παράγοντες που δεν εξετάστηκαν αναλυτικά στην παρούσα μελέτη.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να επεκτείνουν το προτεινόμενο μοντέλο εξετάζοντας μεγαλύτερα και περισσότερο εξειδικευμένα δείγματα επιχειρήσεων, καθώς και συγκεκριμένους κλάδους δραστηριότητας. Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), της οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG σε διαφορετικά οργανωσιακά περιβάλλοντα θα μπορούσε να οδηγήσει σε πιο εξειδικευμένα συμπεράσματα.

Παράλληλα, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η διερεύνηση πρόσθετων διαμεσολαβητικών ή τροποποιητικών μεταβλητών, όπως η οργανωσιακή καινοτομία, η ψηφιακή ωριμότητα, η ηγεσία ή η δέσμευση της διοίκησης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η περαιτέρω διερεύνηση των λόγων για τους οποίους η άμεση σχέση μεταξύ της εσωτερίκευσης της ΔΟΠ και της οργανωσιακής ετοιμότητας ως προς τα κριτήρια ESG δεν επιβεβαιώθηκε στην παρούσα έρευνα. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να εξετάσουν εάν η σχέση αυτή επηρεάζεται από παράγοντες όπως το μέγεθος της επιχείρησης, ο βαθμός ενσωμάτωσης περιβαλλοντικών, κοινωνικών και διοικητικών κριτηρίων, η δέσμευση της διοίκησης ή η ωριμότητα των συστημάτων διαχείρισης.

Επιπλέον, θα ήταν χρήσιμη η επανάληψη της παρούσας έρευνας σε δείγματα επιχειρήσεων με διαφορετικό επίπεδο ωριμότητας ως προς τα κριτήρια ESG ή σε οργανισμούς που δεν έχουν ακόμη υιοθετήσει σχετικές πρακτικές βιωσιμότητας. Μια τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση των συνθηκών υπό τις οποίες η

εσωτερίκευση της ΔΟΠ επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την οργανωσιακή ετοιμότητα ως προς τα κριτήρια ESG.

Επίσης, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν διαχρονικό σχεδιασμό (longitudinal design), ώστε να εξεταστεί η εξέλιξη των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών σε βάθος χρόνου και να αποτυπωθεί αποτελεσματικότερα η διαδικασία οργανωσιακού μετασχηματισμού.

Τέλος, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί συγκριτική ανάλυση μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους ή διαφορετικών χωρών, προκειμένου να διερευνηθεί ο ρόλος του θεσμικού και πολιτισμικού πλαισίου στη σχέση μεταξύ ποιότητας, οργανωσιακής κουλτούρας και βιωσιμότητας.

Βιβλιογραφία

- Alawag, A. M., Alaloul, W. S., Mohamad, H., Liew, M. S., Awang, M., & Baarimah, A. O. (2025). Evaluating the role of critical success factors of Total quality management (TQM) implementation through SmartPLS in industrialized building projects (IBS). *Ain Shams Engineering Journal*, 16, 103294. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2025.103294>
- Alkhafili, M. A. W., & Alawadhi, A. M. (2023). Application and implementation of TQM within the Federal Authority for Identity (ICP) - UAE. *Business Excellence and Management*, 13(1), 113-125. <https://doi.org/10.24818/beman/2023.13.1-07>
- Alves Teixeira, A., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., Caldeira de Oliveira, J. H., de Souza Freitas W. R. and Borges Teixeira, T. (2019). The importance of quality management for the effectiveness of environmental management: evidence from companies located in Brazil. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30, 1338-1349.
- Bello–Pintado, A., Heras–Saizarbitoria, I., & Merino–Díaz-De-Cerio, J. (2018). Work-performance and internalization of ISO 9000 standards: A shop-floor workers perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(13-14), 1427-1441. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1536522>
- Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2014). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>
- Caputo, F., Pizzi, S., Ligorio, L., & Leopizzi, R. (2021). Enhancing environmental information transparency through corporate social responsibility reporting regulation. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3470-3484. <https://doi.org/10.1002/bse.2814>
- Chams, N., García-Blandón, J., & Hassan, K. (2021). Role Reversal! Financial Performance as an antecedent of ESG: The moderating effect of total quality management. *Sustainability*, 13(13), 7026. <https://doi.org/10.3390/su13137026>
- Crace, L., & Gehman, J. (2023). What really explains ESG performance? Disentangling the asymmetrical drivers of the triple bottom line. *Organization & Environment*, 36(1), 150-178. doi:10.1177/10860266221079408

- Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., & Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D., & Bushirat Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5(8), e02293. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02293>
- Freiberg, D., Rogers, J., & Serafeim, G. (2020). *How ESG issues become financially material to corporations and their investors*. Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, (20-056).
- Gebhardt, M., Thun, T. W., Seefloth, M., & Zülch, H. (2022). Managing sustainability-Does the integration of environmental, social and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social and governance performance? *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2175-2192. <https://doi.org/10.1002/bse.3242>
- Gianni, M., & Gotzamani, K. (2024). The internalisation of integrated management systems as a key for sustainable companies: Empirical evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(1–2), 273–296. <https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2290659>
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2012). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 678-692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669552>
- Helmold, M. (2023). *Virtual and innovative quality management across the value chain. In Management for professionals*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-30089-9>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hilman, H., Ali, G. A., & Gorondutse, A. H. (2020). The relationship between total quality management and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61-84. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0059>

- Hristov, I., Appolloni, A., & Chirico, A. (2022). The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3072>
- Khalil, M. K., & Muneenam, U. (2021). Total quality management practices and corporate green performance: Does organizational culture matter? *Sustainability*, 13(19), 11021. <https://doi.org/10.3390/su131911021>
- Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Kumar, S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study meta-systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2048952>
- Lunawat, R. M., Elmarzouky, M., & Shohaieb, D. (2025). Integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) Factors into the Investment Returns of American Companies. *Sustainability*, 17(19), Article 8522. <https://doi.org/10.3390/su17198522>
- Oliveira, G. S., Correa, J. E., Balestrassi, P. P., Martins, R. A. & Turrioni, J. B. (2019), Investigation of TQM implementation: empirical study in Brazilian ISO 9001 registered SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30, 641-659
- Park, S. R., & Jang, J. Y. (2021). The impact of ESG management on investment decision: Institutional investors' perceptions of country - specific ESG criteria. *International Journal of Financial Studies*, 9(3), 48. doi:10.3390/ijfs9030048
- Ronalter, L. M., Bernardo, M., & Romaní, J. M. (2022). Quality and environmental management systems as business tools to enhance ESG performance: a cross-regional empirical study. *Environment Development and Sustainability*, 25(9), 9067-9109. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02425-0>
- Rosli, M. S., Awalludin, M. F. N., Han, C. T., Saleh, N. S., & Noor, H. M. (2024). Unlocking insights: A comprehensive dataset analysis on the acceptance of computational thinking skills among undergraduate university students through the lens of extended technology acceptance model, HTMT, covariance-based SEM, and SmartPLS. *Data in Brief*, 54, 110463. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110463>

- Saeidi, S. P., Saeidi, P., & Saeidi, S. P. (2024). The Mediating Role of Total Quality Management between Corporate Social Responsibility and Corporate Environmental Performance. *Sustainability*, 16(17), 7401. <https://doi.org/10.3390/su16177401>
- Sinha, N., & Dhall, N. (2020). Organizational culture and total quality management: An empirical study. *The TQM Journal*, 32(3), 421-437. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2019-0130>
- Tabirca, A., Radu, V., Cozorici, A., Tanase, L., & Radu, F. (2025). Professional Determinants in ESG Reporting for Sustainable Financial Assessment. *Systems*, 13(10), 898. <https://doi.org/10.3390/systems13100898>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., Pereira-Moliner, J., & López-Gamero, M. D. (2020). Internalization of quality in public organizations. *Academia Revista Latinoamericana De Administración*, 33(3/4), 445–461. <https://doi.org/10.1108/arla-11-2019-0221>
- Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Molina-Azorín, J. F., & López-Gamero, M. D. (2022). The relationship between internalisation of a quality standard and customer results via employee and social results in the hotel industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(13–14), 1656–1673. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1996223>
- Zhang, J., & Liu, Z. (2023). Study on the Impact of Corporate ESG Performance on Green Innovation Performance-Evidence from Listed Companies in China A-Shares. *Sustainability*, 15(20), 14750. <https://doi.org/10.3390/su152014750>
- Zuo, W., & Xie, G. (2026). ESG disagreements and firm risk: The perspective of external stakeholders. *Journal of Asian Economics*, 104, 102170. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2026.102170>

Παράρτημα (Ερωτηματολόγιο)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
	ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Δημογραφικά και Επαγγελματικά χαρακτηριστικά	
DQ1	Φύλο	
	Άνδρας	
	Γυναίκα	
DQ2	Ηλικιακή Ομάδα	
	Έως 30 ετών	
	31 - 40	
	41 - 50	
	51 - 60	
	Άνω των 60	
DQ3	Επίπεδο εκπαίδευσης	
	Δευτεροβάθμια	
	Ανώτερη / Τεχνολογική	
	Πανεπιστημιακή	
	Μεταπτυχιακή	
	Διδακτορική	
DQ4	Θέση στον οργανισμό	
	Διοικητικό στέλεχος	
	Προϊστάμενος	
	Ειδικός / Επιστημονικό προσωπικό	
	Υπάλληλος	
	Άλλο	
DQ5	Έτη επαγγελματικής εμπειρίας	
	Έως 5	
	6 - 10	

