



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Φορολογική & Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων



Διπλωματική Εργασία

**Το στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου ως
παράγοντας επιρροής της Αποτελεσματικότητας του
Εσωτερικού Ελέγχου**

της

Αζαριάδου Ευδοξίας του Ιωάννη

Επιβλέπων Καθηγητής: Λάζος Γρηγόριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη
Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων

Αύγουστος 2021

Αφιερώνεται
στους γονείς μου, Γιάννη και Μαίρη,
για όλα όσα μου έχουν προσφέρει.

Ευχαριστίες

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω ορισμένους από τους ανθρώπους που γνώρισα, συνεργάστηκα μαζί τους και έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην πραγματοποίησή της.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου, κ. Λάζο Γρηγόριο για την υποστήριξη και καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησής της. Επιπλέον, με την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον κ. Δρογαλά Γεώργιο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για όλες τις επιστημονικές γνώσεις, την εμπιστοσύνη και τις συμβουλές που μου προσέφερε καθ'όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Ευχαριστώ επίσης θερμά, τον καθηγητή κ. Καραγιώργο Θεοφάνη, του οποίου η επιστημονική κατάρτιση και η μεταδοτικότητα συντέλεσαν στην ανάπτυξη του ενδιαφέροντός μου προς το επιστημονικό αντικείμενο της λογιστικής, από τα πρώτα χρόνια των προπτυχιακών μου σπουδών στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του προγράμματος για τις γνώσεις και εμπειρίες που μου παρείχαν.

Το μεγαλύτερο «ευχαριστώ» όλων, το οφείλω στους γονείς μου, που σε όλα τα βήματα της ζωής μου με στηρίζουν με πολλή αγάπη και υπομονή. Η ενθάρρυνση και η εμπιστοσύνη τους είναι το μεγαλύτερο κίνητρο των προσπαθειών μου. Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τον σύντροφο μου Δημήτρη, ο οποίος στέκεται πάντα δίπλα μου, με στηρίζει έμπρακτα και με παροτρύνει να θέτω ολοένα και υψηλότερους στόχους.

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|--|----|
| Ευχαριστίες | 3 |
| Πίνακας Περιεχομένων | 4 |
| Κατάλογος Πινάκων | 6 |
| Κατάλογος Γραφημάτων | 8 |
| Κατάλογος Εικόνων | 9 |
| Περίληψη | 10 |
| Abstract | 11 |
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή | 12 |
| 1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις | 12 |
| 1.2 Αναγκαιότητα – Συνεισφορά Διπλωματικής Εργασίας | 14 |
| 1.3 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας | 15 |
| 1.4 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας | 15 |
| Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση | 17 |
| 2.1 Εισαγωγή | 17 |
| 2.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο Ηγεσίας | 17 |
| 2.2.1 Θεωρίες Ηγεσίας | 19 |
| 2.3 Εννοιολογική Προσέγγιση Εσωτερικού Ελέγχου | 29 |
| 2.3.1 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου | 31 |
| Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση Ερευνών και Ερευνητικές Υποθέσεις | 33 |
| 3.1 Εισαγωγή | 33 |
| 3.2 Στυλ Ηγεσίας | 33 |
| 3.3 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου | 38 |
| 3.4 Περίληψη Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης | 44 |
| 3.5 Ερευνητικές Υποθέσεις | 47 |
| Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας | 48 |
| 4.1 Εισαγωγή | 48 |

| | |
|---|-----|
| 4.2 Πληθυσμός – Δείγμα..... | 48 |
| 4.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας..... | 48 |
| 4.4 Ερευνητική Μέθοδος – Μεταβλητές..... | 51 |
| Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας..... | 53 |
| 5.1 Εισαγωγή..... | 53 |
| 5.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανάλυσης Αξιοπιστίας | 53 |
| 5.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Περιγραφικής Στατιστικής | 57 |
| 5.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανάλυσης Συσχετίσεων..... | 85 |
| 5.5 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανάλυσης Παλινδρόμησης..... | 87 |
| Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις..... | 91 |
| 6.1 Εισαγωγή..... | 91 |
| 6.2 Συμπεράσματα..... | 91 |
| 6.3 Περιορισμοί..... | 93 |
| 6.4 Προτάσεις..... | 93 |
| Βιβλιογραφία | 94 |
| Ξένη Βιβλιογραφία..... | 94 |
| Ελληνική Βιβλιογραφία | 99 |
| Πηγές Διαδικτύου..... | 100 |
| Παράρτημα..... | 101 |
| Ερωτηματολόγιο Έρευνας..... | 101 |

Κατάλογος Πινάκων

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1. «Περίληψη βιβλιογραφικής ανασκόπησης» | 47 |
| Πίνακας 2. «Reliability Statistics - Μετασχηματιστική Ηγεσία»..... | 54 |
| Πίνακας 3. «Item- Total Statistics - Μετασχηματιστική Ηγεσία»..... | 54 |
| Πίνακας 4. «Reliability Statistics - Συναλλακτική Ηγεσία»..... | 55 |
| Πίνακας 5. «Item- Total Statistics - Συναλλακτική Ηγεσία» | 55 |
| Πίνακας 6. «Reliability Statistics - “Laissez-faire” Ηγεσία» | 56 |
| Πίνακας 7. «Item- Total Statistics - “Laissez-faire” Ηγεσία» | 56 |
| Πίνακας 8. «Reliability Statistics - Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου»..... | 56 |
| Πίνακας 9. «Item-Total Statistics - Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου»..... | 57 |
| Πίνακας 10. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 1» | 58 |
| Πίνακας 11. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 2» | 59 |
| Πίνακας 12. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 3» | 60 |
| Πίνακας 13. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 4» | 61 |
| Πίνακας 14. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 5» | 62 |
| Πίνακας 15. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 6» | 63 |
| Πίνακας 16. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 7» | 64 |
| Πίνακας 17. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 8» | 65 |
| Πίνακας 18. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 9» | 66 |
| Πίνακας 19. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 10» | 67 |
| Πίνακας 20. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 11» | 68 |
| Πίνακας 21. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 12» | 69 |
| Πίνακας 22. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 13» | 70 |
| Πίνακας 23. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 14» | 71 |
| Πίνακας 24. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 15» | 72 |
| Πίνακας 25. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 16» | 73 |
| Πίνακας 26. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 17» | 74 |
| Πίνακας 27. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 18» | 75 |
| Πίνακας 28. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 19» | 76 |
| Πίνακας 29. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 20» | 77 |
| Πίνακας 30. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 21» | 78 |

| | |
|---|----|
| Πίνακας 31. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 22» | 79 |
| Πίνακας 32. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 23» | 80 |
| Πίνακας 33. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 24» | 81 |
| Πίνακας 34. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 25» | 82 |
| Πίνακας 35. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 26» | 83 |
| Πίνακας 36. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 27» | 84 |
| Πίνακας 37. «Pearson Correlation» | 85 |
| Πίνακας 38. «Pearson Correlation – Διαστάσεις ηγεσίας»..... | 86 |
| Πίνακας 39. «Ανάλυση διακύμανσης ANOVA 1»..... | 88 |
| Πίνακας 40. «Ανάλυση συντελεστών Coefficients 1» | 89 |

Κατάλογος Γραφημάτων

| | |
|---|----|
| Γράφημα 1. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 1» | 58 |
| Γράφημα 2. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 2» | 59 |
| Γράφημα 3. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 3» | 60 |
| Γράφημα 4. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 4» | 61 |
| Γράφημα 5. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 5» | 62 |
| Γράφημα 6. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 6» | 63 |
| Γράφημα 7. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 7» | 64 |
| Γράφημα 8. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 8» | 65 |
| Γράφημα 9. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 9» | 66 |
| Γράφημα 10. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 10» | 67 |
| Γράφημα 11. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 11» | 68 |
| Γράφημα 12. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 12» | 69 |
| Γράφημα 13. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 13» | 70 |
| Γράφημα 14. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 14» | 71 |
| Γράφημα 15. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 15» | 72 |
| Γράφημα 16. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 16» | 73 |
| Γράφημα 17. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 17» | 74 |
| Γράφημα 18. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 18» | 75 |
| Γράφημα 19. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 19» | 76 |
| Γράφημα 20. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 20» | 77 |
| Γράφημα 21. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 21» | 78 |
| Γράφημα 22. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 22» | 79 |
| Γράφημα 23. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 23» | 80 |
| Γράφημα 24. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 24» | 81 |
| Γράφημα 25. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 25» | 82 |
| Γράφημα 26. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 26» | 83 |
| Γράφημα 27. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 27» | 84 |

Κατάλογος Εικόνων

| | |
|--|----|
| Εικόνα 1. «Μοντέλο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας 1» | 28 |
| Εικόνα 2. «Μοντέλο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας 2» | 29 |
| Εικόνα 3. «Πλαίσιο Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου» | 44 |

Περίληψη

Μέσα στην πολύπλοκη και ραγδαίως εξελισσόμενη σημερινή οικονομική πραγματικότητα, ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου αποκτά μία συνεχώς αυξανόμενη σημασία. Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί ένα από τα πλέον πολύτιμα εργαλεία στα χέρια της διοίκησης μιας οντότητας, ώστε να διασφαλίζεται η ορθότητα και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που συντελούνται. Ο ρόλος του δεν περιορίζεται μόνο στον έλεγχο αλλά επεκτείνεται και στο πεδίο της συμβουλευτικής, προτείνοντας χρήσιμες συμβουλές στη διοίκηση. Πλήθος ερευνών έχουν πραγματοποιηθεί με στόχο τη διερεύνηση των διαφόρων παραγόντων που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Η επάρκεια πόρων του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, η υποστήριξη της διοίκησης προς στο τμήμα, η σχέση του με την Επιτροπή Ελέγχου, είναι μόνο κάποιοι από τους παράγοντες που αναφέρονται στη βιβλιογραφία. Η παρούσα διπλωματική εργασία, μέσω της εμπειρικής έρευνας που διεξήγαγε, έχει σκοπό να μελετήσει τη συσχέτιση μεταξύ της «Αντιληπτής Αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου (Perceived Internal Audit Effectiveness)» και του στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η «Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)» είναι αυτή που συσχετίζεται θετικά σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου», ενώ η «Αδιάφορη Ηγεσία (Laissez-faire Leadership)» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση. Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η «Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)» φαίνεται πως δεν επηρεάζει την «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου».

Λέξεις κλειδιά: Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, «Laissez-faire» Ηγεσία, Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Abstract

In today's complex and rapidly evolving economic reality, the role of Internal Audit is becoming increasingly important. Internal Audit is one of the most valuable tools of the organization's management to ensure the propriety and effectiveness of the processes that take place. Its role is not limited to control but also extends to the field of consulting and proposing useful advice to the senior management. A multitude of surveys have been conducted to investigate the various factors that contribute to the internal audit effectiveness. Adequacy of the Internal Audit resources, the support of the senior management to the department, its relationship with the Audit Committee are some of the factors mentioned in the literature. This paper, through the empirical research that carried out, aims to analyze the correlation of "Perceived Internal Audit Effectiveness" with the leadership style of Internal Audit Manager. According to the analysis results, "Transformational Leadership" has a statistically significant positive correlation with "Perceived Internal Audit Effectiveness" while "Laissez- faire Leadership" has a statistically significant negative correlation. "Transactional Leadership" doesn't influence "Perceived Internal Audit Effectiveness", statistically.

Key words: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Laissez-faire Leadership, Internal Audit Effectiveness

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, διακρίνεται από οξύτατο ανταγωνισμό και συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Ταυτόχρονα, η παγκόσμια οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έχει αυξήσει τα ήδη πολυάριθμα φαινόμενα απάτης και διαφθοράς. Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και κυρίως για να εξελιχθούν υπό αυτές τις συνθήκες πρέπει να αναπτύξουν αποτελεσματικές δικλίδες ασφαλείας που θα τους εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία τους, τον έγκαιρο εντοπισμό πιθανών αστοχιών αλλά και την προστασία των περιουσιακών τους στοιχείων. Αυτές τις ανάγκες καλείται να εξυπηρετήσει η ανάπτυξη ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένα από τα βασικότερα εργαλεία των οργανισμών για τον έλεγχο της τήρησης των διαδικασιών σύμφωνα με συγκεκριμένα πρότυπα και κανονισμούς (Turetken et al., 2019). Επίσης, στη σύγχρονη βιβλιογραφία, τονίζεται ιδιαίτερα η σημασία της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου ως αναπόσπαστο μέρος των αποτελεσματικών διαδικασιών της εταιρικής διακυβέρνησης και της διαχείρισης κινδύνου (Hermanson and Rittenberg, 2003; Karagiorgos et al., 2009; Arena and Azzone; 2009; Endaya and Hanefah, 2016). Γίνεται λοιπόν αντιληπτό, πως όσο επιτακτικότερη και σημαντικότερη καθίσταται, τα τελευταία χρόνια, η ανάγκη ύπαρξης στους οργανισμούς συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου, τόσο εντονότερη είναι και αναγκαιότητα διασφάλισης της αποτελεσματικότητάς του.

Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί βασικό ζήτημα όχι μόνο για τους εσωτερικούς ελεγκτές αλλά και για άλλους ενδιαφερόμενους (stakeholders), όπως η διοίκηση, η Επιτροπή Ελέγχου και οι εξωτερικοί ελεγκτές (Mihret et al., 2010; Lenz and Hahn, 2015; Endaya and Hanefah, 2016). Τα τελευταία χρόνια έχει πραγματοποιηθεί πλήθος ερευνών γύρω από θέματα που αφορούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του Εσωτερικού Ελέγχου, ωστόσο δεν έχει

προκύψει προς το παρόν ένα κοινό πεδίο αναφοράς (Dittenhofer, 2001; Arena and Azzone, 2009).

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να μελετήσει το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου ως παράγοντα επιρροής της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. Παρότι έχουν διενεργηθεί πολλές έρευνες που ερευνούν το τρόπο που το στυλ ηγεσίας συσχετίζεται με την αποτελεσματικότητα σε διάφορα οργανωτικά πλαίσια, ελάχιστες είναι τόσο οι αναφορές στην διεθνή βιβλιογραφία, όσο και οι έρευνες που το συσχετίζουν με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.

Στα πλαίσια της οργάνωσης μιας επιχείρησης, η διαδικασία της ηγεσίας υλοποιείται από ένα στέλεχος που κατευθύνει τους υφισταμένους του προς την επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί από την ανώτατη διοίκηση (Montana and Charnov, 2002). Η αποτελεσματική ηγεσία έχει αναγνωριστεί ως καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την επιτυχία των οργανισμών (Lowe et al., 1996; Judge and Piccolo, 2004; Hargis et al., 2011; Northouse, 2018).

Οι δύο πιο χαρακτηριστικές μορφές ηγεσίας είναι η Μετασχηματιστική (Transformational) και η Συναλλακτική (Transactional). Πρώτη φορά περιγράφονται από τον Burns (1978), σύμφωνα με τον οποίο πρόκειται για τους δύο πόλους της ίδιας διάστασης. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Bass (1985) αντιλήφθηκε τη Μετασχηματιστική και τη Συναλλακτική ηγεσία ως ταυτόχρονες προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής ηγεσίας και όχι ως αντίθετους πόλους. Υποστήριξε δηλαδή την άποψη πως ένας ηγέτης πρέπει να συνδυάζει τις μετασχηματιστικές με τις συναλλακτικές συμπεριφορές (Antonakis, 2001). Ο Bass λαμβάνοντας υπόψη τις παραδοσιακές μορφές ηγεσίας και βασιζόμενος στην εμφάνιση της νέας έννοιας του μετασχηματιστικού ηγέτη, εισάγει μια νέα θεωρία ηγεσίας, γνωστή ως Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας, που περιλαμβάνει τη Μετασχηματιστική, τη Συναλλακτική και την Αδιάφορη (Laissez-faire) ηγεσία (Bass and Stogdill, 1990; Bass and Avolio, 1990). Η θεωρία του Bass

είναι η βάση όλων των μεταγενέστερων θεωριών για τα στυλ ηγεσίας και αποτελεί μία από τις κυρίαρχες θεωρίες της ηγεσίας (Hargis et al., 2011).

1.2 Αναγκαιότητα – Συνεισφορά Διπλωματικής Εργασίας

Η ουσιώδης σημασία που έχει αποκτήσει ο Εσωτερικός Έλεγχος για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων έχει στρέψει, όπως αναφέρθηκε, το επιστημονικό ενδιαφέρον πολλών μελετητών και ερευνητών στην διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν στην αποτελεσματικότητά του. Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει καταστεί κρίσιμη λειτουργία εντός των οργανισμών λόγω της κατάστασης που έχει σημαδέψει τον επιχειρηματικό κόσμο τα τελευταία έτη εξαιτίας της κατάρρευσης πλήθους εταιριών και της παρουσίας πολλών οικονομικών σκανδάλων (Schneider, 2003).

Οι μέχρι τώρα έρευνες έχουν μελετήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ ενός μεγάλου εύρους παραγόντων και της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. Κάποιοι από τους πλέον μελετημένους παράγοντες είναι η επάρκεια των πόρων του τμήματος, η ανεξαρτησία του και η υποστήριξη που λαμβάνει από την ανώτατη διοίκηση. Ωστόσο ελάχιστη έως ανύπαρκτη είναι η εξέταση του στυλ ηγεσίας του Διευθυντή του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου ως παράγοντα επιρροής της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. Συγκεκριμένα, μία μόνο σχετική με το αντικείμενο έρευνα εντοπίστηκε στην διεθνή βιβλιογραφία.

Σε αυτό το πλαίσιο, η διενέργεια θεωρητικής μελέτης και εμπειρικής έρευνας στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον επιδιώκει να συνεισφέρει αφενός σε ακαδημαϊκό επίπεδο, εμπλουτίζοντας το κενό της βιβλιογραφίας και αφετέρου να φέρει στο επίκεντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος τον επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου αναδεικνύοντας τη σημασία της ηγετικής του συμπεριφοράς. Τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας δύναται να χρησιμοποιηθούν τόσο από ερευνητές, όσο και από στελέχη των οικονομικών οντοτήτων με γνώμονα την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

1.3 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των εννοιών της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, της Συναλλακτικής Ηγεσίας, και της “Laissez-faire” (Αδιάφορης) Ηγεσίας αλλά και της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. Βασικότερη όμως πρόθεση, όπως αναφέρθηκε, είναι να προστεθεί το στυλ ηγεσίας του επικεφαλής του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου στο ερευνητικό επίκεντρο αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Για τον λόγο αυτό διενεργήθηκε και εμπειρική έρευνα, εκτός από βιβλιογραφική, σε ελληνικές επιχειρήσεις που διαθέτουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

1.4 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται αρχικά κάποιες εισαγωγικές παρατηρήσεις σχετικές με τις έννοιες που πραγματεύεται η εργασία. Στη συνέχεια, γίνεται λόγος για την αναγκαιότητα της συγκεκριμένης έρευνας καθώς επίσης και για τον σκοπό της. Το πρώτο κεφάλαιο ολοκληρώνονται με την διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αποτυπώνεται το θεωρητικό πλαίσιο των εννοιών που εξετάζει η διπλωματική εργασία. Συγκεκριμένα, γίνεται μία εννοιολογική προσέγγιση της Ηγεσίας και του Εσωτερικού Ελέγχου. Συγχρόνως, αναλύονται θεωρητικά τα μοντέλα της Μετασχηματιστικής, της Συναλλακτικής και της “Laissez-faire” Ηγεσίας, οι διαστάσεις τους, όπως επίσης και η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.

Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται ανασκόπηση βιβλιογραφικών και εμπειρικών ερευνών που σχετίζονται με τις έννοιες που μελετά η παρούσα μελέτη. Αρχικά, παρουσιάζονται έρευνες που εξετάζουν τις έννοιες της Μετασχηματιστικής, της Συναλλακτικής και της “Laissez-faire” ηγεσίας και αξιολογούν την αποτελεσματικότητα κάθε στυλ ηγεσίας στον εκάστοτε εξεταζόμενο κλάδο. Έπειτα, παρατίθενται έρευνες με αντικείμενο εξέτασης την αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα

του Εσωτερικού Ελέγχου. Το κεφάλαιο κλείνει με τον καθορισμό των ερευνητικών υποθέσεων της παρούσας εργασίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ξεκινάει το εμπειρικό κομμάτι της εργασίας. Αρχικά, γίνεται αναφορά στον πληθυσμό και το δείγμα της έρευνας. Στην συνέχεια, αναλύονται διεξοδικά τα μέρη του ερωτηματολογίου της έρευνας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των ερευνητικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων και την περιγραφή των μεταβλητών που εξετάστηκαν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, ακολουθεί η περιγραφική και απεικονιστική παρουσίαση που προέκυψε ύστερα από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων με την χρήση του λογισμικού προγράμματος SPSS. Ειδικότερα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα όπως εξήχθησαν από την ανάλυση αξιοπιστίας, την περιγραφική στατιστική, την ανάλυση συσχετίσεων και την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης των δεδομένων.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, ολοκληρώνεται η διπλωματική εργασία με τη συνοπτική παράθεση των συμπερασμάτων που προέκυψαν, την αναφορά στους περιορισμούς που αντιμετωπίστηκαν και την υπόδειξη προτάσεων για τη διενέργεια μελλοντικής έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητική Προσέγγιση

2.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη θεωρητική προσέγγιση των βασικών εννοιών που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία. Συγκεκριμένα, στην αρχή παρουσιάζεται το εννοιολογικό πλαίσιο της ηγεσίας και αναλύονται τα μοντέλα της Μετασχηματιστικής, της Συναλλακτικής και της “Laissez- faire” ηγεσίας. Στη συνέχεια του εν λόγω κεφαλαίου προσεγγίζεται η έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου αλλά και της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

2.2 Εννοιολογικό Πλαίσιο Ηγεσίας

Η ηγεσία αποτελεί μία από τις βασικότερες έννοιες της διοικητικής επιστήμης και έχει μελετηθεί εκτενώς σε διάφορα θεωρητικά πλαίσια. Διαχρονικά θεωρείται ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα και ταυτόχρονα συνεχίζει να παραμένει ένα από τα πιο αόριστα και αινιγματικά (Cronin, 1984). Τα πρώτα γραπτά κείμενα της ιστορίας μαρτυρούν ότι το ενδιαφέρον των ανθρώπων έχει προσελκύσει η έννοια της ηγεσίας από τα αρχαία χρόνια (Avery, 2004). Ωστόσο, η επιστημονική μελέτη της ηγεσίας στο πλαίσιο της διοικητικής επιστήμης ξεκίνησε μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1930 (House and Aditya, 1997).

Για την ηγεσία έχουν διατυπωθεί τόσο διαφορετικοί ορισμοί, όσα και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν την έννοια της (Bass and Stogdill, 1990). Μεταξύ των διαφορετικών αυτών προσεγγίσεων παρατηρείται μία αλληλοσυμπλήρωση χωρίς να υπάρχει αλληλοκάλυψη (Σιμηνής, 2018). Οι περισσότερες προσεγγίσεις επικεντρώνονται σε κάποια κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα οι έννοιες της ομαδικότητας, της αλληλεπίδρασης, της επιρροής και της επίτευξης κοινών στόχων συναντώνται στους περισσότερους από τους ορισμούς που αφορούν την ηγεσία. Ακολουθούν κάποιοι από τους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς για την ηγεσία.

Με γνώμονα την πληρέστερη κατανόηση του εννοιολογικού πλαισίου της ηγεσίας παρακάτω παρατίθενται ενδεικτικά ορισμοί σχετικά με την ηγεσία:

- “Η ηγεσία είναι μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμων που συμμετέχουν σε ομαδικές δραστηριότητες για την επίτευξη ενός στόχου.” (Stogdill and Shartle, 1948)
- “Η ηγεσία αφορά μια διαπροσωπική σχέση στην οποία οι άλλοι συμμορφώνονται επειδή το θέλουν και όχι επειδή πρέπει να το κάνουν.” (Merton, 1969)
- “Η ηγεσία ορίζεται ως η οικοδόμηση και η διατήρηση μιας δομής, που βασίζεται στην προσδοκία και στην αλληλεπίδραση.” (Stogdill, 1974)-
- “Η ηγεσία αναπόφευκτα απαιτεί τη χρήση δύναμης για να επηρεάσει τις σκέψεις και τις ενέργειες άλλων ανθρώπων.” (Zaleznik, 1977)
- “Η ηγεσία είναι η τέχνη της κινητοποίησης άλλων ατόμων να θέλουν να αγωνιστούν για κοινές φιλοδοξίες.” (Kouzes and Posner, 1995)
- “Η ηγεσία είναι μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και συνεργατών με στόχο πραγματικές αλλαγές οι οποίες αντικατοπτρίζουν τους αμοιβαίους σκοπούς τους.” (Rost, 1997)
- “Η ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει άλλα άτομα για την επίτευξη στόχων.” (Montana and Charnov, 2002)
- “Το φαινόμενο της ηγεσίας είναι κατεξοχήν ομαδικό φαινόμενο που αναφέρεται στις διαδικασίες επιρροής και αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων.” (Κάντας, 2008)
- “Η ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων ώστε να επιτύχουν έναν κοινό στόχο.” (Northouse, 2018)

Η ηγεσία έχει ιδιαίτερη σημασία σε κάθε οργανισμό καθώς διαδραματίζει άμεσο ρόλο στην επιρροή των μελών του οργανισμού ώστε η εργασιακή τους στάση να ευθυγραμμιστεί με το όραμα της επιχείρησης (Hidayat et al., 2017).

2.2.1 Θεωρίες Ηγεσίας

Εδώ και δεκαετίες έχουν διατυπωθεί πολλές και διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις οι οποίες προσπαθούν να αναλύσουν το φαινόμενο της ηγεσίας. Τα διάφορα θεωρητικά μοντέλα της ηγεσίας που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς επικεντρώνονται είτε στα φυσικά ή διανοητικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, είτε στις συμπεριφορές του, είτε σε διάφορες μεταβλητές του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την δράση του, είτε στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με του ακολούθους του και τους στόχους που έχουν οι ίδιοι, είτε σε συνδυασμό όλων των παραπάνω (Horner, 1997).

Στη συνέχεια ακολουθεί μία επιγραμματική αναφορά στις κυριότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί:

- Θεωρία του μεγάλου άνδρα (Great Man Theory)
Παραδοσιακές Θεωρίες Ηγεσίας
- Θεωρίες των προσωπικών χαρακτηριστικών (Trait Theories)
- Θεωρίες της συμπεριφοράς (Behavioral Theories)
- Ενδεχομενικές θεωρίες (Contingency Theories)
Σύγχρονες Θεωρίες Ηγεσίας
- Χαρισματική ηγεσία (Charismatic Leadership)
- Υπηρετική ηγεσία (Servant Leadership)
- Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership)
- Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)

2.2.1.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Οι έννοιες της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής ηγεσίας διατυπώθηκαν πρώτη φορά από τον Burns (1978), ο οποίος διέκρινε αυτά τα δύο στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τον Burns (1978), η Συναλλακτική σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του είναι η πιο συχνή και βασίζεται στο αντάλλαγμα, προσφέρει για να κερδίσεις κάτι συγκεκριμένο. Στον αντίποδα, το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αν και περισσότερο πολύπλοκο είναι και πιο ισχυρό.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αναγνωρίζει και εκμεταλλεύεται μια υπάρχουσα ανάγκη ή απαίτηση ενός δυνητικού ακολούθου και ταυτόχρονα αναζητά πιθανά κίνητρα επιδιώκοντας να ικανοποιήσει τις υψηλότερες ανάγκες του ακολούθου του (Burns, 1978). Ίσως η μεγαλύτερη πρόκληση αλλά και το πιο δύσκολο έργο για ένα ηγέτη να είναι η συνεχόμενη ανάγκη δημιουργίας κινήτρων για τους υφισταμένους του (Polychroniou, 2009). Ο ηγέτης με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας προσδίδει νόημα στις αρμοδιότητες των υφισταμένων του και καλλιεργεί σχέσεις αμοιβαίας κατανόησης (Zeb et al., 2015). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης «επενδύει» στον μετασχηματισμό των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υφιστάμενων καθώς, και στην ανάδειξή τους σε ηγέτες (Λαζάρου & Λαζάρου, 2019). Είναι εκείνος που βασίζεται σε συμμετοχικά και συναδελφικά πρότυπα, στα οποία όλοι οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να δουλεύουν ομαδικά, να εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων, να αναπτύσσουν ένα κοινό όραμα και να “μοιράζονται” την ηγεσία, έχοντας ως στόχο τη δέσμευση και τον ενθουσιασμό στην εργασία τους (Λαζάρου & Λαζάρου, 2019). Σύμφωνα με τον Bass (1985) ο μετασχηματιστικός ηγέτης έχει την ικανότητα να παρακινεί τους υφισταμένους του ώστε να λειτουργούν με σκοπό την επίτευξη των κοινών ομαδικών στόχων αφήνοντας στην άκρη το προσωπικό τους όφελος. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι περισσότερο αποτελεσματικοί όταν ο οργανισμός βρίσκεται στα αρχικά στάδια όπου αναπτύσσεται ή όταν κινδυνεύει η επιβίωση του (Χυτήρης, 2006).

Το αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η δημιουργία μίας σχέσης αμοιβαίας παρακίνησης και ανύψωσης η οποία μετατρέπει τους ακολούθους σε ηγέτες και ίσως μετατρέψει και τους ηγέτες σε ηθικούς παράγοντες (Burns, 1978). Αυτό το στυλ ηγεσίας εμπλέκει τα συναισθήματα ενώ η χαρισματικότητα του ηγέτη είναι αυτή που εμπνέει στους ακολούθους του το όραμα και εξασφαλίζει τη διάθεση συμμετοχής τους στην προσπάθεια επίτευξης των κοινών στόχων (Dal Mas and Barac, 2018). Σύμφωνα με τον Bass (1985) στους οργανισμούς στους οποίους ασκείται η μετασχηματιστική ηγεσία υπάρχει αποτελεσματικότητα καθώς οι εργαζόμενοι καταβάλλουν την μέγιστη δυνατή προσπάθεια κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και οι ηγέτες - διευθυντές είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από αυτούς.

Αν και το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας σχετίζει τον ηγετικό ρόλο με τα πρόσωπα που κατέχουν τις τυπικά διοικητικές θέσεις, οι Leithwood και Jantzi (2000) υποστηρίζουν ότι η εξουσία και η επιρροή, στους οργανισμούς που εφαρμόζεται το μετασχηματιστικό πρότυπο ηγεσίας, αποδίδονται σε όποιον είναι σε θέση να εμπνέεται από τη δέσμευση στις συλλογικές φιλοδοξίες και ανταποκρίνεται στο όραμα για επίτευξη των στόχων μέσω της συλλογικής προσπάθειας.

2.2.1.2 Διαστάσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Οι 4 διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας όπως τις διέκρινε ο Bass (1985) είναι α) το χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή (*charisma or idealized influence*), β) το εμπνευστικό κίνητρο (*inspirational motivation*), γ) η πνευματική διέγερση (*intellectual stimulation*) και δ) το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (*individualized consideration*). Η καθεμιά από αυτές τις διαστάσεις έχει ένα βαθύτερο αντίκτυπο στις σχέσεις μεταξύ της ομάδας και του ηγέτη συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης, της αφοσίωσης και της δέσμευσης με τους στόχους της οργάνωσης (Bass and Avolio, 1990; Zeb et al., 2015).

Χάρισμα ή Εξιδανικευμένη επιρροή – Charisma or Idealized Influence

Το χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή είναι ο πρώτος και κυριότερος παράγοντας επιτυχίας του ηγέτη. Αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να αποτυπώνεται στην αντίληψη των υφισταμένων του ως ο ισχυρός ηγέτης, ο οποίος είναι σε θέση να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους και να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα (Hargis et al., 2011). Το χάρισμα εγείρει έντονα συναισθήματα στους ακολούθους επειδή ο ηγέτης αποτελεί σθεναρό υπόδειγμα (Avolio, 1994; Bass, 1999). Οι χαρισματικοί ηγέτες συμπεριφέρονται με ιδιαίτερα αξιοθαύμαστους τρόπους που οδηγούν τους ακολούθους τους στο να ταυτιστούν μαζί τους. Ακόμη, πρόκειται για άτομα τα οποία αποπνέουν αυτοπεποίθηση, αναλαμβάνουν δράση και απευθύνονται στους ακόλουθούς τους σε συναισθηματικό επίπεδο, επικαλούνται δηλαδή το συναίσθημα (Judge and Piccolo, 2004). Επίσης, δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους υφισταμένους τους, έχουν το σεβασμό τους και αποτελούν πρότυπα για αυτούς (Avolio, 1994).

Οι βασικές συμπεριφορές της συγκεκριμένης διάστασης, εστιάζουν στην επίδειξη των ικανοτήτων του ηγέτη και στην αποτελεσματική χρήση της δύναμής του με στόχο την ενίσχυση της ομαδικής απόδοσης (Kirkbride, 2006). Μεταξύ της ομάδας επικρατεί το αίσθημα της κοινής αποστολής και όλες οι συμπεριφορές αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων (Hargis et al., 2011). Η χαρισματική ηγεσία εκτός από κεντρικό ρόλο στην μετασχηματιστική θεωρία της ηγεσίας έχει αποτελέσει διακριτή θεωρία ηγεσίας για την οποία έχει γραφτεί εκτενής βιβλιογραφία (Judge and Piccolo, 2004).

Εμπνευστικό Κίνητρο- Inspirational Motivation

Εμπνευστικό κίνητρο είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης εμφυσά ένα όραμα στους ακολούθους του, το οποίο τους εμπνέει και φαντάζει ιδιαίτερα ελκυστικό σε αυτούς. (Avolio, 1994; Judge and Piccolo, 2004). Αυτοί οι ηγέτες υποκινούν τους υφισταμένους τους θέτοντας ψηλά τον πήχη των προσδοκιών, μεταδίδουν την αισιοδοξία τους για την μελλοντική επίτευξη των στόχων και δίνουν νόημα στο καθήκον του κάθε μέλους της ομάδας (Judge and Piccolo, 2004; Kirkbride, 2006). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, μέσω αυτής της διάστασης, παρακινούν τους υπόλοιπους μεταλαμπαδεύοντας τους την ιδέα ότι είναι ικανοί να επιτύχουν αποτελέσματα πέρα από τα αναμενόμενα (Λαμπράκης, 2016).

Σύμφωνα με τον Kirkbride (2006), τέτοιοι ηγέτες παρουσιάζουν μια αισιόδοξη και εφικτή προοπτική για το μέλλον, διαμορφώνουν προσδοκίες στους υφισταμένους τους, χρησιμοποιούν απλή και κατανοητή γλώσσα απλουστεύοντας έτσι πολύπλοκα θέματα και δημιουργούν ένα πλαίσιο προτεραιοτήτων ενός απώτερου σκοπού. Το εμπνευστικό κίνητρο προσανατολίζεται σε συμπεριφορές οι οποίες στοχεύουν στην παρακίνηση και ενεργοποίηση των υφιστάμενων επικοινωνώντας τους το όραμα και απευθύνοντας έκκληση στο συναίσθημα (Avolio, 1994; Kirkbride, 2006; Hargis et al., 2011). Το χάρισμα και το εμπνευστικό κίνητρο φαίνεται να παρουσιάζουν μεγάλη συσχέτιση ωστόσο αξιολογούνται ξεχωριστά (Avolio, 1994).

Πνευματική Διέγερση- Intellectual Stimulation

Η πνευματική διέγερση αναφέρεται στο χαρακτηριστικό των μετασχηματιστικών ηγετών να προάγουν την καινοτομία και την δημιουργικότητα των υφισταμένων τους, παροτρύνοντάς τους να αμφισβητούν παραδοχές, αξίες και πεποιθήσεις, να αναδιαμορφώνουν τα προβλήματα και να αντιμετωπίζουν γνώριμες καταστάσεις με νέους τρόπους (Avolio, 1994; Avolio and Bass, 2001; Vinger and Cilliers, 2006; Hargis et al., 2011). Πρόκειται για τον βαθμό στον οποίο οι ηγέτες τονώνουν και ενθαρρύνουν τη ευρηματικότητα των ακολούθων τους όπως και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ώστε να είναι σε θέση να επιλύουν μόνοι τους τα διάφορα ζητήματα (Judge and Piccolo, 2004; Kirkbride, 2006). Οι υφιστάμενοι παρακινούνται να ακολουθούν νέες προσεγγίσεις και να εκφράζουν τις ιδέες τους ακόμα και εάν αυτές διαφέρουν από αυτές του ηγέτη, ενώ σε περίπτωση λάθους κάποιου ατόμου της ομάδας δεν υπάρχει δημόσια κριτική ή επίπληξη (Bass and Riggio, 2006). Η πνευματική διέγερση είναι ένα στυλ συμπεριφοράς που, κατά τον Kirkbride (2006), χρησιμοποιείται συχνά από τους γονείς προς τα παιδιά αλλά σπανιότερα στις επιχειρήσεις καθώς τα ηγετικά στελέχη προτιμούν περισσότερο να δίνουν συγκεκριμένες οδηγίες παρά να εγείρουν αμφισβητήσεις.

Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον- Individualized Consideration

Η διάσταση αυτή αφορά συμπεριφορές που στοχεύουν στην κατανόηση των αναγκών του κάθε μέλους της ομάδας ξεχωριστά και στην ενθάρρυνση τους να εξελιχθούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, επιτυγχάνοντας προκλητικούς στόχους (Hargis et al., 2011; Bass and Avolio, 2004). Είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης προσεγγίζει τις ανάγκες των ακολούθων, ακούει τις ανησυχίες τους και ενεργεί ως μέντορας τους (Judge and Piccolo, 2004). Όταν επικρατεί το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, ο ηγέτης ενισχύει την προσωπική ανάπτυξη των υφισταμένων του μέσω της αναπληροφόρησης, της υποστήριξης, της ενθάρρυνσης και της καθοδήγησης που τους παρέχει (Vinger and Cilliers, 2006).

Ο ηγέτης για να ενσωματώσει αποτελεσματικά το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό στο στυλ ηγεσίας του θα πρέπει να είναι σε θέση να αφουγκράζεται προσεκτικά και να

αντιλαμβάνεται τους προβληματισμούς των υφισταμένων του (Avolio and Bass, 1995). Επίσης, θα πρέπει να αναγνωρίζει τις διαφορές μεταξύ των ατόμων της ομάδας του αναφορικά με τα δυνατά και τα αδύναμα τους σημεία, τις αρέσκειες και τις δυσαρέσκειες τους (Kirkbride, 2006). Κάποιοι ακόλουθοι λαμβάνουν από τον ηγέτη περισσότερη ενθάρρυνση, άλλοι περισσότερη αυτονομία ενώ για κάποιους τα standards είναι υψηλότερα ανάλογα πάντα με την μοναδικότητα του καθένα (Bass and Riggio, 2006). Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά αυτή η διάσταση θα πρέπει ο ηγέτης να παραμένει αξιόπιστος, ειλικρινής και ανοιχτόμυαλος (Bass, 1999; Dal Mas and Barac, 2018). Τα χαρακτηριστικά του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος είναι αυτά που συνήθως αναφέρονται από τους διευθυντές όταν καλούνται να περιγράψουν ένα επιτυχημένο ηγέτη (Kirkbride, 2006).

2.2.1.3 Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Η Συναλλακτική Θεωρία της Ηγεσίας έχει την βάση της στις θεωρίες της ηγεσίας που κυριαρχούσαν μέχρι τη δεκαετία του 1980 και ήταν βασισμένες στο παράγοντα του ανταλλάγματος (Hargis et al., 2011). Οι συναλλακτικοί ηγέτες αφού προσδιορίσουν τις τρέχουσες ανάγκες των υφισταμένων τους, δημιουργούν και συμμετέχουν σε μία διαδικασία ανταλλαγής όπου σκοπός είναι να διασταυρωθούν και να ικανοποιηθούν οι στόχοι των δύο μερών (Burns, 1978; Bass, 1985). Ο Bass (1985) αναφέρει για τον συναλλακτικό ηγέτη ότι προσπαθεί να καλύψει τις υλικές ανάγκες των υφισταμένων του, παρέχοντάς τους οικονομικές επιβραβεύσεις ως ανταπόδοση για την παροχή των υπηρεσιών τους. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας αποσκοπεί στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων όχι μόνο μέσω της επιβράβευσης αλλά και της τιμωρίας στις περιπτώσεις όπου διαπιστώνονται αποκλίσεις από τα πρότυπα (Avolio and Bass, 1995). Αυτή ακριβώς η συναλλαγή μέσω της ανταμοιβής για την καλή απόδοση και των συνεπειών για την αρνητική απόδοση, χαρακτηρίζει την αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής ηγεσίας (Antonakis, 2001).

Για την συναλλακτική ηγεσία έχουν διατυπωθεί αρκετές αρνητικές επιπτώσεις, ενώ κρίνεται ως αναποτελεσματική όταν απευθύνεται σε επαγγελματικά καταρτισμένους εργαζόμενους (Τσουβέλα, 2014). Η συναλλακτική ηγεσία είναι από τα συνηθέστερα

στυλ ηγεσίας που συναντάμε στους οργανισμούς. Βασική εφαρμογή της συναλλακτικής ηγεσίας είναι σε τυποποιημένες καθημερινές εργασίες ρουτίνας προκειμένου να διεκπεραιώνονται ορθά (Σιμηνής, 2018). Η Συναλλακτική ηγεσία είναι χρήσιμη σε σταθερές καταστάσεις και περιβάλλοντα αλλά όχι σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από αναταραχές και μεταβολές (Kirkbride, 2006).

2.2.1.4 Διαστάσεις Συναλλακτικής Ηγεσίας

Οι 3 διαστάσεις της Συναλλακτικής ηγεσίας είναι α) η *ενδεχόμενη ανταμοιβή* (*contingent reward*), β) η *ενεργητική διοίκηση εξαίρεσης* (*active management by exception*) και γ) η *παθητική διοίκηση εξαίρεσης* (*passive management by exception*).

Ενδεχόμενη Ανταμοιβή- Contingent reward

Πρόκειται για την πιο χαρακτηριστική διάσταση της Συναλλακτικής ηγεσίας και είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης δημιουργεί εποικοδομητικές συναλλαγές με τους ακολούθους του. Ο ηγέτης διευκρινίζει τις προσδοκίες και καθορίζει τις ανταμοιβές για την ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών (Judge and Piccolo, 2004). Με τον όρο ανταμοιβές δεν εννοούνται μόνο οι χρηματικές, κυρίως γιατί οι διευθυντές δεν έχουν συχνά την δικαιοδοσία από την ανώτατη διοίκηση να προσφέρουν μπόνους ή να κάνουν μισθολογικές αυξήσεις. Το εύρος των μη οικονομικών ανταμοιβών περιλαμβάνει, από περισσότερο απτές ενέργειες, όπως έξτρα μέρες άδεια ή προτιμώμενο ωράριο εργασίας μέχρι λιγότερο απτές όπως οι έπαινοι (Kirkbride, 2006). Στην πραγματικότητα με αυτή τη μορφή ηγεσίας οι εργαζόμενοι αποδίδουν μέχρι τον καθορισμένο στόχο. Για να τον ξεπεράσουν όμως χρειάζονται μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές (Kirkbride, 2006).