	11 - 20						
	Άνω των 20						
DQ6	Μέγεθος επιχείρησης						
	50 - 249 εργαζόμενοι (Μεσαία επιχείρηση)						
	Άνω των 250 (Μεγάλη επιχείρηση)						
DQ7	Κλάδος δραστηριότητας						
	Τρόφιμα και Ποτά						
	Μεταποίηση / Βιομηχανική παραγωγή (εκτός τροφίμων)						
	Ενέργεια / Ανανεώσιμες Πηγές						
	Χημική / Φαρμακευτική βιομηχανία						
	Μέταλλα / Δομικά υλικά / Κατασκευές						
	Εφοδιαστική αλυσίδα						
	Τεχνολογία / Βιομηχανικός εξοπλισμός						
	Άλλο:						
DQ8	Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει πρακτικές ESG;						
	Ναι						
	Όχι						
	Βρίσκεται σε στάδιο προετοιμασίας						
	Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ						
	Παρακαλώ δηλώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις, βάσει της ακόλουθης κλίμακας: 1 = Διαφωνώ απόλυτα 2 = Διαφωνώ 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ 4 = Συμφωνώ 5 = Συμφωνώ απόλυτα						
	Δήλωση	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5			
	ΕΝΟΤΗΤΑ Β: Οργανωσιακή Κουλτούρα (Khalil & Muneenam, 2021)						
OC1	Οι άνθρωποι με τους οποίους εργάζομαι λειτουργούν ως ομάδα.						
OC2	Οι συνάδελφοί μου αποδέχονται την κριτική χωρίς να γίνονται αμυντικοί.						
OC3	Ο προϊστάμενός μου αναθέτει αρμοδιότητες.						
OC4	Ο προϊστάμενός μου παρέχει κριτική με εποικοδομητικό τρόπο.						
OC5	Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι παρέχει κίνητρα που ενισχύουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.						

OC6	Μου ζητείται να διατυπώνω προτάσεις για τη βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας μου.					
ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Saeidi et al., 2024)						
Ηγεσία						
LP1	Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησής μου είναι έντονα προσηλωμένη σε μια κουλτούρα αλλαγής.					
LP2	Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησής μου δεσμεύεται στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και στη μάθηση.					
LP3	Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησής μου διαθέτει επαρκείς πόρους για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.					
LP4	Η ανώτατη διοίκηση ενθαρρύνει ενεργά τους εργαζομένους να εκφράζουν τις απόψεις τους και να εφαρμόζουν νέες πρακτικές.					
LP5	Η ανώτατη διοίκηση κοινοποιεί τακτικά το όραμα του οργανισμού στους εργαζομένους και διασφαλίζει τη συνοχή μεταξύ των τμημάτων με στόχο την επίτευξη της αριστείας.					
Στρατηγικός Σχεδιασμός						
SP1	Ο οργανισμός μου διαθέτει σαφές όραμα και αποστολή, τα οποία υποστηρίζονται από όλους τους εργαζομένους.					
SP2	Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησής μου θέτει και αναθεωρεί τακτικά βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους για τα διοικητικά στελέχη.					
SP3	Η διοίκηση παρέχει επαρκείς πόρους και υποστήριξη για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.					
SP4	Οι πολιτικές και τα σχέδια της επιχείρησής μου λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων, των πελατών και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών.					
SP5	Οι στρατηγικές και τα σχέδια της επιχείρησής μου εστιάζουν στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.					
SP6	Οι λειτουργικές δραστηριότητες του οργανισμού μου ευθυγραμμίζονται αποτελεσματικά με το όραμα και την αποστολή του.					
Εστίαση στον Πελάτη						
CU1	Ο οργανισμός μου σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις των πελατών.					
CU2	Παρέχουμε τακτικά στους πελάτες μας πληροφορίες σχετικά με νέα προϊόντα και υπηρεσίες.					
CU3	Ο οργανισμός μου συλλέγει συστηματικά ανατροφοδότηση από τους πελάτες σχετικά με τις εμπειρίες και τις προσδοκίες τους, προκειμένου να αξιολογείται η ικανοποίησή τους.					
CU4	Οι πληροφορίες που αφορούν τις εμπειρίες και τις προσδοκίες των πελατών αξιοποιούνται σε ευρεία κλίμακα από τη διοίκηση για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.					
CU5	Τα διοικητικά στελέχη και οι διευθυντές υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες των εργαζομένων για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.					
CU6	Ο οργανισμός μας επιδεικνύει ιδιαίτερη μέριμνα για την επίλυση των παραπόνων των πελατών και διαθέτει αποτελεσματικό μηχανισμό διαχείρισής τους.					
CU7	Ο οργανισμός μου διατηρεί ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες, παρέχοντάς τους εύκολους και αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας.					
Διαχείριση Διεργασιών						
PM1	Διαθέτουμε τυποποιημένες λειτουργικές διαδικασίες, οι οποίες είναι σαφείς και πλήρως κατανοητές από τους εργαζομένους και τους πελάτες.					
PM2	Οι περισσότερες διαδικασίες στον οργανισμό μας είναι αυτοματοποιημένες, αξιόπιστες και ελαχιστοποιούν την πιθανότητα ανθρώπινων λαθών.					