Ενεργητική Διοίκηση Εξαίρεσης - Active Management by Exception

Στην ενεργητική διοίκηση εξαίρεσης ο προϊστάμενος ελέγχει διαρκώς την απόδοση των υφισταμένων του ώστε να προλάβει τυχόν λάθη πριν αυτά δημιουργήσουν πρόβλημα και άμεσα προχωράει σε διορθωτικές κινήσεις όταν απαιτούνται. Πρόκειται για τον ηγέτη που ενεργά αναζητεί προβλήματα ή αποκλίσεις από το αναμενόμενο

αποτέλεσμα (Howell and Avolio, 1993; Judge and Piccolo, 2004). Αποτέλεσμα αυτών των συμπεριφορών είναι οι υφιστάμενοι να κρύβουν τα λάθη τους. Η ενεργητική διοίκηση εξαίρεσης σχετίζεται αρνητικά με την καινοτομία και την δημιουργικότητα της ομάδας καθώς επίσης τείνει να παράγει απόδοση μετρίου επιπέδου (Kirkbride, 2006).

Παθητική Διοίκηση Εξαίρεσης – Passive Management by Exception

Η διαφορά της από την ενεργητική διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις έγκειται στην επιλογή του χρόνου επέμβασης του ηγέτη. Ο παθητικός ηγέτης περιμένει μέχρι να ολοκληρωθεί η εργασία για να διαπιστώσει κατά πόσο πληρούνται τα standards και εάν έχουν γίνει λάθη να επιπλήξει και να ασκήσει κριτική στους υφισταμένους του (Howell and Avolio, 1993; Judge and Piccolo, 2004). Ο ηγέτης αυτός παρεμβαίνει μόνο όταν εξαιρετικές καταστάσεις έρθουν στην επιφάνεια και σύμφωνα με τον Kirkbride (2006), ο ηγέτης αυτού του στυλ βασίζεται σε ένα μεγάλο εύρος αποδοχής της απόδοσης και ένα κακό σύστημα παρακολούθησης της αποδοτικότητας των υφισταμένων του.

Η διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις αναφέρεται σε διαδικασίες που προσανατολίζονται στις αποκλίσεις παρά στην κανονικότητα (Kirkbride, 2006). Έτσι οι ηγέτες αυτού του στυλ σε συνήθεις συνθήκες τείνουν να μην ασκούν ηγεσία “laissez faire” αλλά αναλαμβάνουν δράση μόνο όταν προκύψουν προβλήματα, γίνουν λάθη ή εντοπιστούν αποκλίσεις από τα πρότυπα (Kirkbride, 2006).

2.2.1.5 “Laissez-faire” Ηγεσία - Αδιάφορη Ηγεσία

Η “Laissez-faire” ηγεσία ορίζεται ως η απουσία ηγεσίας και εξ ορισμού είναι η πιο αδρανής αλλά και η πιο αναποτελεσματική (Avolio, 1999; Bass and Riggio, 2006). Στα οικονομικά η έννοια laissez-faire αποδίδεται, από το Cambridge Business English Dictionary, ως η ιδέα ότι οι άνθρωποι πρέπει να είναι ελεύθεροι να επιλέξουν πως θα πράξουν, χωρίς να ελέγχονται από άλλα άτομα που κατέχουν θέσεις εξουσίας. Η θεωρία της αδιάφορης - ανύπαρκτης ηγεσίας αποτυπώνει μία μη παρεμβατική προσέγγιση στην οποία ο ηγέτης είναι ουσιαστικά απών, αδιάφορος για τις ανάγκες

των ακολούθων του (Kirkbride, 2006), αποφεύγει τη λήψη πρωτοβουλιών και παραμένει αναποφάσιστος όταν έρχεται αντιμέτωπος με διλήμματα (Bass, 1999). Η αδιάφορη ηγεσία προκαλεί τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, συγκρούσεις μεταξύ τους αναφορικά με τους ρόλους και τις ευθύνες του καθένα και οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα ενώ έχει και αρνητική συσχέτιση με τα οργανωσιακά αποτελέσματα (Bass, 1999). Αυτός ο τύπος διευθυντή τείνει να απομακρύνεται από τον ηγετικό ρόλο και προσφέρει ελάχιστη υποστήριξη και καθοδήγηση στους υφισταμένους του (Kirkbride, 2006). Πρόκειται για ηγέτες που αποφεύγουν να λάβουν αποφάσεις και αδυνατούν να λάβουν την ευθύνη ανάπτυξης της ομάδας τους (Kirkbride, 2006).

Η “laissez- faire” ηγεσία αν και παρουσιάζει κάποιες ομοιότητες με την παθητική διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις, σύμφωνα με τους ερευνητές πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ξεχωριστό στυλ ηγεσίας και αυτό γιατί αντιπροσωπεύει την απουσία οποιασδήποτε μορφής ηγεσίας (Avolio, 1999). Πρόκειται για την ανύπαρκτη ηγεσία όπου ο καθένας καλείται να εκπληρώσει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του με τρόπο που ο ίδιος κρίνει χωρίς να λαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες (Bass and Avolio, 1990; Antonakis et al., 2004). Κατά τους Bass and Riggio (2006) είναι στον αντίποδα της Συναλλακτικής ηγεσίας αφού πρόκειται για μια ηγεσία μη-συναλλαγής. Η “Laissez- faire” ηγεσία κατευθύνει τους υφισταμένους να εργάζονται ως ομάδα, η οποία θέτει μόνη της, τους δικούς της στόχους, παρακολουθούν οι ίδιοι τα αποτελέσματά τους και έχουν απόλυτη ελευθερία (Kurfí, 2009). Αυτό το στυλ ηγεσίας μπορεί να λειτουργήσει μόνο σε περιβάλλοντα που οι συνθήκες προάγουν την ελευθερία των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων (Stanfield, 2009).

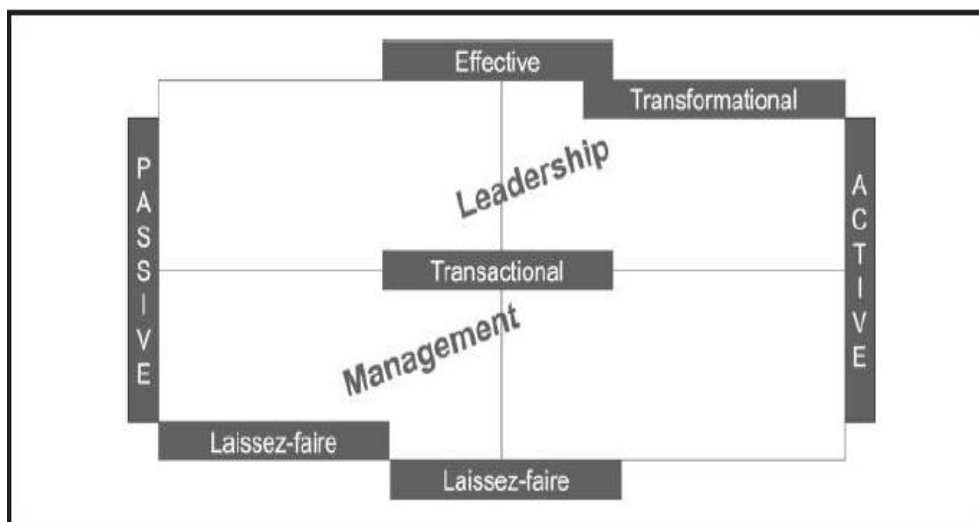
2.2.1.6 Πολυπαραγοντική Θεωρία της Ηγεσίας

Πρώτος ο Burns (1978) περιέγραψε τη Μετασχηματιστική και τη Συναλλακτική Ηγεσία παρουσιάζοντάς τες ως δυο πόλους της ίδιας διάστασης, υποστηρίζοντας ότι η ύπαρξη της μίας συνεπάγεται την απουσία της άλλης. Επιπλέον, κατά τον Burns (1978) ένας ηγέτης μπορεί να εκδηλώνει είτε μόνο μετασχηματιστικές συμπεριφορές είτε μόνο συναλλακτικές. Σε αντίθεση, ο Bass (1985) υποστήριξε ότι τα δύο στυλ ηγεσίας μπορούν να συνυπάρχουν και κατά την άποψη του καλύτεροι ηγέτες είναι

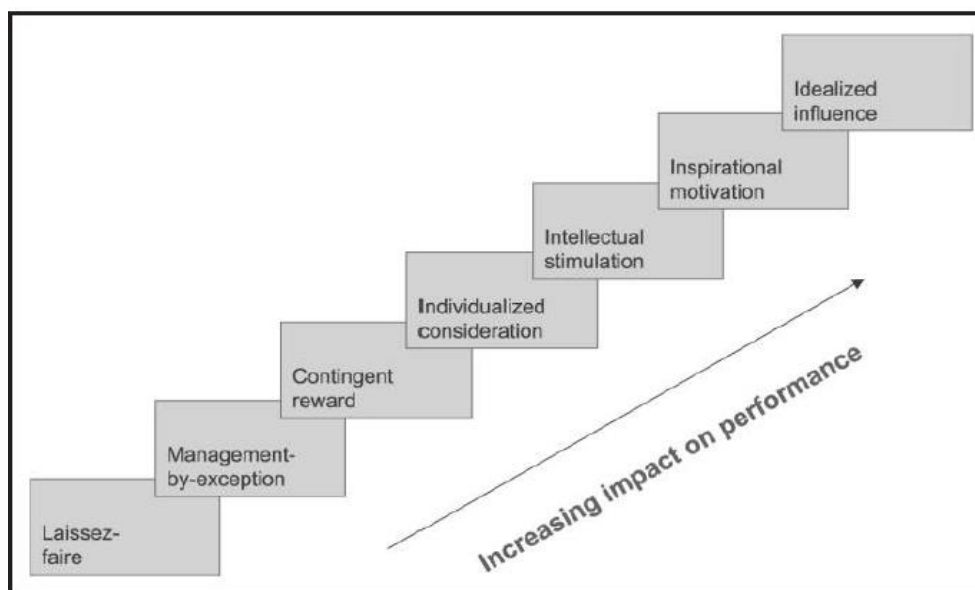
μετασχηματιστικοί και συναλλακτικοί ταυτόχρονα. Δηλαδή ο ηγέτης μπορεί να χαρακτηρίζεται από στοιχεία Μετασχηματιστικής ηγεσίας και από στοιχεία Συναλλακτικής ηγεσίας. Ωστόσο, η αναλογία αυτών των στοιχείων μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την δυναμική του περιβάλλοντος του οργανισμού (Vera and Crossan, 2004; Σιμηνής, 2018). Επίσης, ήταν εκείνος που έκανε πρώτος λόγο για την “Laissez- faire” ηγεσία.

Ο Bass (1985) αντιλήφθηκε την ηγεσία ως μία σύνθεση 3 βασικών παραγόντων: Μετασχηματιστική, Συναλλακτική και “Laissez- faire” ηγεσία. Η θεωρία του Bass είναι γνωστή ως Θεωρία της Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας (Multifactor Leadership Theory - MLT) και από την δεκαετία του 1980 και έπειτα είναι μία από τις κυρίαρχες θεωρίες που αφορούν την ηγεσία και αυτό οφείλεται στο ευρύ φάσμα ηγετικών συμπεριφορών που περιλαμβάνει (Hargis et al., 2011).

Στα δύο παρακάτω σχεδιαγράμματα φαίνεται το μοντέλο της Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας όπως το απεικόνισε σχηματικά ο Kirkbride (2006).



Εικόνα 1. «Μοντέλο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας 1»



Εικόνα 2. «Μοντέλο Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας 2»

2.3 Εννοιολογική Προσέγγιση Εσωτερικού Ελέγχου

«Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική διασφαλιστική και συμβουλευτική διαδικασία σχεδιασμένη ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, θέτοντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών της διαχείρισης κινδύνων, του ελέγχου και της εταιρικής διακυβέρνησης». Πρόκειται για τον ορισμό που δίνει το Παγκόσμιο Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών στην επίσημη ιστοσελίδα του.

Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου επικεντρώθηκε, αρχικά, στη διασφάλιση της συμμόρφωσης των διαδικασιών με συγκεκριμένα πρότυπα, στον χρηματοοικονομικό έλεγχο και στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων (Dellai and Omri, 2016; Turetken et al., 2019). Έχοντας όμως συντελεστεί σημαντικές αλλαγές, τις τελευταίες δεκαετίες, στο πεδίο του Εσωτερικού Ελέγχου, ο ρόλος του σήμερα έχει επεκταθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προσθέτει αξία στον οργανισμό (Dellai and Omri, 2016; Turetken et al., 2019). Ο Εσωτερικός Έλεγχος έχει εξελιχθεί σε ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο της διοίκησης των επιχειρήσεων τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα (Dittenhofer, 2001). Η σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ιδιαίτερη για

επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε χώρες που πλήττονται από την οικονομική κρίση (Drogalas et al., 2017).

Η παρουσία πλήθους οικονομικών σκανδάλων, ιδίως την τελευταία εικοσαετία, έχει εμπλουτίσει τις ευθύνες του Εσωτερικού Ελέγχου με τρόπο που να ενισχύεται η εταιρική διακυβέρνηση (Dellai and Omri, 2016). Επιπλέον, ο Εσωτερικός Έλεγχος συμβάλλει σημαντικά στην ανίχνευση της λογιστικής απάτης για αυτό κρίνεται φρόνιμο οι οργανισμοί να επενδύουν στις διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου (Drogalas et al., 2017). Ο Sawyer επισήμανε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να λειτουργήσει ως «τα μάτια και τα αυτιά της ανώτατης διοίκησης» (IIA, 2021). Στόχος επίσης του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης μέσω εποικοδομητικής κριτικής (Cohen and Sayag, 2010).

Οι βασικές λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου είναι οι ακόλουθες: (Dittenholer, 2001)

- Διασφάλιση της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών και αναφορών.
- Εξασφάλιση της συμμόρφωσης της επιχείρησης με τους νόμους, τα καταστατικά, τις πολιτικές και τα χρηματοοικονομικά εργαλεία.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης και της οικονομικής αποδοτικότητας.
- Εξακρίβωση για το αν τα αποτελέσματα συμβαδίζουν με τους αρχικούς στόχους.
- Διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων την επιχείρησης.

Σύμφωνα με την KPMG (2009) μόνο το ένα τέταρτο των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και της Επιτροπής Ελέγχου έχουν πλήρη γνώση των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και αναγνωρίζουν την αξία που συνεισφέρει στην επιχείρηση. Οι Lenz και Sarens (2012) επισημαίνουν ότι αυτή η άγνοια των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου και η ασάφεια που υπάρχει σχετικά με το ποιος είναι ο πρώτιστος ενδιαφερόμενος (stakeholder) για την λειτουργία του, αποτελεί δυνητική απειλή της

νομιμότητας και του κύρους του επαγγέλματος του Εσωτερικού Ελέγχου. Για να αποκτήσει η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου τη θέση και την νομιμότητα που της αρμόζει στη συνείδηση των ενδιαφερομένων μερών θα πρέπει να παρατεθούν αποδεικτικά στοιχεία της αποτελεσματικότητάς του (Lenz and Hahn, 2015).

2.3.1 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Τα τελευταία χρόνια, τόσο οι ερευνητές όσο και οι επαγγελματίες έχουν προβάλλει την ανάγκη οι εσωτερικοί ελεγκτές να προσθέτουν περισσότερη αξία στις επιχειρήσεις συμβάλλοντας και οι ίδιοι στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Αυτή η νέα προοπτική έχει στρέψει το ενδιαφέρον σε θέματα που αφορούν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου (Arena and Azzone, 2009). Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος έχει δομηθεί πάνω στα τρία “E’s”, της αποτελεσματικότητας (*effectiveness*), της αποδοτικότητας (*efficiency*) και της οικονομίας (*economy*) (Ridley, 2008). Κατά τον Chambers (1992) αποτελεσματικότητα σημαίνει «να κάνεις το σωστό», αποδοτικότητα σημαίνει «να το κάνεις καλά» και οικονομία «να το κάνεις φθηνά». Το σημαντικότερο μεταξύ των τριών είναι η αποτελεσματικότητα καθώς όταν ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι αποτελεσματικός δεν έχει σημασία κατά πόσο αποδοτικός ή οικονομικός είναι (Lenz and Hahn, 2015). Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι μια δυναμική διαδικασία και ζήτημα που χρήζει να μελετηθεί εκτενώς (Drogalas et al., 2015).

Παραδοσιακά, ο προσδιορισμός της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου μπορεί να επιτευχθεί αξιολογώντας την ποιότητα των διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου. Ωστόσο δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί κατά πόσο οι ελεγκτικές διαδικασίες επιτυγχάνουν αποτελεσματικά τους στόχους της διοίκησης (Dittenhofer, 2001). Αν και πολλοί έχουν υποστηρίξει την ανάγκη αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, ακόμα δεν υπάρχει ένα κοινό πεδίο αναφοράς (Arena and Azzone, 2009). Παρότι η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναγνωρίσει τα πολλαπλά οφέλη της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά του όπως και τους παράγοντες που την επηρεάζουν (Turetken et al., 2019). Πολλοί ερευνητές έχουν

προσπαθήσει να συσχετίσουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου με διάφορες μεταβλητές, επικεντρωμένοι κυρίως στις διαδικασίες, στην απόδοση και στα αποτελέσματα του ελέγχου (Arena and Azzone, 2009; Turetken et al., 2019).

Η γνώση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι σημαντική επειδή ο αποτελεσματικός Εσωτερικός Έλεγχος μπορεί να οδηγήσει στην βελτίωση 4 σημαντικών διαδικασιών του οργανισμού (μάθηση, παρακίνηση, αποτροπή, βελτίωση). Συγκεκριμένα, απόρροια του αποτελεσματικού Εσωτερικού Ελέγχου είναι η εκπαίδευση του προσωπικού πως να κάνει τη δουλειά του σωστά, η παρότρυνση για βελτίωση της αποδοτικότητας, η αποθάρρυνση για οποιαδήποτε πράξη μπορεί να οδηγήσει σε κατάχρηση και τέλος η διασφάλιση ότι τα σωστά πράγματα γίνονται με το σωστό τρόπο (Eden and Moriah, 1996; Badara and Saidin, 2013).

Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί βασικό ζήτημα όχι μόνο για τους εσωτερικούς ελεγκτές αλλά και για άλλα ενδιαφερόμενα μέρη. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη τα οποία πρέπει να είναι βέβαια ότι οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου καλύπτουν τους βασικούς επιχειρηματικούς κινδύνους, το Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου στους οποίους και αναφέρεται ο Εσωτερικός Έλεγχος και τους εξωτερικούς ελεγκτές που έχουν άμεσο ενδιαφέρον για το έργο του (Mihret et al., 2010; Lenz and Hahn, 2015; Endaya and Hanefah, 2016).

Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση Ερευνών και Ερευνητικές Υποθέσεις

3.1 Εισαγωγή

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η ανάλυση βιβλιογραφικών και εμπειρικών ερευνών σχετικών με το αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Αρχικά, παρουσιάζονται έρευνες που αξιολογούν την αποτελεσματικότητα κάθε ξεχωριστού στυλ ηγεσίας στον εκάστοτε εξεταζόμενο κλάδο. Έπειτα, παρατίθενται έρευνες οι οποίες πραγματεύονται την αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.

3.2 Στυλ Ηγεσίας

Έρευνα με στόχο να εξετάσει την επίδραση που έχει το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων, ως μέρος ενός ολοκληρωμένου μοντέλου ηγεσίας, στην ενδυνάμωση των υφισταμένων τους και στην αποτελεσματικότητα της ομάδας διεξήγαγε ο Özaralli (2003). Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 152 εργαζόμενοι επιχειρήσεων που ανήκουν σε 8 διαφορετικούς κλάδους. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκτιμήσουν τις μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές των προϊσταμένων τους, το βαθμό στον οποίο νιώθουν πως ενδυναμώνονται από αυτούς και την αποτελεσματικότητα των ομάδων τους υπό το πρίσμα της καινοτομίας, της επικοινωνίας και της αποδοτικότητας στην ομάδα. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν θετική συσχέτιση μεταξύ των αναφερόμενων μεταβλητών.

Πέντε χρόνια αργότερα, ο Erkutlu (2008) διεξήγαγε έρευνα με σκοπό να αξιολογήσει την επιρροή των ηγετικών συμπεριφορών στην οργανωτική και ηγετική αποτελεσματικότητα. Οργανωτικό πλαίσιο της έρευνας αποτέλεσε ο ανώτερος ξενοδοχειακός κλάδος στην Τουρκία. Στην έρευνα συμμετείχαν 60 διευθυντικά και 662 μη διευθυντικά στελέχη, που εργάζονται σε 60 boutique ξενοδοχεία. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων, ερωτηματολόγιο οργανωτικής δέσμευσης και ερωτηματολόγιο περιγραφικού δείκτη εργασίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ

του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της διευθυντικής και οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Θετική είναι η επιρροή αυτού του στυλ ηγεσίας και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ακριβώς τα αντίθετα αποτελέσματα φαίνεται να έχουν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και το “laissez-faire” αφού η συσχέτιση που παρουσίασαν είναι σημαντικά αρνητική.

Σύμφωνα με τους Hargis et al. (2011) η σημασία κάθε ξεχωριστού στυλ ηγετικής συμπεριφοράς αλλάζει μεταξύ διαφορετικών οργανωτικών πλαισίων. Με αφορμή τη συγκεκριμένη υπόθεση, πραγματοποίησαν μελέτη ώστε να εξετάσουν τη σχετική σημασία των ηγετικών συμπεριφορών με βάση διαφορετικά κριτήρια (συνοχή ομάδος, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα) και σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια (στρατός, υγειονομική περίθαλψη). Για το σκοπό αυτό ανέλυσαν ξανά τη συσχέτιση μεταξύ πινάκων προερχόμενων από δύο δημοσιευμένες μελέτες οι οποίες μελετούν την αποτελεσματικότητα των ηγετικών συμπεριφορών. Η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές είναι εξαιρετικά σημαντικές για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και την ομαδική συνοχή και αποδοτικότητα. Από την άλλη πλευρά, οι συναλλακτικές συμπεριφορές έχουν βαρύνουσα σημασία αναφορικά με την πραγματική απόδοση των εργασιών και την καταβολή επιπλέον προσπάθειας των εργαζομένων. Τέλος, οι συγγραφείς υποστηρίζουν πως οι μετασχηματιστικές και οι συναλλακτικές συμπεριφορές μπορούν να αναπτυχθούν μέσω εξάσκησης.

Οι Sarver και Miller (2014) πραγματοποίησαν έρευνα μεταξύ 161 αστυνομικών διευθυντών του Τέξας των ΗΠΑ, με σκοπό να εξετάσουν τους τρόπους ηγεσίας που υιοθετούνται στις ανώτερες βαθμίδες της αστυνομίας και πως αυτοί σχετίζονται με το δημογραφικό τους προφίλ, την προσωπικότητά τους αλλά και το πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους. Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων (MLQ – 5X short), το ερωτηματολόγιο NEO πέντε παραγόντων (NEO-FFI) και μία φόρμα για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Παρότι η αρχική υπόθεση ήταν ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας θα αντιπροσώπευε τους περισσότερους από τους συμμετέχοντες, τα αποτελέσματα έδειξαν ομοιόμορφη κατανομή στο δείγμα, των

τριών στυλ ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, το 35,4% των αστυνομικών που συμμετείχαν χαρακτηρίστηκαν ως συναλλακτικοί ηγέτες, το 33,5% ως μετασχηματιστικοί και το 31,1% ως αδιάφοροι ηγέτες. Σύμφωνα με την έρευνα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες στην αστυνομία κρίθηκαν ως αποτελεσματικότεροι. Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των αστυνομικών διευθυντών, δεν αποδείχθηκε να επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας, σε αντίθεση με χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους τα οποία φάνηκε να είναι σημαντικοί προδιαθεσικοί παράγοντες των ηγετικών συμπεριφορών που ακολουθούν.

Παρόμοια έρευνα με την προηγούμενη πραγματοποίησε ο Σιμηνής το 2018 και σε παρεμφερές οργανωτικό πλαίσιο. Συγκεκριμένα μέσω της διπλωματικής του εργασίας με τίτλο “Συναλλακτική και Μετασχηματιστική Ηγεσία σε Περιβάλλον Ιεραρχημένης Εξουσίας”, ανέλυσε τις έννοιες της Μετασχηματιστικής και Συναλλακτικής ηγεσίας στο περιβάλλον των ενόπλων δυνάμεων όπου με τη χρήση ερωτηματολογίου εξέτασε ποιο στυλ ηγεσίας είναι επικρατέστερο στον στρατό ξηράς. Επίσης εξήγαγε συμπεράσματα σχετικά με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα των δύο αυτών μορφών ηγεσίας. Στην έρευνα συμμετείχε μόνιμο προσωπικό των ενόπλων δυνάμεων και συγκεκριμένα 25 στελέχη του στρατού ξηράς με βαθμό από Λοχία έως Αντισυνταγματάρχη. Η έρευνα υλοποιήθηκε υπό τη μορφή ημιδομημένου ερωτηματολογίου μέσα από τη διαδικασία συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν είτε κατ’ ιδίαν είτε μέσω διαδικτυακής συνομιλίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι διοικητές των μονάδων ασκούν στην πλειοψηφία τους Μετασχηματιστική ηγεσία με ελάχιστα στοιχεία από τη Συναλλακτική. Η κατοχή των χαρακτηριστικών της Μετασχηματιστικής ηγεσίας θεωρείται πολύ σημαντική για την εξέλιξη και την άνοδο στην στρατιωτική ιεραρχία. Ταυτόχρονα, οι υφιστάμενοι στρατιωτικοί προτιμούν και δέχονται την Μετασχηματιστική ηγεσία θεωρώντας την ιδανική για τη παρακίνηση τους και την επίτευξη των στόχων. Ωστόσο, συμπεραίνεται πως θα προτιμούσαν να ανταμείβονται περισσότερο και να αξιολογούνται από τους προϊστάμενούς τους για την απόδοσή τους. Τέλος, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι παρόλο που η Μετασχηματιστική ηγεσία εκπληρώνει τις υψηλότερες προσδοκίες του κάθε διοικητή και θεωρείται η καταλληλότερη, δεν απαλείφει τη Συναλλακτική. Τα δύο μοντέλα αποτελούν εργαλεία στη διάθεση του εκάστοτε

διοικητή και είναι απαραίτητη η συνύπαρξή τους για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας μιας μονάδας.

Οι Hidayat et al. (2017) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να αναλύσουν την εφαρμογή της Μετασχηματιστικής, της Συναλλακτικής και της “Laissez-faire” ηγεσίας μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών στο Βασίλειο του Μπαχρέιν. Η μελέτη συγκρίνει και διαφοροποιεί αυτά τα τρία στυλ ηγεσίας με αυτά των κυρίων Ισλαμικών ηγετικών συμπεριφορών. Στην έρευνα συμμετείχαν 100 κυβερνητικοί υπάλληλοι οι οποίοι επιλέχθηκαν ως δείγμα της μελέτης με την τεχνική της μεθοδολογίας χιονιού. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με την περιγραφική μέθοδο. Η μελέτη συμπεραίνει ότι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είναι το πλέον εφαρμόσιμο στις κυβερνητικές οργανώσεις του Μπαχρέιν αλλά και το πιο αποδεκτό. Το δεύτερο σε συχνότητα στυλ ηγεσίας, το οποίο φαίνεται να εφαρμόζεται κυρίως από άτομα με εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των δέκα ετών και ηλικίας άνω των 50 χρόνων, είναι το μετασχηματιστικό. Τέλος, και από αυτή την έρευνα προκύπτει ότι η “Laissez- faire” ηγεσία εφαρμόζεται σπάνια.

Την ίδια περίοδο, ο Megheirkouni (2017) πραγματοποίησε έρευνα με σκοπό να μελετήσει πως συσχετίζονται οι μετασχηματιστικές και οι συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές με την οργανωσιακή μάθηση σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς αθλητικούς οργανισμούς του Ηνωμένου Βασιλείου. Η έρευνα διήρκησε τέσσερις μήνες και απαντήθηκαν συνολικά 207 ερωτηματολόγια. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι υπάρχει σημαντικός αντίκτυπος μόνο μίας εκ των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς -εξιδανικευμένη επιρροή- στην οργανωσιακή μάθηση. Όσον αφορά τη συναλλακτική ηγεσία, σύμφωνα με την έρευνα του Mergheirkouni η ενεργητική διοίκηση εξαίρεσης είναι αυτή που φαίνεται να συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την οργανωσιακή μάθηση στις αθλητικές οργανώσεις. Για τις υπόλοιπες μετασχηματιστικές και συναλλακτικές συμπεριφορές δεν διαπιστώθηκε καμία σημαντική επίδραση τους στην οργανωσιακή μάθηση.

Οι Alloubani et al. (2019) διερεύνησαν το στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων νοσηλευτών και πως αυτό επιδρά στην ποιότητα των υπηρεσιών νοσοκομειακής περίθαλψης που

λαμβάνουν οι ασθενείς. Στόχος επίσης της έρευνας ήταν να αξιολογηθεί η σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και συγκεκριμένων οργανωτικών αποτελεσμάτων (ικανοποίηση από την εργασία, αποτελεσματικότητα ηγέτη, διάθεση νοσηλευτών να καταβάλλουν επιπλέον προσπάθεια). Η μελέτη διεξήχθη στα 6 μεγαλύτερα νοσοκομεία της Ιορδανίας, 3 του ιδιωτικού και 3 του δημοσίου τομέα. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 400 συμμετέχοντες (50 προϊστάμενοι νοσηλευτών, 150 νοσηλευτές και 200 ασθενείς). Στη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν 2 ερωτηματολόγια, το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων (MLQ-5X short) και ένα ερωτηματολόγιο ικανοποίησης των ασθενών από την νοσηλευτική φροντίδα (PSNCQQ). Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και των οργανωτικών αποτελεσμάτων που εξετάστηκαν. Σε αντίθεση, η αδιάφορη ηγεσία, η οποία φάνηκε να χαρακτηρίζει ελάχιστους από τους συμμετέχοντες, παρουσίασε σημαντικά αρνητική συσχέτιση με τα οργανωτικά αποτελέσματα. Όσον αφορά τις διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας, μόνο αυτή της έκτακτης ανταμοιβής σημείωσε θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της νοσοκομειακής φροντίδας. Τέλος, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι απίστευτα σημαντική στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας και στους μοντέρνους οργανισμούς.

Η μοναδική έρευνα που εντοπίστηκε στη διεθνή βιβλιογραφία και πραγματεύεται ίδια ερευνητικά ερωτήματα με την παρούσα διπλωματική εργασία είναι αυτή των Dal Mas και Barac (2018). Οι Dal Mas και Barac διεξήγαγαν έρευνα με σκοπό να αξιολογήσουν το στυλ ηγεσίας του προϊστάμενου του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου ως παράγοντα επιρροής της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. Δείγμα της μελέτης αποτέλεσαν 58 μεταπτυχιακοί φοιτητές πανεπιστημίου της Νοτίου Αφρικής με γνωστικό αντικείμενο τον Εσωτερικό Έλεγχο, οι οποίοι ταυτόχρονα κατείχαν επαγγελματικά ανώτερες θέσεις ως εσωτερικοί ελεγκτές σε επιχειρήσεις. Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζει σημαντικά τους παράγοντες που προσδιορίζουν την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Συγκεκριμένα διαπιστώνεται ότι τόσο η Μετασχηματιστική όσο και η Συναλλακτική ηγεσία παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα.

3.3 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Έρευνα με σκοπό την διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου πραγματοποίησαν οι Mihret και Yismaw (2007). Συγκεκριμένα μελέτησαν την περίπτωση ενός μεγάλου, δημόσιου εκπαιδευτικού ιδρύματος της ανώτερης εκπαίδευσης στη Αιθιοπία. Η μεθοδολογία που εφάρμοσαν ήταν μικτή καθώς έκαναν χρήση πολλαπλών ερευνητικών εργαλείων. Τα πρωτεύοντα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν από ερωτηματολόγια που συμπλήρωσε το προσωπικό του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου της οργάνωσης και μέσω συνέντευξης στον διευθυντή του τμήματος. Για τη συλλογή των δευτερευόντων δεδομένων πραγματοποιήθηκε επισκόπηση σχετικών εγγράφων όπως προγράμματα, σχέδια, εκθέσεις και εγχειρίδια ελέγχου. Η συνέντευξη και η εξέταση των εγγράφων είχε σκοπό την επιβεβαίωση των δεδομένων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια και την ενίσχυση της εγκυρότητάς τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, η ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και η υποστήριξη που έχει το τμήμα από τη διοίκηση της οργάνωσης είναι δύο παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Εν αντιθέσει, η οργανωτική δομή και τα χαρακτηριστικά του ελέγχου ασκούν μικρή επιρροή. Εξαίρεση των υποπαραγόντων της οργανωτικής δομής φάνηκε να αποτελεί ο προϋπολογισμός που αφορά το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου.

Σύμφωνα με τους Arena and Azzone (2009) για να βελτιωθούν η διαχείριση κινδύνου και οι διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να πειστεί η ιδιοκτησία της ελεγχόμενης οντότητας για την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών του Ελέγχου και οι διευθυντές της για την αναγκαιότητα εφαρμογής των συστάσεων των εσωτερικών ελεγκτών. Για αυτό πραγματοποίησαν μελέτη μεταξύ 12 ιταλικών οργανώσεων από διαφορετικούς κλάδους, ώστε να αναλύσουν τους παράγοντες που συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των ελεγχόμενων από την συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου και τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντιληπτή ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου από την οπτική των διευθυντών. Πραγματοποιήθηκαν συνολικά 54 συνεντεύξεις, σε εσωτερικούς ελεγκτές για τον καθορισμό των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού Ελέγχου και σε ελεγχόμενους για τη διερεύνηση των

αντιλήψεων τους για την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Σύμφωνα με την έρευνα πολλοί είναι οι παράγοντες που συντελούν στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου αλλά μόνο ορισμένοι εξαρτώνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Από αυτούς την σημαντικότερη συσχέτιση παρουσιάζουν η επαγγελματική ικανότητα και εξειδίκευση των ελεγκτών, η προώθηση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε εταιρικό επίπεδο και οι τρόποι αλληλεπίδρασης μεταξύ ελεγκτών και ελεγχόμενων κατά τις ελεγκτικές παρεμβάσεις. Εν αντιθέσει, η επάρκεια πόρων που διατίθεται στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, το προφίλ κινδύνου της επιχείρησης και οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPI) είναι παράγοντες που δεν ορίζονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές. Κάποιοι άλλοι από τους παράγοντες που φαίνεται να έχουν συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι το μέγεθος του εν λόγω τμήματος και η σχέση του με την Επιτροπή Ελέγχου.

Οι Cohen και Sayag (2010), επίσης πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό την εξέταση της συσχέτισης συγκεκριμένων παραγόντων με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Στην έρευνα συμμετείχαν 108 οργανισμοί του Ισραήλ, 75 από αυτούς ανήκαν στον δημόσιο τομέα και 33 στον ιδιωτικό. Στους οργανισμούς στάλθηκαν δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια. Το ένα ερωτηματολόγιο απευθυνόταν στους γενικούς διευθυντές των οργανισμών και αφορούσε την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών του Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας, ενώ το άλλο το οποίο προοριζόταν για τους εσωτερικούς ελεγκτές αναφερόταν στις ανεξάρτητες μεταβλητές. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης προς το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου έχει τη σημαντικότερη θετική επιρροή, μεταξύ των μεταβλητών που μελετήθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα, στην αποτελεσματικότητα του Ελέγχου. Επίσης, η οργανωτική ανεξαρτησία του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι ένας παράγοντας που φάνηκε να έχει θετική επιρροή στην εξεταζόμενη εξαρτημένη μεταβλητή. Μηδαμινή βρέθηκε η συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής επάρκειας των εσωτερικών ελεγκτών αλλά και της ύπαρξης περισσότερων ευκαιριών εξέλιξης μέσα στον οργανισμό, με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος, η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου φάνηκε να είναι πιο αποτελεσματική στις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε σχέση με αυτές του δημοσίου τομέα.

Τον παράγοντα της ελεγκτικής εμπειρίας ως μοναδική ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στον δημόσιο τομέα εξέτασαν μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης οι Badara και Saidin το 2013. Οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα έτη εμπειρίας των εσωτερικών ελεγκτών συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς τελειοποιούν τις ελεγκτικές πρακτικές τους. Όσο μεγαλύτερη είναι η ελεγκτική τους εμπειρία τόσο ευκολότερο είναι για αυτούς να εντοπίσουν τις απάτες αλλά και να βελτιώσουν την κρίση τους. Επίσης, η διοίκηση είναι πιο πρόθυμη να εμπιστευτεί και να ακολουθήσει συμβουλές που προέρχονται από έμπειρους εσωτερικούς ελεγκτές παρά από αρχάριους στο κλάδο της ελεγκτικής.

Μελέτη με παρόμοιο ερευνητικό αντικείμενο πραγματοποίησαν οι Alzeban και Gwilliam (2014). Συγκεκριμένα, αξιολόγησαν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στη Σαουδική Αραβία. Τα δεδομένα ελήφθησαν από δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν 203 διευθυντές και 239 εσωτερικούς ελεγκτές, από 79 οργανισμούς του δημοσίου τομέα της Σαουδικής Αραβίας. Με την μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης οι ερευνητές εξέτασαν την συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου και πέντε κύριων παραγόντων. Οι πέντε παράγοντες -ανεξάρτητες μεταβλητές- που εξετάστηκαν στην αναφερόμενη έρευνα είναι οι εξής: 1) η ικανότητα του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου, 2) το μέγεθος του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου, 3) οι σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, 4) η υποστήριξη της διοίκησης στο τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και 5) η ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνάς τους και οι πέντε παράγοντες έχουν θετική συσχέτιση με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Ωστόσο, η υποστήριξη της διοίκησης είναι η μεταβλητή που παρουσίασε την σημαντικότερη θετική συσχέτιση, τόσο από την οπτική των εσωτερικών ελεγκτών όσο και της διεύθυνσης. Η διοικητική υποστήριξη συνδέεται με την πρόσληψη εκπαιδευμένου και έμπειρου προσωπικού, την παροχή επαρκών πόρων, την ενίσχυση των σχέσεων με τους εξωτερικούς ελεγκτές και τη διασφάλιση της ανεξαρτησίας της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Έρευνα με επίκεντρο την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου αλλά με πεδίο ενδιαφέροντος το ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, πραγματοποίησαν οι Drogalas et al. (2015). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου που στάλθηκε σε εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις και συγκεκριμένα από 40 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Για την αξιολόγηση των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιήθηκαν η μέθοδος της παραγοντικής ανάλυσης και της ανάλυσης παλινδρόμησης. Τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι 1) η ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, 2) η επάρκεια της ομάδας Εσωτερικού Ελέγχου, 3) η ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου και 4) η υποστήριξη της διοίκησης. Η ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου φαίνεται να είναι ο σημαντικότερος παράγοντας.

Οι Endaya και Hanefah (2016) διεξήγαγαν εμπειρική μελέτη σε μια προσπάθεια να διερευνήσουν την άμεση σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του εσωτερικού ελεγκτή και της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου και ταυτόχρονα το πως επηρεάζει αυτή τη σχέση ο βαθμός υποστήριξης από την ανώτερη διοίκηση. Στην έρευνα συμμετείχαν 114 μέλη της Λιβυκής Ένωσης Λογιστών και Ελεγκτών απαντώντας σε προσωπικά ερωτηματολόγια. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν, αναλύθηκαν με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης. Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι τα χαρακτηριστικά των εσωτερικών ελεγκτών έχουν σημαντική θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, διαπιστώνεται πως η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση είναι πολύ σημαντική για αυτή τη σχέση.

Την ίδια χρονιά (2016) οι Dellai και Omri πραγματοποίησαν και αυτοί εμπειρική έρευνα με σκοπό να εξετάσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου στις Τυνησιακές επιχειρήσεις. Στην έρευνα συμμετείχαν διευθυντικά στελέχη από 148 οργανώσεις της Τυνησίας. Τα δεδομένα τα οποία αντλήθηκαν με την χρήση ερωτηματολογίων, επεξεργάστηκαν με την μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που

προέκυψαν η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου παρουσιάζει μεγάλη θετική συσχέτιση με την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών. Ακόμη τέσσερις παράγοντες συσχετίζονται, σε μικρότερο βαθμό, θετικά με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Συγκεκριμένα πρόκειται για την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου, την υποστήριξη που λαμβάνουν οι εσωτερικοί ελεγκτές από την διοίκηση, τη χρήση του Εσωτερικού Ελέγχου ως εκπαιδευτικού πεδίου της διοίκησης και τέλος τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός.

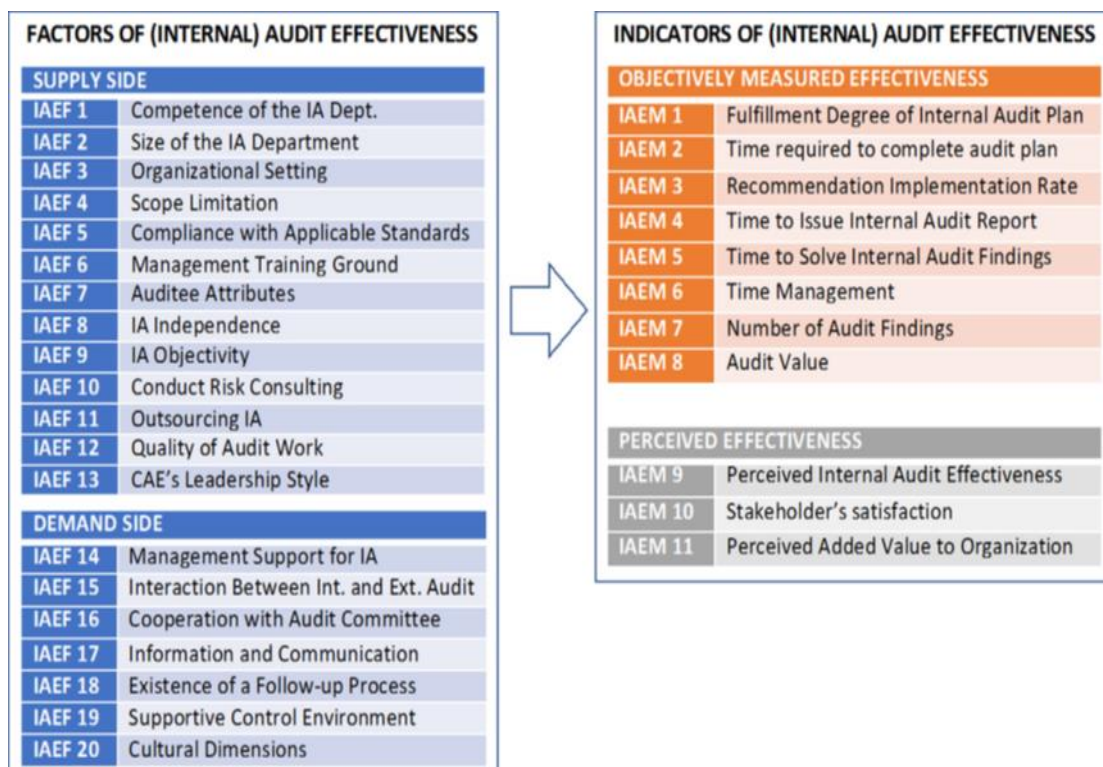
Οι Lenz και Hahn (2015) διενήργησαν μελέτη με σκοπό να εξάγουν μία σύνοψη σχετικά με το τι αναφέρει η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου και να προταθεί ένα σύνολο ερευνητικών ερωτημάτων που να συμβάλλουν στην καλύτερη αξιοποίηση του Εσωτερικού Ελέγχου. Κατά την έρευνα εξετάστηκαν εμπειρικές μελέτες με αντικείμενο την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου οι οποίες είτε βασίζονται στις αυτοαξιολογήσεις των εσωτερικών ελεγκτών (inside-out), είτε είναι προσανατολισμένες στις προοπτικές των ενδιαφερόμενων μερών (outside-in). Η δεύτερη κατηγορία (outside-in) θεωρείται ιδιαίτερα πολύτιμη. Αφού εντοπίστηκαν κοινά θέματα μεταξύ των ερευνών, συνέθεσαν τα βασικά ευρήματα σε ένα μοντέλο που περιλαμβάνει «μάκρο» και «μίκρο» παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Η έρευνα χωρίζει τα αποτελέσματά της σε δύο “πλευρές” ανάλογα με την κατηγορία της βιβλιογραφίας. Η μία πλευρά ονομάζεται από τους μελετητές “πλευρά προσφοράς” και πραγματεύεται την εμπειρική βιβλιογραφία που εξετάζει τον τρόπο που οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν τον ίδιο τους τον εαυτό, τον ρόλο τους και την αποτελεσματικότητά τους. Σημαντικοί παράγοντες που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία είναι ο ρόλος του Διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου, οι δεξιότητες και ικανότητες των εσωτερικών ελεγκτών, η πολιτική και η κουλτούρα του οργανισμού, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η αλληλεπίδραση με το Διοικητικό Συμβούλιο και την Επιτροπή Ελέγχου. Η άλλη πλευρά που οι Lenz and Hahn ονομάζουν “πλευρά ζήτησης” πραγματεύεται την εμπειρική βιβλιογραφία που αφορά τον τρόπο που οι ενδιαφερόμενοι (stakeholders) αντιλαμβάνονται τον ρόλο και την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Στις περιπτώσεις αυτές ο Έλεγχος θεωρείται αποτελεσματικός όταν συμπίπτει με τις προσδοκίες των ελεγχόμενων, της διοίκησης,

της Επιτροπής Ελέγχου και των εξωτερικών ελεγκτών. Σημειώνεται ότι οι προσδοκίες τους δεν είναι απαραίτητα σύμφωνες μεταξύ τους.