PM3	Διαθέτουμε σύγχρονη τεχνολογία και εξοπλισμό, ώστε να εξυπηρετούμε τους πελάτες μας πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά.					
PM4	Το σύστημά μας επιτρέπει τον έλεγχο και την παρακολούθηση βασικών διαδικασιών που είναι κρίσιμες για τον οργανισμό.					
PM5	Αξιολογούμε και βελτιώνουμε συστηματικά τις επιχειρησιακές μας διαδικασίες, με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας.					
	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού					
HR1	Η διοίκηση αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στα κριτήρια προσλήψεων και επιλογής προσωπικού.					
HR2	Ο οργανισμός μου διοργανώνει σε τακτική βάση προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης για τους εργαζομένους του.					
HR3	Διαθέτουμε αποτελεσματικό σύστημα αναγνώρισης και ανταμοιβής της εργασίας, με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων.					
HR4	Η διοίκηση της επιχείρησής μου λαμβάνει συστηματικά υπόψη τις απόψεις των εργαζομένων και τις αξιοποιεί για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.					
HR5	Υπάρχουν αποτελεσματικοί δίαυλοι επικοινωνίας τόσο από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους όσο και από τους εργαζομένους προς τη διοίκηση.					
HR6	Η ποιότητα θεωρείται ευθύνη όλων των εργαζομένων.					
HR7	Η επιχείρησή μου αντιμετωπίζει τους εργαζομένους ως πολύτιμο κεφάλαιο και μετρά σε τακτική βάση το επίπεδο ικανοποίησής τους.					
HR8	Η διοίκηση της επιχείρησής μου ενδιαφέρεται για την ευημερία των εργαζομένων (υγεία, ιατρική φροντίδα και ασφάλεια) και παρέχει σχετική οικονομική υποστήριξη.					
	Πληροφορία και Ανάλυση					
IA1	Διαθέτουμε αποτελεσματικά συστήματα πληροφόρησης και αναφοράς για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.					
IA2	Η διοίκηση παρέχει σε τακτική βάση δεδομένα ποιότητας (σφάλματα, παράπονα, ελαττώματα κ.λπ.) στους εργαζομένους.					
IA3	Οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να ανακτούν εύκολα πληροφορίες σχετικά με διαφορετικά προϊόντα και υπηρεσίες.					
IA4	Η ανώτατη διοίκηση χρησιμοποιεί δεδομένα ποιότητας για τη λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό.					
IA5	Όλα τα τμήματα συνεργάζονται μεταξύ τους για την εφαρμογή και την παρακολούθηση προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας.					
	ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Ετοιμότητα για ESG (Tăbircă et al., 2025)					
RE1	Διαθέτω το απαραίτητο επίπεδο επαγγελματικής εκπαίδευσης και προσόντων για την κατανόηση και αξιολόγηση δεικτών και αναφορών ESG.					
RE2	Διαθέτω επαγγελματική εμπειρία σε θέματα που σχετίζονται με την ESG.					
RE3	Μπορώ να ενσωματώνω πληροφορίες ESG σε διαδικασίες αξιολόγησης.					
RE4	Είμαι εξοικειωμένος/η με τα βασικά κανονιστικά πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορούν την αναφορά ESG.					
RE5	Χρησιμοποιώ δεδομένα ESG σε διαδικασίες εσωτερικής ανάλυσης.					
RE6	Έχω εμπιστοσύνη στα διεθνή πρότυπα αναφοράς ESG.					
RE7	Χρησιμοποιούνται ψηφιακές τεχνολογίες σε διαδικασίες που αφορούν την αναφορά ή τον έλεγχο ESG.					
RE8	Είμαι εξοικειωμένος/η με τους βασικούς τυποποιημένους δείκτες ESG.					
RE9	Έχω προσαρμοστεί στις απαιτήσεις ελέγχου που αφορούν τη βιωσιμότητα και την ESG.					

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.