Οι “μίκρο” παράγοντες που εντοπίστηκαν ομαδοποιήθηκαν από τους συγγραφείς σε τέσσερις κατηγορίες, 1) σχέσεις Εσωτερικού Ελέγχου, 2) πόροι Εσωτερικού Ελέγχου, 3) διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου 4) οργανωσιακά θέματα. Οι “μάκρο” παράγοντες που συγκεντρώθηκαν ομαδοποιήθηκαν σε τρεις θεσμικές δυνάμεις οι οποίες 1) είτε απαιτούν συμμόρφωση με τους νόμους και κανονισμούς – καταναγκαστική δύναμη, 2) είτε με την τήρηση επαγγελματικών πρακτικών όπως αυτές ορίζονται από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών – κανονιστική δύναμη, 3) είτε με τη μίμηση «καλών» πρακτικών τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου άλλων οργανισμών – μιμητική δύναμη.

Αντίστοιχη έρευνα διεξήγαγαν οι Turetken et al. (2019). Ειδικότερα πραγματοποίησαν συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση για την περίοδο 2000-2019 με σκοπό να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο δεικτών για τον οπερασιοναλισμό¹ της αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου και παραγόντων που την επηρεάζουν. Συνολικά μελετήθηκαν 37 έρευνες, εκ των οποίων οι 29 είναι εμπειρικές. Οι συγγραφείς ομαδοποίησαν τους δείκτες αποτελεσματικότητας σε δύο κατηγορίες, 1) στους αντικειμενικά μετρήσιμους δείκτες και 2) στους δείκτες αντιληπτής αποτελεσματικότητας, αυτούς δηλαδή που προσδιορίζονται από τις υποκειμενικές γνώμες των ενδιαφερομένων. Στη συνέχεια ταξινομήθηκαν οι παράγοντες που δυνητικά μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, ακολουθώντας το σχέδιο που προτάθηκε από τους Lenz ad Hahn (2015) το οποίο κατηγοριοποιεί τους παράγοντες σε δύο κατηγορίες, 1) της προσφοράς και 2) της ζήτησης. Η πλευρά της προσφοράς αναφέρεται στους παράγοντες που βασίζονται στην αυτοαξιολόγηση των εσωτερικών ελεγκτών, ενώ η πλευρά της ζήτησης αναφέρεται στους παράγοντες που αφορούν τις προοπτικές άλλων ενδιαφερόμενων μερών. Παρακάτω παρατίθεται το πλαίσιο της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου όπως προέκυψε από την εν λόγω έρευνα (Εικόνα 3).

¹ διαδικασία καθορισμού της μέτρησης ενός φαινομένου που δεν είναι άμεσα μετρήσιμο, αν και η ύπαρξή του υποδεικνύεται από άλλα φαινόμενα (Glosbe, 2001)



Εικόνα 3. «Πλαίσιο Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου»

3.4 Περίληψη Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά σε μορφή πίνακα οι έρευνες που απαρτίζουν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση.

| Συγγραφείς | Ερευνητικό Αντικείμενο | Βασικό Συμπέρασμα |
|-------------------------|--|--|
| Alloubani et al. (2019) | Leadership styles' influence on the quality of nursing care. | Η Μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντικά θετική συσχέτιση με τα οργανωτικά αποτελέσματα. |
| | | Η "Laissez- faire" ηγεσία έχει σημαντικά αρνητική συσχέτιση με τα οργανωτικά αποτελέσματα. |
| | | Η διάσταση της έκτακτης ανταμοιβής έχει θετική συσχέτιση με τα οργανωτικά αποτελέσματα. |

| | | |
|-----------------------------|--|---|
| Alzeban and Gwilliam (2014) | Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. | Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου επηρεάζεται θετικά από την ικανότητα του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, το μέγεθος του τμήματος, τις σχέσεις μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, την υποστήριξη της διοίκησης στο τμήμα και την ανεξαρτησία του Εσωτερικού Ελέγχου. |
| Arena and Azzone (2009) | Internal Audit effectiveness: relevant drivers of auditees' satisfaction. | Παράγοντες επιρροής της αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου: επαγγελματική ικανότητα εσωτερικών ελεγκτών, αλληλεπίδραση με άλλους ενδιαφερόμενους, επάρκεια πόρων, προφίλ κινδύνου επιχείρησης, μέγεθος τμήματος κ.α. |
| Badara and Saidin (2013) | The relationship between audit experience and internal audit effectiveness in the public sector organizations. | Η εμπειρία των εσωτερικών ελεγκτών επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. |
| Cohen and Sayag (2010) | The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. | Η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση και η ανεξαρτησία του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου ασκούν σημαντική θετική επιρροή στην αποτελεσματικότητα. |
| Dal Mas and Barac (2018) | The influence of the chief audit executive's leadership style on factors related to internal audit effectiveness | Το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας επιδρούν θετικά στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου. |
| Drogalas et al. (2015) | Factors associated with internal audit effectiveness: Evidence from Greece. | Οι κύριοι παράγοντες επιρροής της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου είναι η ποιότητα του Ελέγχου, η επάρκεια της ομάδας Εσωτερικού Ελέγχου, η ανεξαρτησία του τμήματος και η υποστήριξη της διοίκησης. |
| Dellai and Omri (2016) | Factors affecting the internal audit effectiveness in Tunisian organizations. | Η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου σχετίζεται θετικά με την αντικειμενικότητα των εσωτερικών ελεγκτών, την ανεξαρτησία του τμήματος, την υποστήριξη της διοίκησης, τη χρήση του Εσωτερικού Ελέγχου ως εκπαιδευτικού πεδίου της διοίκησης και τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο οργανισμός. |

| | | |
|---------------------------|---|--|
| Endaya and Hanefah (2016) | Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management. | Τα χαρακτηριστικά των εσωτερικών ελεγκτών έχουν σημαντική θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου ενώ η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση είναι πολύ σημαντική για αυτή τη σχέση. |
| Erkutlu (2008) | The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. | Η Μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντικά θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, και της οργάνωσης. |
| | | Η Συναλλακτική ηγεσία και η “Laissez-faire” έχουν σημαντικά αρνητική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, και της οργάνωσης. |
| Hargis et al. (2011) | Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. | Η Μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την ομαδική συνοχή και αποδοτικότητα. |
| | | Η Συναλλακτική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την πραγματική απόδοση των εργασιών και την καταβολή επιπλέον προσπάθειας. |
| Hidayat et al. (2017) | Application of leadership style in government organizations: a survey in the Kingdom of Bahrain. | Η Μετασχηματιστική ηγεσία εφαρμόζεται από εμπειρότερα στελέχη. |
| | | Η Συναλλακτική ηγεσία είναι η πλέον αποδεκτή. |
| Lenz and Hahn (2015) | A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. | Ομαδοποίηση παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου σε 4 κατηγορίες: σχέσεις Εσωτερικού Ελέγχου, πόροι Εσωτερικού Ελέγχου, διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου και οργανωσιακά θέματα |
| Megheirkouni (2017) | Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. | Η διάσταση της εξιδανικευμένης επιρροής και η διάσταση της ενεργητικής διοίκησης εξαιρέσεων έχουν σημαντική συσχέτιση με την οργανωσιακή μάθηση. |
| Mihret and Yismaw (2007) | Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector. | Η ποιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, η υποστήριξη από την διοίκηση και ο προϋπολογισμός για το τμήμα έχουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου |

| | | |
|--------------------------|---|--|
| | | Η οργανωτική δομή και τα χαρακτηριστικά του ελέγχου ασκούν μικρή επιρροή στην αποτελεσματικότητα. |
| Özaralli (2003) | Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. | Η Μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με την καινοτομία, την επικοινωνία και την ομαδική αποδοτικότητα. |
| Sarver and Miller (2014) | Police chief leadership: styles and effectiveness. | Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αποτελεσματικότεροι. |
| Turetken et al. (2019) | Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. | Πλαίσιο αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου (Εικόνα 3). |
| Σιμηνής (2018) | Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία σε περιβάλλον ιεραρχημένης εξουσίας. | Η Μετασχηματιστική ηγεσία είναι σημαντική για την άνοδο στην ιεραρχία και ιδανική για την παρακίνηση και επίτευξη στόχων. |
| | | Απαραίτητη η συνύπαρξη Μετασχηματιστικής και Συναλλακτικής ηγεσίας για την μεγιστοποίηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας. |

Πίνακας 1. «Περίληψη βιβλιογραφικής ανασκόπησης»

3.5 Ερευνητικές Υποθέσεις

Έπειτα από την ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας προκύπτουν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις.

Μηδενική Υπόθεση H₁: Δεν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Μηδενική Υπόθεση H₂: Δεν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Μηδενική Υπόθεση H₃: Δεν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ του αδιάφορου- “laissez-faire” στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου και της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας, που χρησιμοποιήθηκε. Στην αρχή παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Κατόπιν γίνεται παράθεση των μεταβλητών που εξετάστηκαν και της μεθοδολογίας της στατιστικής που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

4.2 Πληθυσμός – Δείγμα

Στόχος της έρευνας είναι να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου σε συνάρτηση με το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Επομένως, για την έρευνα επιλέχθηκαν ως δείγμα στελέχη τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, από ελληνικές οντότητες εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 79 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τα οποία αντλήθηκαν τα δεδομένα της εμπειρικής μελέτης.

4.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Μετά από την επισκόπηση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας καταρτίστηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας το οποίο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικών επιστολών στα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου, εισηγμένων στο Χρηματιστήριο Αθηνών, επιχειρήσεων. Οι ερωτηθέντες, αφού απάντησαν σε τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά τους στοιχεία, κλήθηκαν να υποδείξουν το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας τους σε μια σειρά από είκοσι τρεις ερωτήσεις σε βαθμολογική κλίμακα Likert (πέντε βαθμίδων) που κυμαινόταν από "καθόλου" (βαθμολογείται ως 1) έως "πάρα πολύ" (βαθμολογείται ως 5). Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε μέρη, τα οποία αναλύονται παρακάτω.

Αρχικά, στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται οι τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, ο κάθε ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το φύλο του, την ηλικιακή ομάδα που ανήκει (22-30, 31-45, >45), το διάστημα εργασιακής εμπειρίας του σε έτη (1-5, 6-10, 11-15, 16-20, >20) και τέλος το επίπεδο της ακαδημαϊκής του εκπαίδευσης (Πτυχίο ΑΕΙ/ ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα, Διδακτορικό Δίπλωμα).

Στη συνέχεια, το δεύτερο μέρος εξετάζει κατά πόσο το στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου ταυτίζεται με τα χαρακτηριστικά που εκφράζουν το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας όπως αυτά αποτυπώνονται στην βιβλιογραφία και αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Περιλαμβάνονται 8 ερωτήσεις, οι οποίες ομαδοποιούνται σε 4 δυάδες και εξετάζουν την κάθε διάσταση της Μετασχηματιστικής ηγεσίας ξεχωριστά. Το *χάρισμα ή εξιδανικευμένη επιρροή* (charisma or idealized influence) διερευνάται μέσω των ερωτήσεων 5 και 6, όπου η πέμπτη ερώτηση διερευνά τον βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές νιώθουν υπερήφανοι για τη συνεργασία τους με τον Διευθυντή του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου ενώ η έκτη ερώτηση τον βαθμό δύναμης και αυτοπεποίθησης που τους αποπνέει. Μέσω των ερωτήσεων 7 και 8 εξετάζεται η διάσταση του *εμπνευστικού κινήτρου* (inspirational motivation). Συγκεκριμένα, η έβδομη ερώτηση διερευνά κατά πόσο οι στόχοι που θέτει ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θεωρούνται ελκυστικοί από τους εσωτερικούς ελεγκτές και η όγδοη σε τι βαθμό τους μεταδίδει την αισιοδοξία του για το μέλλον. Η *πνευματική διέγερση* (intellectual stimulation) εξετάζεται από τις ερωτήσεις 9 και 10. Η ένατη ερώτηση εξετάζει κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές ενθαρρύνονται από τον επικεφαλής του τμήματος να αντιμετωπίζουν καινοτόμα γνώριμες καταστάσεις και η δέκατη ερώτηση εάν τους αναθέτει να αντιμετωπίσουν προβλήματα που δεν έχουν συναντήσει στο παρελθόν. Τέλος, οι ερωτήσεις 11 και 12 διερευνούν τη διάσταση του *εξατομικευμένου ενδιαφέροντος* (individualized consideration). Με την ενδέκατη ερώτηση ελέγχεται κατά πόσο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου βοηθάει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους ενώ με τη δωδέκατη ερώτηση ο βαθμός στον οποίο προσεγγίζει τις ανάγκες του κάθε υφισταμένου του ξεχωριστά.

Ακολουθεί το τρίτο μέρος της εργασίας όπου εξετάζεται κατά πόσο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εκδηλώνει ηγετικές συμπεριφορές που εκφράζουν το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Η ενότητα αυτή του ερωτηματολογίου αποτελείται από 6 συνολικά ερωτήσεις, οι οποίες ανά δυάδα διερευνούν κάθε διάσταση της Συναλλακτικής ηγεσίας ξεχωριστά. Η πρώτη και χαρακτηριστικότερη διάσταση, η *ενδεχόμενη ανταμοιβή* (contingent reward), εξετάζεται μέσω των ερωτήσεων 13 και 14. Συγκεκριμένα η δέκατη τρίτη ερώτηση διερευνά εάν ο επικεφαλής του Εσωτερικού Ελέγχου εκφράζει την ικανοποίηση του προς τους εσωτερικούς ελεγκτές όταν εκείνοι επιτυγχάνουν τους επιθυμητούς στόχους. Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με το βαθμό που είναι σαφώς ορισμένα τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και η ανταμοιβή τους μετά την επίτευξή τους. Κατόπιν, μέσω των ερωτήσεων 15 και 16 εξετάζεται η διάσταση της *ενεργητικής διοίκησης εξαιρέσεων* (active management by exception). Η δέκατη πέμπτη και η δέκατη έκτη ερώτηση εξετάζουν αντίστοιχα, τη συχνότητα που ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί την απόδοση των ελεγκτών του τμήματος και τον βαθμό που εστιάζει την προσοχή του στον εντοπισμό λαθών. Ακολούθως, διερευνάται η *παθητική διοίκηση εξαιρέσεων* (passive management by exception) με τις ερωτήσεις 17 και 18. Ειδικότερα, η δέκατη έβδομη ερώτηση αφορά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επιδεικνύει τη δύναμη του στους υφισταμένους του μετά τον εντοπισμό λαθών. Τέλος, η δέκατη όγδοη ερώτηση διερευνά εάν ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου περιμένει πρώτα την ολοκλήρωση των εργασιών των εσωτερικών ελεγκτών και μετά ελέγχει για τυχόν λάθη.

Το τέταρτο μέρος της εργασίας αποτελείται από 3 ερωτήσεις (19-21) που σχετίζονται με την αδιάφορη - “laissez faire” ηγεσία. Η ερώτηση 19 ελέγχει εάν ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα και η ερώτηση 20 εάν αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σοβαρά ζητήματα. Τέλος, με την ερώτηση 21 διερευνάται κατά πόσο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.

Το πέμπτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας απαρτίζεται από 6 ερωτήσεις με στόχο τους τη διερεύνηση της αντιληπτής

αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, εξετάζοντας τους παράγοντες που με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση την επηρεάζουν. Ειδικότερα, η ερώτηση 22 διερευνά την επαρκή διαθεσιμότητα των πόρων ώστε να διεκπεραιώνονται αποτελεσματικά τα καθήκοντα του Εσωτερικού Ελέγχου. Η ερώτηση 23 αξιολογεί κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν πρόσβαση στα δεδομένα των υπολοίπων τμημάτων της οντότητας. Ακολουθεί η ερώτηση 24 η οποία είναι σχετική με την εφαρμογή του ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο. Στην ερώτηση 25 διερευνάται ο βαθμός στον οποίο ο Εσωτερικός Έλεγχος επικοινωνεί με την Επιτροπή Ελέγχου και στην ερώτηση 26 ο βαθμός υποστήριξης από την διοίκηση για την συμμετοχή των ελεγκτών σε προγράμματα εκπαίδευσης. Η 27^η και τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου διερευνά εάν και πόσο επιτρέπεται μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου η πρόσβαση του ενός στα δεδομένα του άλλου.

4.4 Ερευνητική Μέθοδος – Μεταβλητές

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο λογισμικού SPSS Statistics. Αρχικά οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων καταγράφηκαν σε ένα λογιστικό φύλλο Excel και στη συνέχεια περάστηκαν στο πρόγραμμα SPSS για να πραγματοποιηθεί η επεξεργασία και η ανάλυση τους. Με στόχο την πληρέστερη ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας (reliability analysis), περιγραφική στατιστική (descriptive statistics), ανάλυση συσχετίσεων (correlation analysis) και ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (multiple regression analysis).

Συγκεκριμένα, προκειμένου να αξιολογηθεί η εσωτερική συνέπεια των στοιχείων του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας (reliability analysis) μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha. Ο έλεγχος αξιοπιστίας διενεργήθηκε τόσο για τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές όσο και για την εξαρτημένη μεταβλητή της έρευνας.

Έπειτα με την περιγραφική στατιστική εξετάστηκαν όλες οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και έτσι προέκυψαν οι συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων για την κάθε ερώτηση. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται τόσο με τη μορφή πινάκων όσο και με τη μορφή διαγραμμάτων.

Ακολούθως πραγματοποιήθηκε η ανάλυση συσχετίσεων ώστε να εξεταστεί η μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Επίσης, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει ακόμα ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των διαστάσεων του κάθε στυλ ηγεσίας με την εξαρτημένη μεταβλητή.

Τέλος, για την εξέταση των υποθέσεων διενεργήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης ώστε να διαπιστωθεί εάν οι ανεξάρτητες μεταβλητές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη της τιμής της εξαρτημένης.

Συγκεκριμένα οι μεταβλητές της έρευνας όπως καθορίστηκαν είναι οι εξής:

- Η πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η «Μετασχηματιστική Ηγεσία», η οποία ορίζεται ως ο μέσος όρος που προκύπτει από τις ερωτήσεις 5 έως 12 (Β' μέρος του ερωτηματολογίου).
- Η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η «Συναλλακτική Ηγεσία», η οποία ορίζεται ως ο μέσος όρος που προκύπτει από τις ερωτήσεις 13 έως 18 (Γ' μέρος του ερωτηματολογίου).
- Η τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή είναι «Αδιάφορη Ηγεσία», η οποία ορίζεται ως ο μέσος όρος που προκύπτει από τις ερωτήσεις 19 έως 21 (Δ' μέρος του ερωτηματολογίου).
- Ως εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου», η οποία ορίζεται ως ο μέσος όρος που προκύπτει από τις ερωτήσεις 22 έως 27 (Ε' μέρος του ερωτηματολογίου).

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Μετά την συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ακολούθησε η καταγραφή των απαντήσεων στο λογισμικό πακέτο SPSS. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται περιγραφικά και απεικονιστικά με τη χρήση πινάκων και γραφημάτων, τα αποτελέσματα όπως προέκυψαν μέσω της ανάλυσης αξιοπιστίας, της περιγραφικής στατιστικής, της ανάλυσης συσχετίσεων και της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης των δεδομένων.

5.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανάλυσης Αξιοπιστίας

Προκειμένου να αξιολογηθεί η εσωτερική συνέπεια των στοιχείων του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας (reliability analysis) μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha. Ο συγκεκριμένος δείκτης αξιοπιστίας λαμβάνει τιμές από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά στο 1 είναι ο συντελεστής Cronbrach's alpha τόσο μεγαλύτερη είναι η εσωτερική συνέπεια των στοιχείων στην κλίμακα (Gliem & Gliem, 2003). Τιμές πάνω από 0,9 υποδηλώνουν εξαιρετική αξιοπιστία, από 0,8 έως 0,9 καλή, από 0,7 έως 0,8 αποδεκτή, από 0,6 έως 0,7 αμφισβητούμενη, από 0,5 έως 0,6 κακή και κάτω από 0,5 απαράδεκτη (George & Mallery, 2019).

Όπως προαναφέρθηκε στην έρευνα εξετάστηκαν τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές η «Μετασχηματιστική Ηγεσία», η «Συναλλακτική Ηγεσία», η «Αδιάφορη Ηγεσία» και μία εξαρτημένη μεταβλητή η «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου». Παρακάτω βλέπουμε την ανάλυση αξιοπιστίας για την κάθε μεταβλητή.

Αρχικά, εξετάζεται η μεταβλητή της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας» και οι ερωτήσεις που την αφορούν είναι οι 5 έως 12. Από την ανάλυση προέκυψε Cronbach's Alpha 0,922 , ο οποίος όχι μόνο είναι αποδεκτός ($>0,7$) αλλά υποδηλώνει και εξαιρετική αξιοπιστία των ερωτήσεων της μεταβλητής. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,922 | 8 |

Πίνακας 2. «Reliability Statistics - Μετασχηματιστική Ηγεσία»

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 5.Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπερήφανοι για τη συνεργασία τους με τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. | 22,62 | 36,572 | ,783 | ,908 |
| 6.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποπνέει δύναμη και αυτοπεποίθηση. | 22,56 | 38,429 | ,662 | ,917 |
| 7.Οι στόχοι που θέτει ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι ελκυστικοί για τους εσωτερικούς ελεγκτές. | 22,75 | 36,935 | ,802 | ,907 |
| 8.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου μεταδίδει την αισιοδοξία του για το μέλλον. | 22,75 | 32,397 | ,842 | ,904 |
| 9.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου ενθαρρύνει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αντιμετωπίζουν γνώριμες καταστάσεις με νέους τρόπους. | 22,82 | 36,199 | ,736 | ,912 |
| 10.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καλεί τους εσωτερικούς ελεγκτές να αντιμετωπίσουν προβλήματα που δεν έχουν συναντήσει στο παρελθόν. | 22,85 | 37,489 | ,735 | ,912 |
| 11.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου βοηθάει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους. | 22,72 | 35,973 | ,769 | ,909 |
| 12.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου προσεγγίζει τις ανάγκες του κάθε ατόμου της ομάδας του ξεχωριστά. | 22,58 | 39,785 | ,595 | ,922 |

Πίνακας 3. «Item- Total Statistics - Μετασχηματιστική Ηγεσία»

Η μεταβλητή της «Συναλλακτικής Ηγεσίας» εξετάζεται με τις ερωτήσεις από 13 έως 18. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's Alpha της εν λόγω μεταβλητής είναι μεγαλύτερος από 0,7 και συγκεκριμένα ισούται με 0,798, άρα οι ερωτήσεις έχουν αποδεκτή αξιοπιστία. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,798 | 6 |

Πίνακας 4. «Reliability Statistics - Συναλλακτική Ηγεσία»

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 13.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εκφράζει την ικανοποίησή του προς τους εσωτερικούς ελεγκτές όταν επιτυγχάνουν τους στόχους που τους έχει θέσει. | 13,82 | 17,430 | ,249 | ,822 |
| 14.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου διευκρινίζει στους εσωτερικούς ελεγκτές, επακριβώς το αποτέλεσμα που περιμένει αλλά και την ανταμοιβή που θα τους δοθεί αν το πετύχουν. | 14,09 | 14,005 | ,675 | ,741 |
| 15.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί συχνά την απόδοση των υφισταμένων του. | 14,04 | 13,986 | ,602 | ,755 |
| 16.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζει την προσοχή του στον εντοπισμό λαθών. | 14,35 | 12,719 | ,678 | ,734 |
| 17.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επιδεικνύει την δύναμη του μετά τον εντοπισμό λαθών. | 14,68 | 11,937 | ,666 | ,739 |
| 18.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου περιμένει πρώτα να ολοκληρώσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές την εργασία που τους έχει ανατεθεί και μετά ελέγχει για τυχόν λάθη. | 14,96 | 15,524 | ,456 | ,787 |

Πίνακας 5. «Item- Total Statistics - Συναλλακτική Ηγεσία»

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων (19, 20 και 21) εξετάζει την τελευταία ανεξάρτητη μεταβλητή της έρευνας, την «Αδιάφορη Ηγεσία». Ο συντελεστής Cronbach's Alpha είναι 0,818 , επομένως οι ερωτήσεις παρουσιάζουν καλή αξιοπιστία. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,818 | 3 |

Πίνακας 6. «Reliability Statistics - "Laissez-faire" Ηγεσία»

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| 19.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καθυστερεί να δώσει λύση στα επείγοντα ζητήματα. | 3,71 | 2,286 | ,676 | ,753 |
| 20.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σοβαρά θέματα. | 3,87 | 2,676 | ,705 | ,723 |
| 21.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του. | 3,76 | 2,672 | ,647 | ,775 |

Πίνακας 7. «Item- Total Statistics - "Laissez-faire" Ηγεσία»

Τέλος, η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου» εξετάζεται από τις ερωτήσεις 22 έως 27. Η ανάλυση της εν λόγω μεταβλητής δείχνει τιμή του συντελεστή Cronbach's Alpha ίση με 0,760 και άρα προκύπτει αποδεκτή αξιοπιστία. Τα αποτελέσματα φαίνονται στους ακόλουθους πίνακες.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,760 | 6 |

Πίνακας 8. «Reliability Statistics - Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου»

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--|----------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| 22. Το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει επαρκείς πόρους για να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του. | 16,57 | 10,889 | ,623 | ,692 |
| 23. Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε δεδομένα όλων των τμημάτων της επιχείρησης. | 16,71 | 13,183 | ,307 | ,771 |
| 24. Εφαρμόζεται η μεθοδολογία του ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο. | 16,87 | 11,702 | ,462 | ,737 |
| 25. Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επικοινωνεί με την Επιτροπή Ελέγχου. | 17,04 | 11,575 | ,488 | ,729 |
| 26. Η διοίκηση υποστηρίζει την συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε προγράμματα εκπαίδευσης. | 16,57 | 10,684 | ,637 | ,687 |
| 27. Επιτρέπεται μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου η πρόσβαση του ενός στα δεδομένα του άλλου. | 16,75 | 11,781 | ,498 | ,727 |

Πίνακας 9. «Item-Total Statistics - Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου»

5.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Περιγραφικής Στατιστικής

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την περιγραφική στατιστική, με τη χρήση πινάκων καθώς και γραφημάτων αναλύοντας ξεχωριστά την κάθε ερώτηση. Τα αποτελέσματα βασίστηκαν στη λήψη 79 απαντήσεων από τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν.

Μέρος Α' – Δημογραφικά

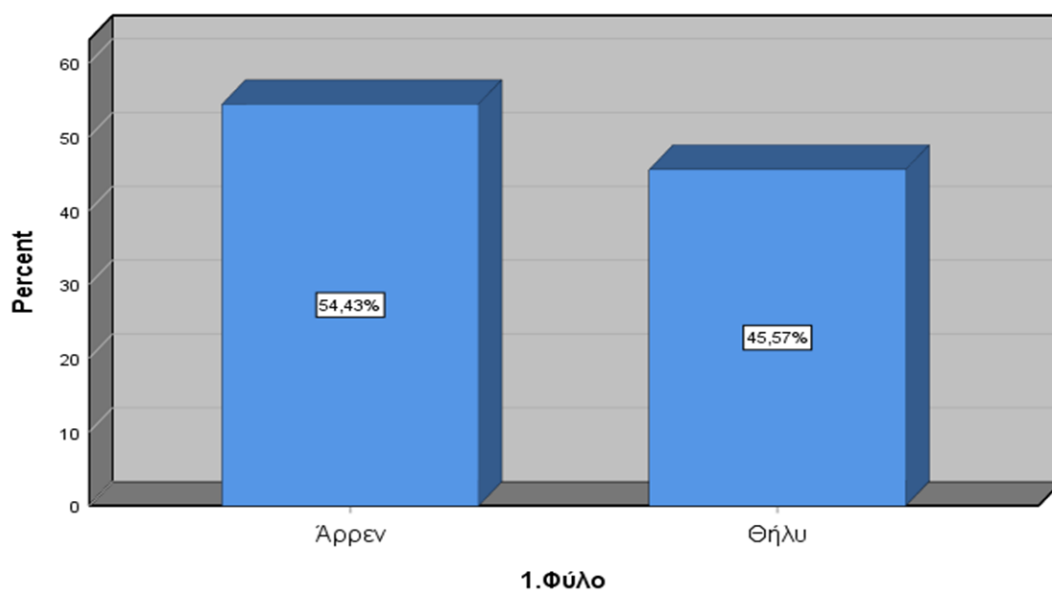
Όπως ήδη έχει αναφερθεί οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα η ερώτηση 1 αφορά το φύλο των συμμετεχόντων. Παρατίθεται, κάτωθι, σχετικός πίνακας συχνοτήτων και ποσοστών.

| | | 1.Φύλο | | | |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Άρρεν | 43 | 54,4 | 54,4 | 54,4 |
| | Θήλυ | 36 | 45,6 | 45,6 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 10. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 1»

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν 54,4% άνδρες (n:43) και 45,6% γυναίκες (n:36). Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



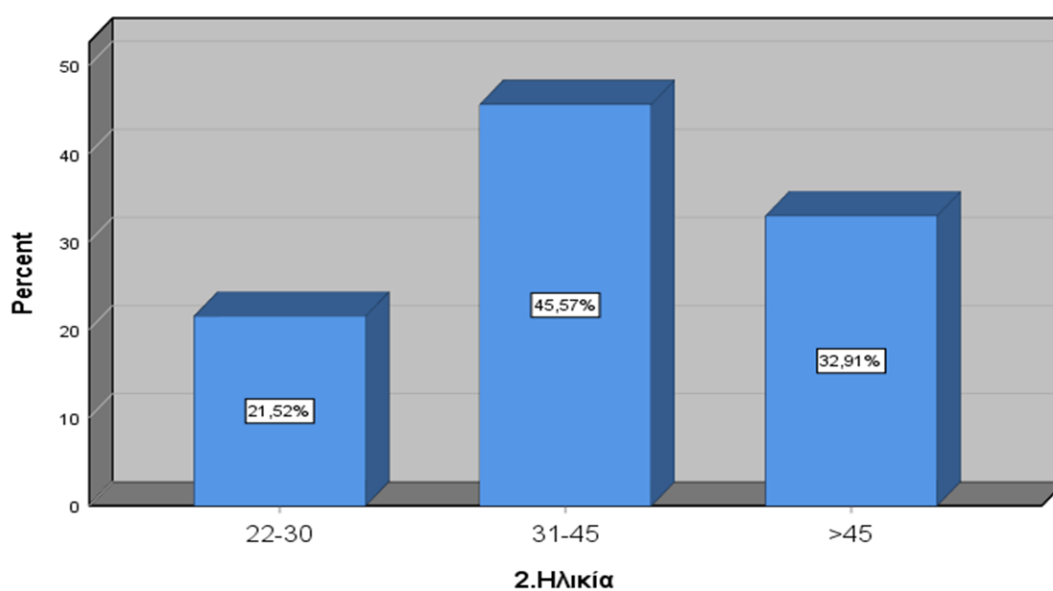
Γράφημα 1. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 1»

Η επόμενη ερώτηση αφορά την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκει το στέλεχος που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο.

| | | 2.Ηλικία | | | |
|-------|-------|-----------------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | 22-30 | 17 | 21,5 | 21,5 | 21,5 |
| | 31-45 | 36 | 45,6 | 45,6 | 67,1 |
| | >45 | 26 | 32,9 | 32,9 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 11. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 2»

Όπως διακρίνουμε από τον Πίνακα 11, από τα 79 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, το 21,5% (n:17) είναι ηλικίας μεταξύ 22 έως 30 ετών, το 45,6% (n:36) έχουν ηλικία από 31 έως 45 έτη και τέλος το 32,9% (n: 26) των ερωτηθέντων είναι άνω των 45 ετών. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 2. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 2»

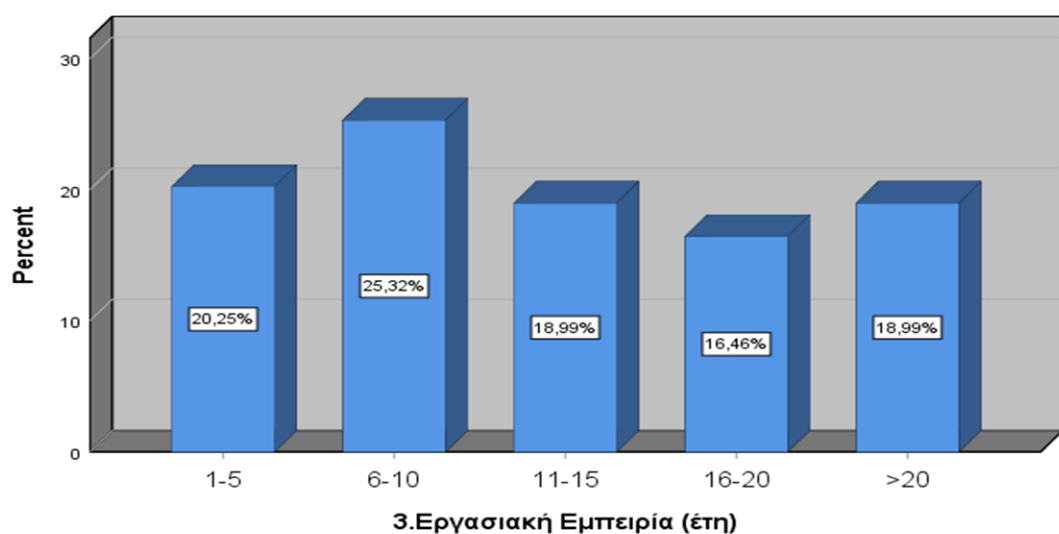
Συνεχίζοντας στο Μέρος Α' του ερωτηματολογίου, η τρίτη κατά σειρά ερώτηση αφορά την εργασιακή εμπειρία σε έτη των ερωτηθέντων.

3.Εργασιακή Εμπειρία (έτη)

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1-5 | 16 | 20,3 | 20,3 | 20,3 |
| | 6-10 | 20 | 25,3 | 25,3 | 45,6 |
| | 11-15 | 15 | 19,0 | 19,0 | 64,6 |
| | 16-20 | 13 | 16,5 | 16,5 | 81,0 |
| | >20 | 15 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 12. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 3»

Όπως διακρίνεται στον πίνακα 12, το 20,3% (n:16) των ερωτηθέντων έχουν μικρή εργασιακή εμπειρία η οποία δεν ξεπερνά την πενταετία, το 25,3% (n:20) των ερωτηθέντων έχουν εργασιακή εμπειρία από 6 έως 10 έτη. Το ποσοστό 19% (n:15), των ερωτηθέντων που η εμπειρία τους στην αγορά εργασίας είναι μεταξύ 11 και 15 ετών είναι ίσο με αυτό των εμπειρότερων εργαζομένων οι οποίοι έχουν συμπληρώσει περισσότερα από 20 έτη εργασίας. Τέλος, το 16,5% (n:13) των ερωτηθέντων δήλωσαν εμπειρία από 16 έως 20 έτη. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 3. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 3»

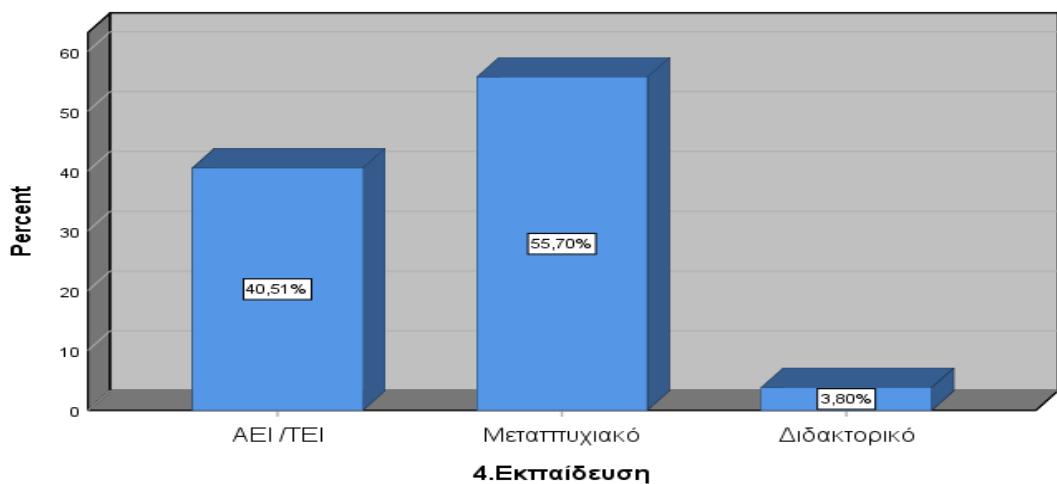
Η ερώτηση 4 αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

4. Εκπαίδευση

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| -Valid | ΑΕΙ /ΤΕΙ | 32 | 40,5 | 40,5 | 40,5 |
| | Μεταπτυχιακό | 44 | 55,7 | 55,7 | 96,2 |
| | Διδακτορικό | 3 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 13. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 4»

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 55,7% (n: 44), είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ στη συνέχεια ακολουθεί το ποσοστό των ερωτηθέντων που είναι κάτοχοι τίτλου σπουδών ΑΕΙ/ΤΕΙ με 40,5% (n: 32). Τέλος μόνο 3 από τους 79 συμμετέχοντες στην έρευνα, ήτοι ποσοστό 3,8%), είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 4. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 4»

Μέρος Β': Μετασηματιστικό Στυλ Ηγεσίας Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου

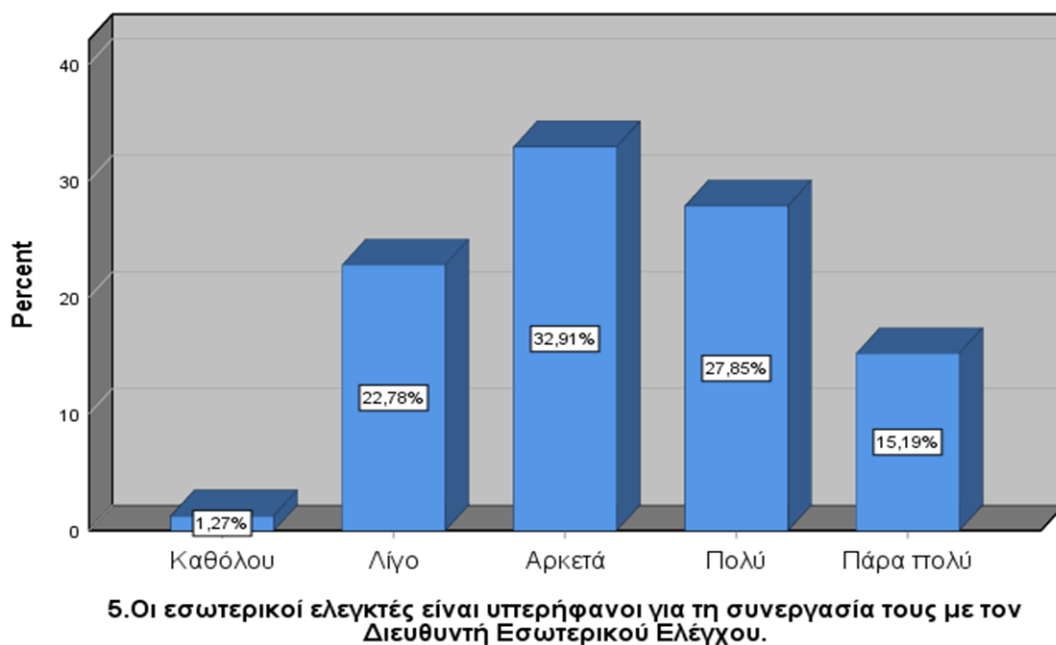
Η ερώτηση 5 διερευνά το βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπερήφανοι για τη συνεργασία τους με τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

5.Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπερήφανοι για τη συνεργασία τους με τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | Λίγο | 18 | 22,8 | 22,8 | 24,1 |
| | Αρκετά | 26 | 32,9 | 32,9 | 57,0 |
| | Πολύ | 22 | 27,8 | 27,8 | 84,8 |
| | Πάρα πολύ | 12 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| | Total | | 79 | 100,0 | 100,0 |

Πίνακας 14. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 5»

Από την ανάλυση προκύπτει ότι το 32,9% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι αρκετά υπερήφανοι για την συνεργασία τους με τον διευθυντή τους, πολύ το 27,8% , λίγο το 22,8% , πάρα πολύ το 15,2%, ενώ μόνο ένα άτομο (1,3%) απάντησε καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 5. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 5»

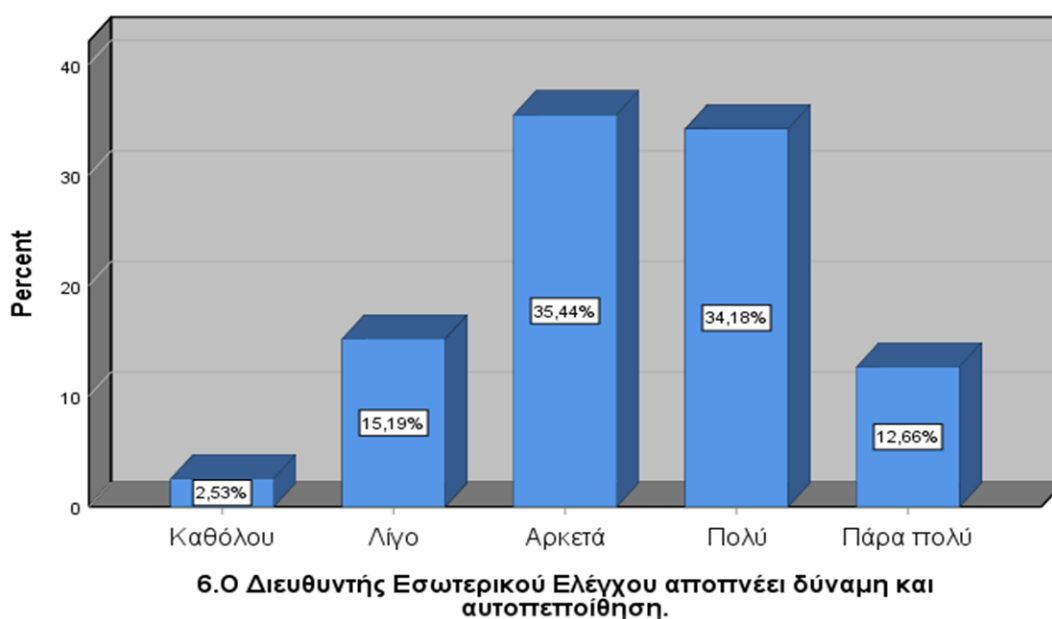
Η ερώτηση 6 διερευνά το βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποπνέει δύναμη και αυτοπεποίθηση. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

6.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποπνέει δύναμη και αυτοπεποίθηση.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Καθόλου | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| Λίγο | 12 | 15,2 | 15,2 | 17,7 |
| Αρκετά | 28 | 35,4 | 35,4 | 53,2 |
| Πολύ | 27 | 34,2 | 34,2 | 87,3 |
| Πάρα πολύ | 10 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 15. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 6»

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα για το 35,4% των ερωτηθέντων ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποπνέει δύναμη και αυτοπεποίθηση σε αρκετό βαθμό, με μικρή διαφορά εμφανίζεται σε ποσοστό 34,2% η απάντηση πολύ, και ακολουθούν το λίγο με 15,2%, το πάρα πολύ με 12,7% και τέλος το καθόλου με 2,5%. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 6. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 6»

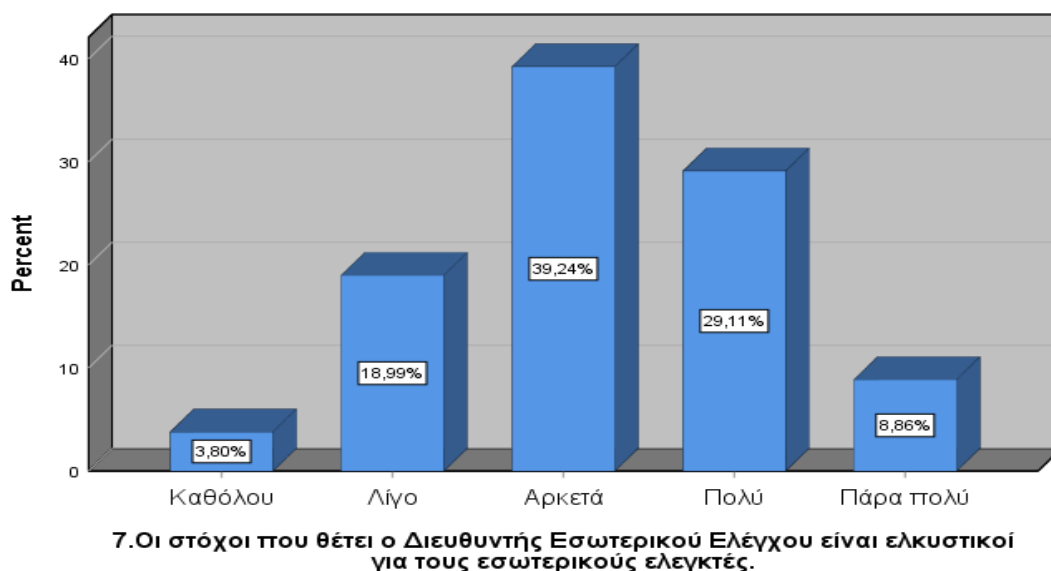
Η ερώτηση 7 διερευνά τον βαθμό στον οποίο οι στόχοι που θέτει ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι ελκυστικοί για τους εσωτερικούς ελεγκτές. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

7.Οι στόχοι που θέτει ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι ελκυστικοί για τους εσωτερικούς ελεγκτές.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | Λίγο | 15 | 19,0 | 19,0 | 22,8 |
| | Αρκετά | 31 | 39,2 | 39,2 | 62,0 |
| | Πολύ | 23 | 29,1 | 29,1 | 91,1 |
| | Πάρα πολύ | 7 | 8,9 | 8,9 | 100,0 |
| | Total | | 79 | 100,0 | 100,0 |

Πίνακας 16. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 7»

Από την ανάλυση προκύπτει ότι το 39,2% των ερωτηθέντων θεωρούν τους στόχους αρκετά ελκυστικούς, το 29,1% πολύ, το 19,0 % λίγο, το 8,9% πάρα πολύ και το 3,8% καθόλου ελκυστικούς. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 7. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 7»

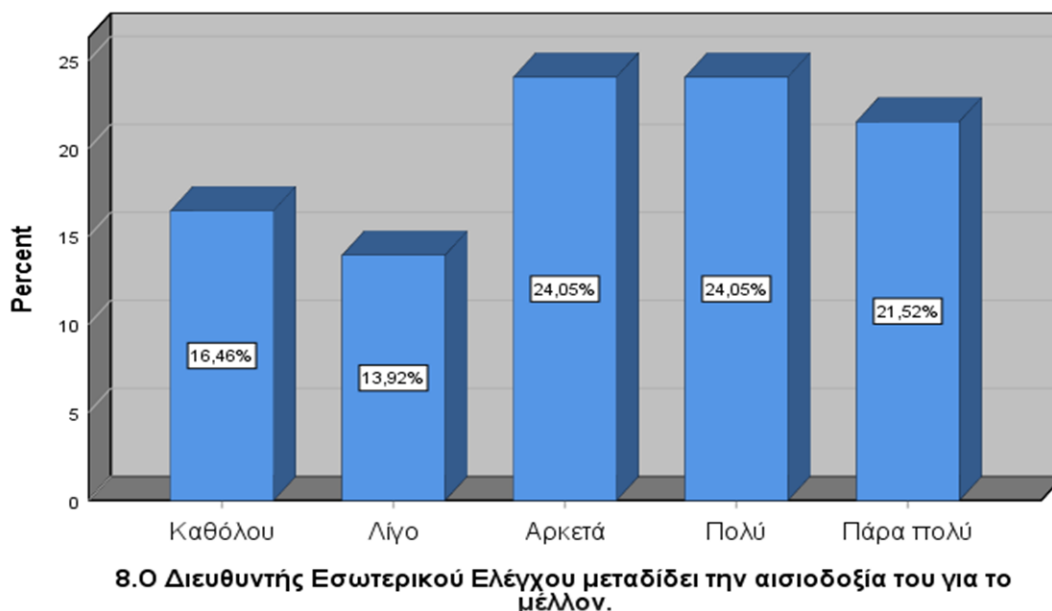
Η ερώτηση 8 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου μεταδίδει την αισιοδοξία του για το μέλλον. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

8.0 Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου μεταδίδει την αισιοδοξία του για το μέλλον.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 13 | 16,5 | 16,5 | 16,5 |
| | Λίγο | 11 | 13,9 | 13,9 | 30,4 |
| | Αρκετά | 19 | 24,1 | 24,1 | 54,4 |
| | Πολύ | 19 | 24,1 | 24,1 | 78,5 |
| | Πάρα πολύ | 17 | 21,5 | 21,5 | 100,0 |
| | Total | | 79 | 100,0 | 100,0 |

Πίνακας 17. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 8»

Όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα, οι επιλογές αρκετά και πολύ μετρούν ισάριθμες απαντήσεις, από 24,1% η καθεμία. Το 21,5% απάντησε πάρα πολύ, το 16,5% καθόλου και το 13,9% λίγο. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 8. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 8»

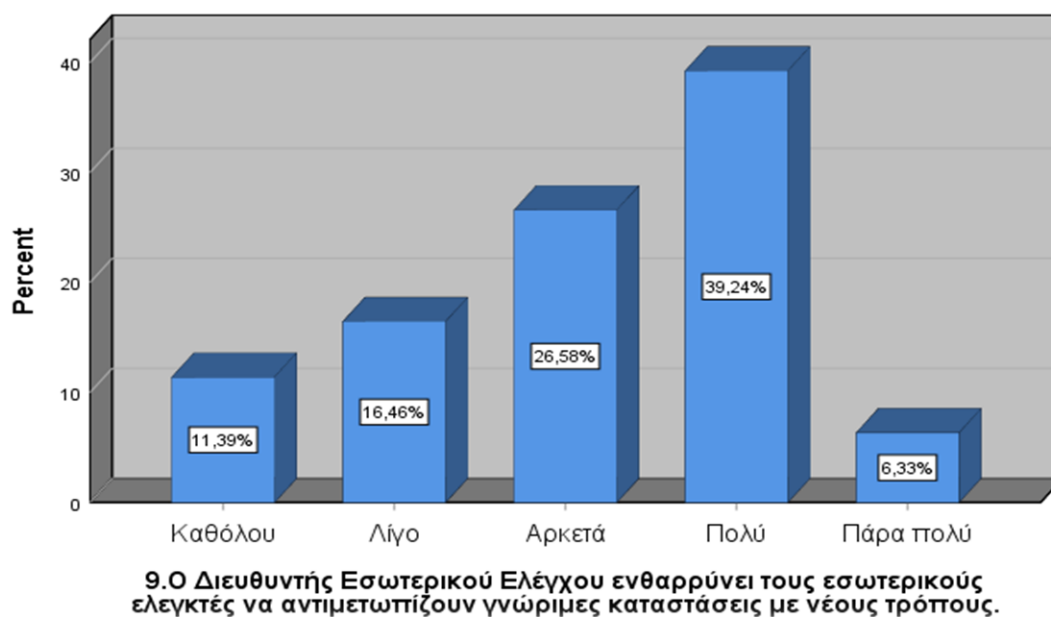
Η ερώτηση 9 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου ενθαρρύνει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αντιμετωπίζουν γνώριμες καταστάσεις με νέους τρόπους. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

9.0 Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου ενθαρρύνει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αντιμετωπίζουν γνώριμες καταστάσεις με νέους τρόπους.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 9 | 11,4 | 11,4 | 11,4 |
| | Λίγο | 13 | 16,5 | 16,5 | 27,8 |
| | Αρκετά | 21 | 26,6 | 26,6 | 54,4 |
| | Πολύ | 31 | 39,2 | 39,2 | 93,7 |
| | Πάρα πολύ | 5 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 18. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 9»

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι 39,2% των ερωτηθέντων απάντησε πολύ, το 26,6% αρκετά, το 16,5% λίγο, το 11,4% καθόλου και πάρα πολύ το 6,3%. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 9. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 9»

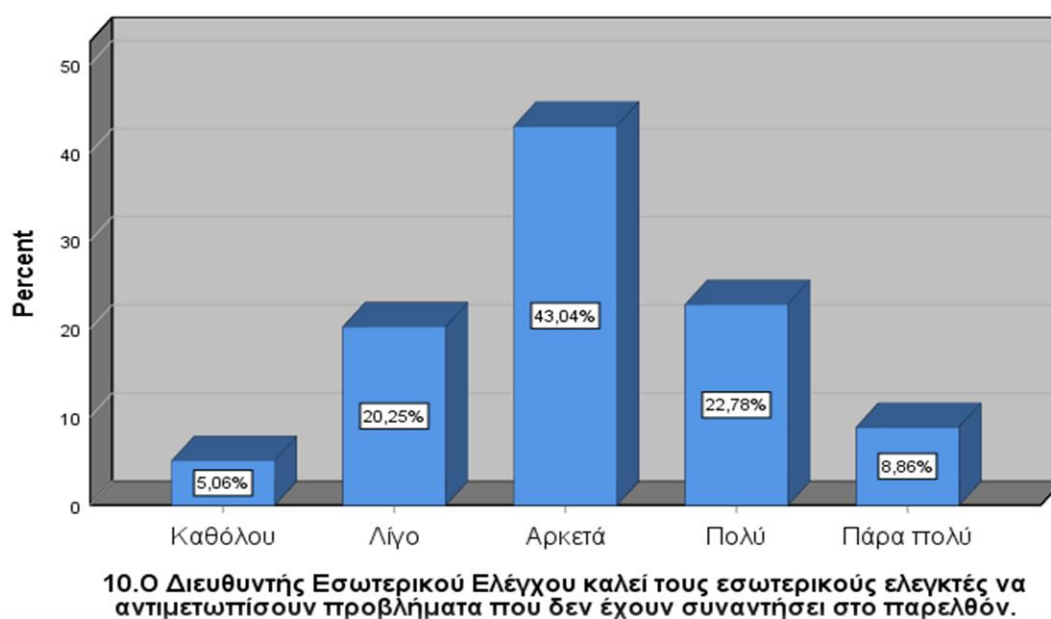
Η ερώτηση 10 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καλεί τους εσωτερικούς ελεγκτές να αντιμετωπίσουν προβλήματα που δεν έχουν συναντήσει στο παρελθόν. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

10.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καλεί τους εσωτερικούς ελεγκτές να αντιμετωπίσουν προβλήματα που δεν έχουν συναντήσει στο παρελθόν.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 4 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | Λίγο | 16 | 20,3 | 20,3 | 25,3 |
| | Αρκετά | 34 | 43,0 | 43,0 | 68,4 |
| | Πολύ | 18 | 22,8 | 22,8 | 91,1 |
| | Πάρα πολύ | 7 | 8,9 | 8,9 | 100,0 |
| | Total | | 79 | 100,0 | 100,0 |

Πίνακας 19. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 10»

Από τον πίνακα 19 φαίνεται ότι το 43% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι συμφωνούν αρκετά με την παραπάνω δήλωση, το 22,8% πολύ, το 20,3% λίγο, το 8,9% πάρα πολύ και το 5,1% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 10. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 10»

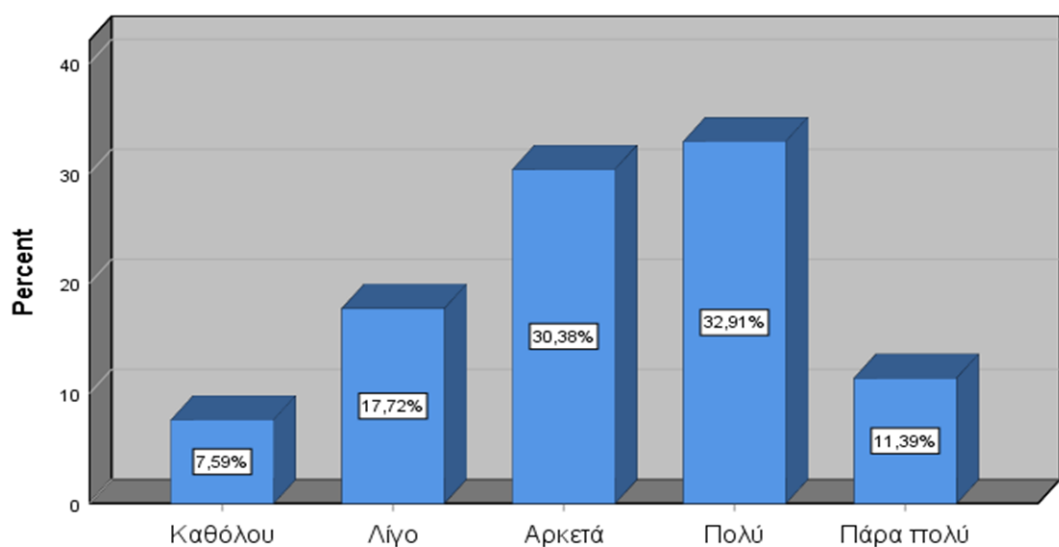
Η ερώτηση 11 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου βοηθάει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

11.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου βοηθάει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 6 | 7,6 | 7,6 | 7,6 |
| | Λίγο | 14 | 17,7 | 17,7 | 25,3 |
| | Αρκετά | 24 | 30,4 | 30,4 | 55,7 |
| | Πολύ | 26 | 32,9 | 32,9 | 88,6 |
| | Πάρα πολύ | 9 | 11,4 | 11,4 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 20. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 11»

Από την ανάλυση προκύπτει ότι το 32,9% των συμμετεχόντων απάντησε ότι Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου βοηθάει πολύ προς αυτή την κατεύθυνση, το 30,4% αρκετά, το 17,7% λίγο, το 11,4% πάρα πολύ και το 7,6% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



11.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου βοηθάει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους.

Γράφημα 11. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 11»

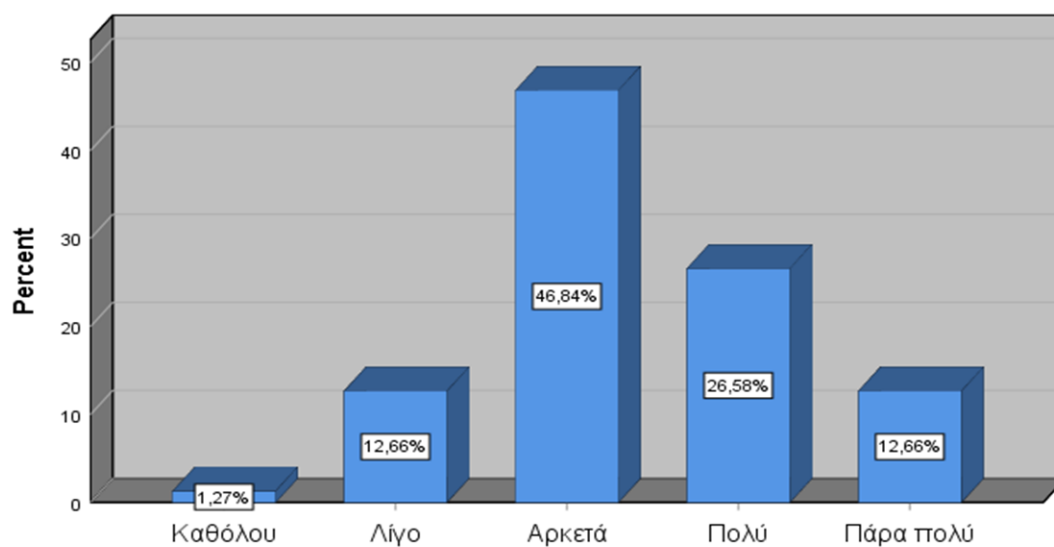
Η ερώτηση 12 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου προσεγγίζει τις ανάγκες του κάθε ατόμου της ομάδας του ξεχωριστά. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

12.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου προσεγγίζει τις ανάγκες του κάθε ατόμου της ομάδας του ξεχωριστά.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | Λίγο | 10 | 12,7 | 12,7 | 13,9 |
| | Αρκετά | 37 | 46,8 | 46,8 | 60,8 |
| | Πολύ | 21 | 26,6 | 26,6 | 87,3 |
| | Πάρα πολύ | 10 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| | Total | | 79 | 100,0 | 100,0 |

Πίνακας 21. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 12»

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το 46,8% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου προσεγγίζει αρκετά τις ανάγκες του κάθε υφισταμένου του ξεχωριστά, το 26,6% πολύ, από 12,7% απάντησαν πάρα πολύ και λίγο και το 1,3% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



12.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου προσεγγίζει τις ανάγκες του κάθε ατόμου της ομάδας του ξεχωριστά.

Γράφημα 12. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 12»

Μέρος Γ': Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου

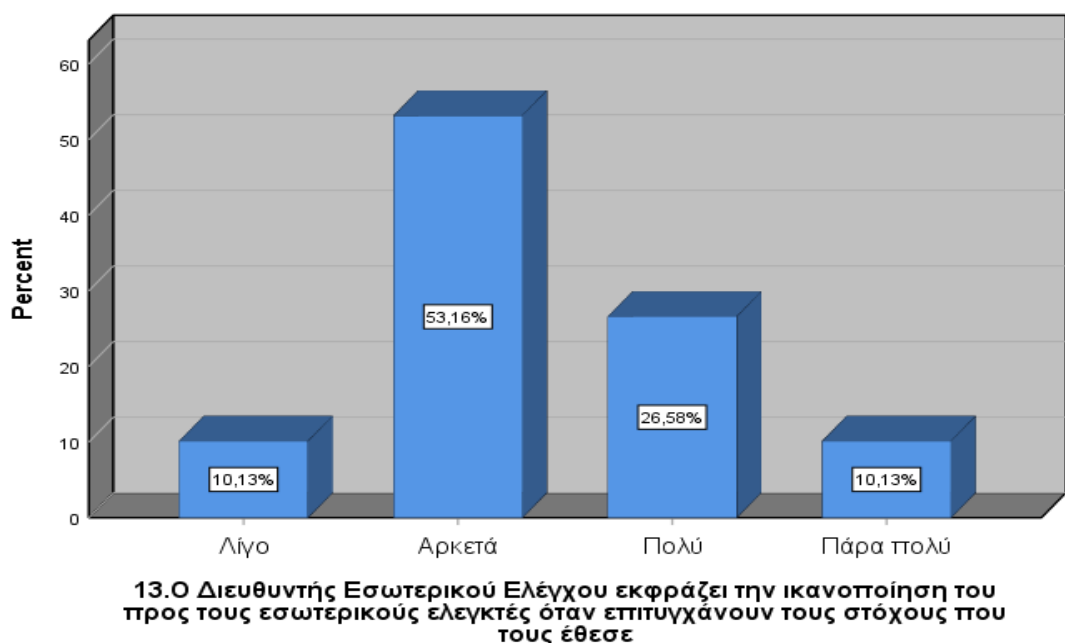
Η ερώτηση 13 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εκφράζει την ικανοποίησή του προς τους εσωτερικούς ελεγκτές όταν επιτυγχάνουν τους στόχους που τους έθεσε. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

13.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εκφράζει την ικανοποίησή του προς τους εσωτερικούς ελεγκτές όταν επιτυγχάνουν τους στόχους που τους έθεσε.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| Λίγο | 8 | 10,1 | 10,1 | 10,1 |
| Αρκετά | 42 | 53,2 | 53,2 | 63,3 |
| Πολύ | 21 | 26,6 | 26,6 | 89,9 |
| Πάρα πολύ | 8 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 22. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 13»

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 53,2% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εκφράζει την ικανοποίησή του αρκετά, το 26,6% πολύ, και από 10,1% απάντησαν λίγο και πάρα πολύ. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 13. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 13»

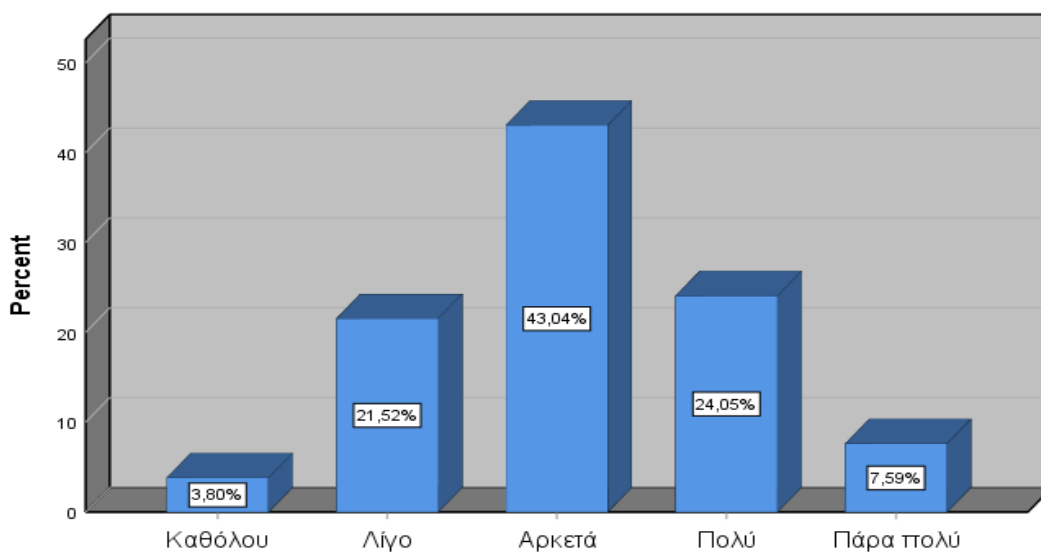
Η ερώτηση 14 διερευνά το βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου διευκρινίζει στους εσωτερικούς ελεγκτές, επακριβώς, το αποτέλεσμα που περιμένει. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

14. Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου διευκρινίζει, στους εσωτερικούς ελεγκτές, επακριβώς το αποτέλεσμα που περιμένει αλλά και την ανταμοιβή που θα τους δοθεί αν το πετύχουν.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | Λίγο | 17 | 21,5 | 21,5 | 25,3 |
| | Αρκετά | 34 | 43,0 | 43,0 | 68,4 |
| | Πολύ | 19 | 24,1 | 24,1 | 92,4 |
| | Πάρα πολύ | 6 | 7,6 | 7,6 | 100,0 |
| | Total | | 79 | 100,0 | 100,0 |

Πίνακας 23. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 14»

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ήτοι το 43%, δήλωσε ότι συμφωνεί αρκετά με την παραπάνω πρόταση, το 24,1% δήλωσε πολύ, το 21,5% δήλωσε λίγο, το 7,6% πάρα πολύ και το 3,8% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



14. Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου διευκρινίζει, στους εσωτερικούς ελεγκτές, επακριβώς το αποτέλεσμα που περιμένει αλλά και την ανταμοιβή που θα τους δοθεί αν το πετύχουν.

Γράφημα 14. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 14»

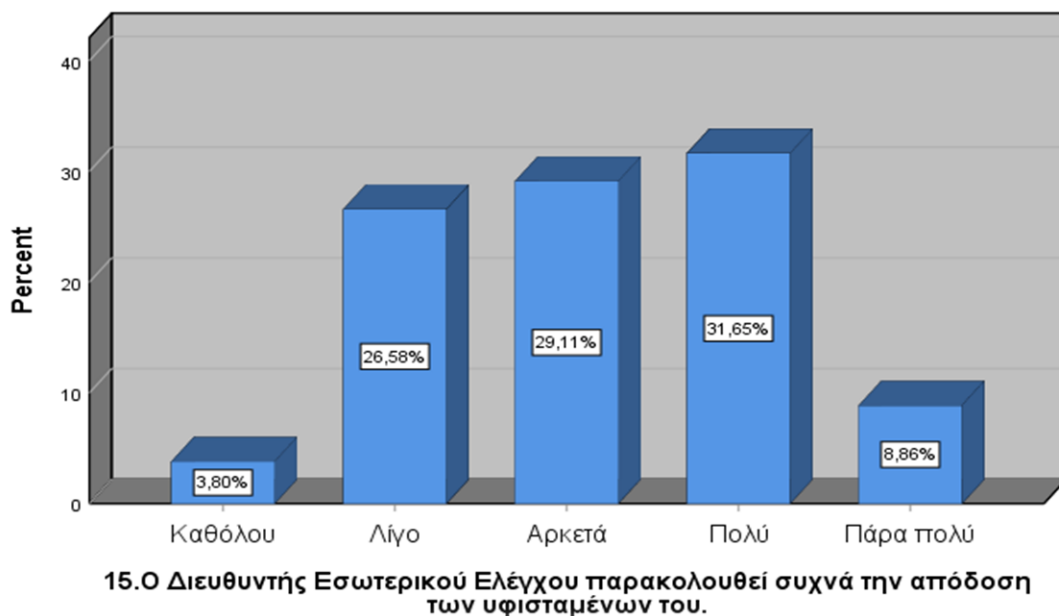
Η ερώτηση 15 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί συχνά την απόδοση των υφισταμένων του. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

15.0 Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί συχνά την απόδοση των υφισταμένων του.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 3 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| | Λίγο | 21 | 26,6 | 26,6 | 30,4 |
| | Αρκετά | 23 | 29,1 | 29,1 | 59,5 |
| | Πολύ | 25 | 31,6 | 31,6 | 91,1 |
| | Πάρα πολύ | 7 | 8,9 | 8,9 | 100,0 |
| Total | | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 24. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 15»

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως το 31,6% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί πολύ συχνά την απόδοση των υφισταμένων του, το 29,1% αρκετά συχνά, το 26,6% λίγο, το 8,9% πάρα πολύ συχνά και το 3,8% καθόλου συχνά. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 15. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 15»

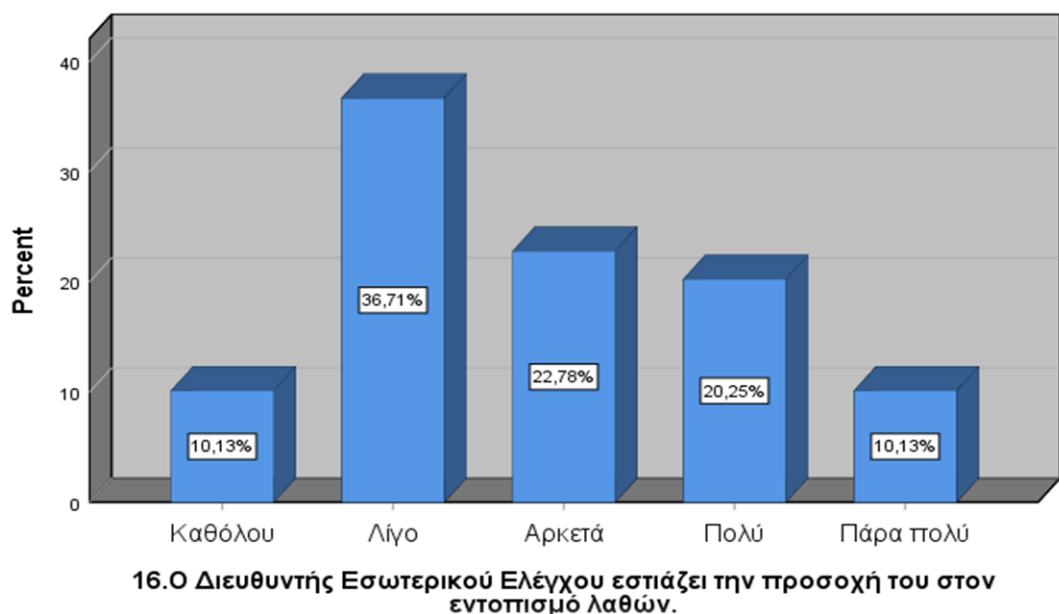
Η ερώτηση 16 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζει την προσοχή του στον εντοπισμό λαθών. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

16.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζει την προσοχή του στον εντοπισμό λαθών.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 8 | 10,1 | 10,1 | 10,1 |
| | Λίγο | 29 | 36,7 | 36,7 | 46,8 |
| | Αρκετά | 18 | 22,8 | 22,8 | 69,6 |
| | Πολύ | 16 | 20,3 | 20,3 | 89,9 |
| | Πάρα πολύ | 8 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 25. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 16»

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προκύπτει, ότι το 36,7% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζει, λίγο, την προσοχή του στον εντοπισμό λαθών, το 22,8% αρκετά, το 20,3% πολύ, το 10,1% πάρα πολύ και 10,1% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 16. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 16»

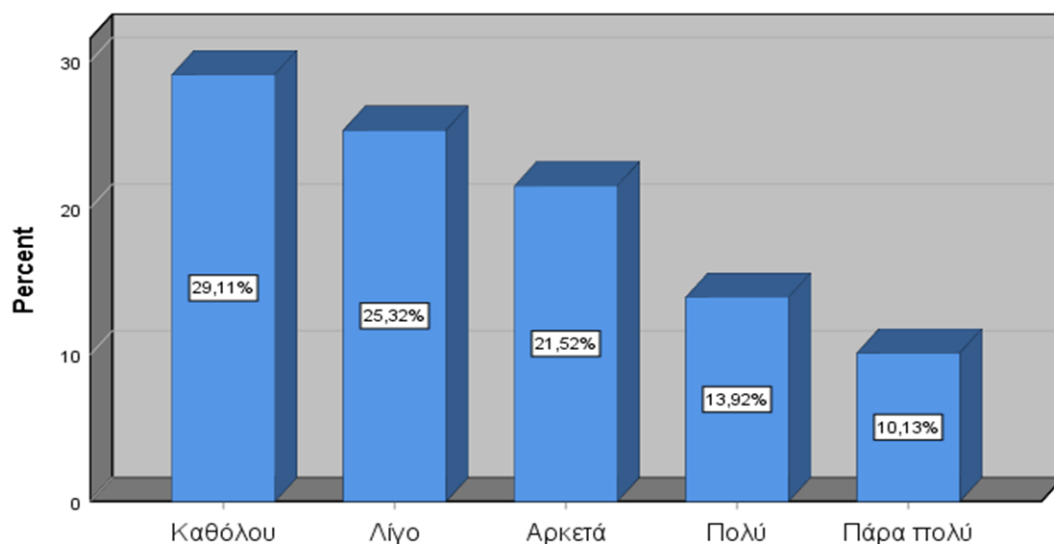
Η ερώτηση 17 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επιδεικνύει τη δύναμη του μετά τον εντοπισμό λαθών. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

17.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επιδεικνύει τη δύναμη του μετά τον εντοπισμό λαθών.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 23 | 29,1 | 29,1 | 29,1 |
| | Λίγο | 20 | 25,3 | 25,3 | 54,4 |
| | Αρκετά | 17 | 21,5 | 21,5 | 75,9 |
| | Πολύ | 11 | 13,9 | 13,9 | 89,9 |
| | Πάρα πολύ | 8 | 10,1 | 10,1 | 100,0 |
| Total | | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 26. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 17»

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως το 29,1% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου δεν επιδεικνύει καθόλου την δύναμη του μετά τον εντοπισμό λαθών, το 25,3% ότι επιδεικνύει λίγο τη δύναμη του, το 21,5% αρκετά, το 13,9% πολύ και το 10,1% πάρα πολύ. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



17.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επιδεικνύει την δύναμη του μετά τον εντοπισμό λαθών.

Γράφημα 17. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 17»

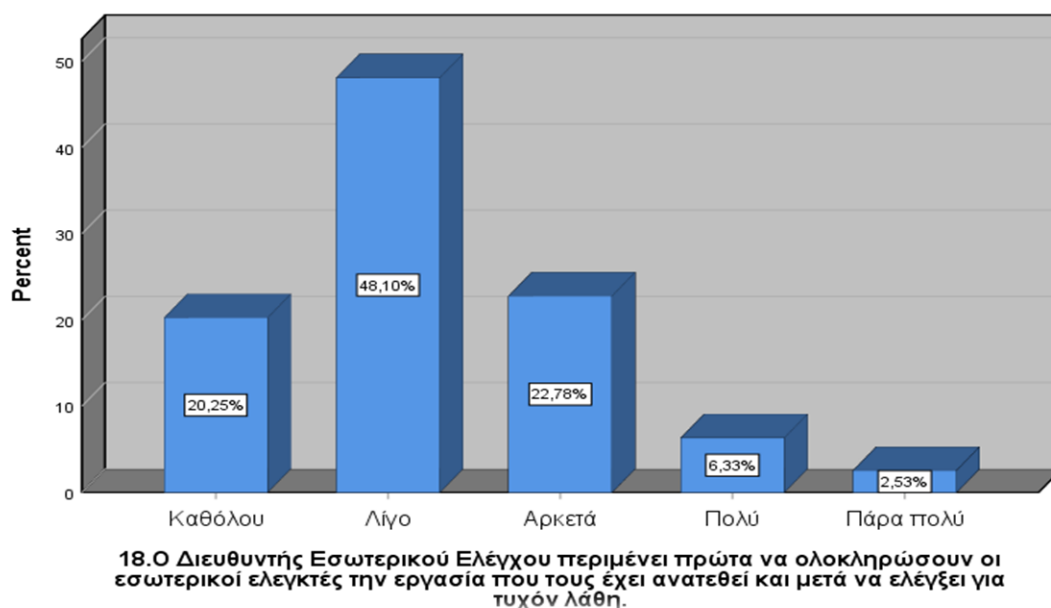
Η ερώτηση 18 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου περιμένει πρώτα να ολοκληρώσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές την εργασία που τους έχει ανατεθεί και μετά να ελέγξει για τυχόν λάθη. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

18.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου περιμένει πρώτα να ολοκληρώσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές την εργασία που τους έχει ανατεθεί και μετά να ελέγξει για τυχόν λάθη.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 16 | 20,3 | 20,3 | 20,3 |
| | Λίγο | 38 | 48,1 | 48,1 | 68,4 |
| | Αρκετά | 18 | 22,8 | 22,8 | 91,1 |
| | Πολύ | 5 | 6,3 | 6,3 | 97,5 |
| | Πάρα πολύ | 2 | 2,5 | 2,5 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 27. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 18»

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 27 η πλειοψηφία των στελεχών, ήτοι 48,1%, δήλωσε πως συμφωνεί λίγο με την παραπάνω δήλωση, το 22,8% αρκετά, το 20,3% καθόλου, το 6,3% πολύ και το 2,5% πάρα πολύ.



Γράφημα 18. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 18»

Μέρος Δ': "Laissez-faire" Στυλ Ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου

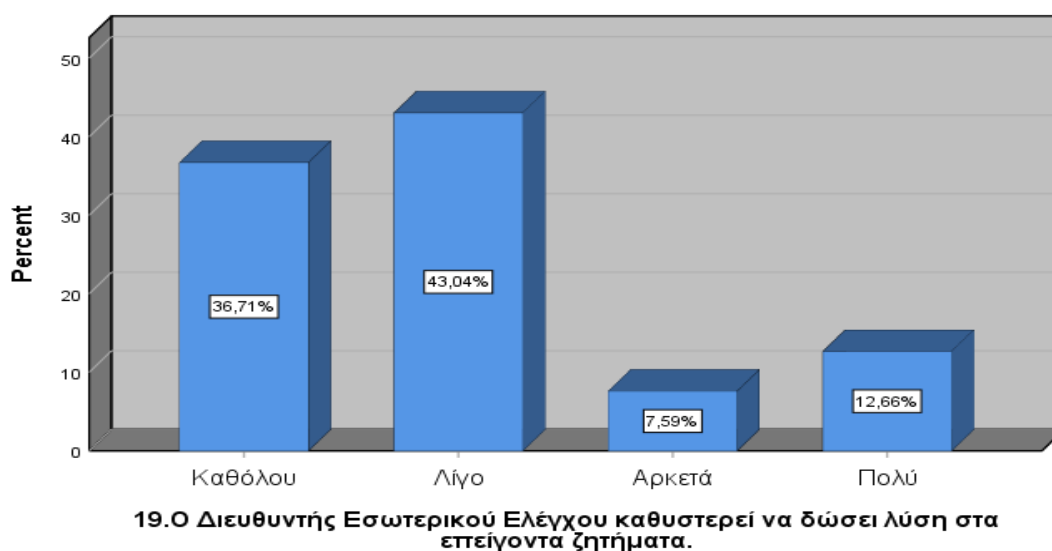
Η ερώτηση 19 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καθυστερεί να δώσει λύση στα επείγοντα ζητήματα. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

19.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καθυστερεί να δώσει λύση στα επείγοντα ζητήματα.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 29 | 36,7 | 36,7 | 36,7 |
| | Λίγο | 34 | 43,0 | 43,0 | 79,7 |
| | Αρκετά | 6 | 7,6 | 7,6 | 87,3 |
| | Πολύ | 10 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 28. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 19»

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας το 43% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καθυστερεί λίγο να δώσει λύση στα επείγοντα ζητήματα, το 36,7% καθόλου, το 12,7% πολύ και το 7,6% αρκετά.



Γράφημα 19. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 19»

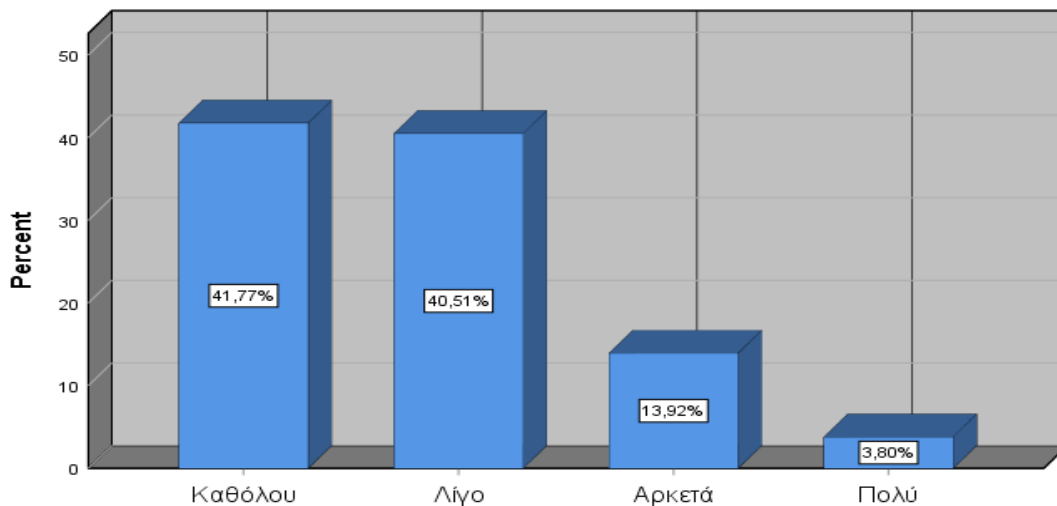
Η ερώτηση 20 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σοβαρά θέματα. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

20.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σοβαρά θέματα.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 33 | 41,8 | 41,8 | 41,8 |
| | Λίγο | 32 | 40,5 | 40,5 | 82,3 |
| | Αρκετά | 11 | 13,9 | 13,9 | 96,2 |
| | Πολύ | 3 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 29. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 20»

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 41,8% των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου δεν αποφεύγει καθόλου να εμπλακεί, το 40,5% πως αποφεύγει λίγο, το 13,9% αρκετά και το 3,8% πολύ. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



20.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σοβαρά θέματα.

Γράφημα 20. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 20»

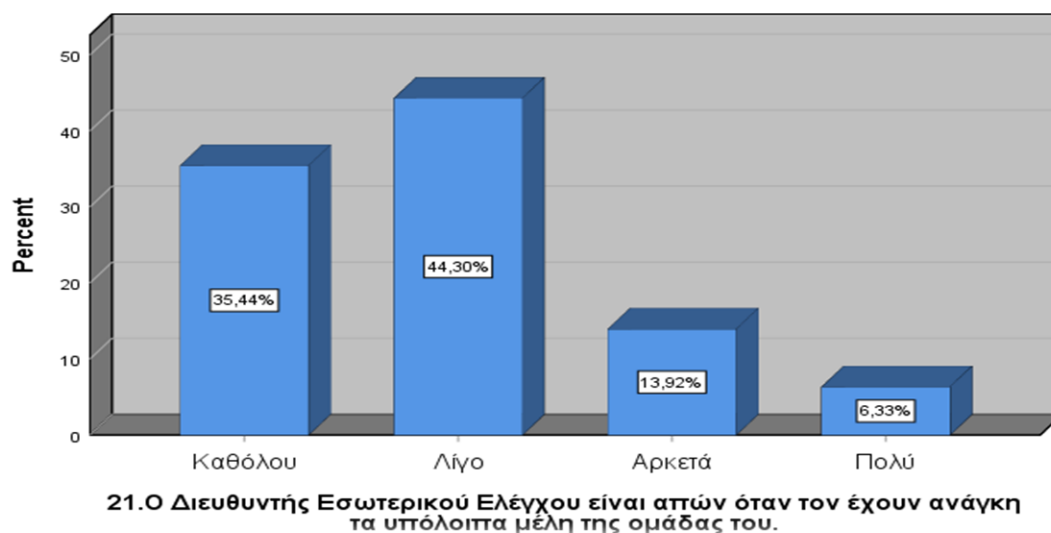
Η ερώτηση 21 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

21.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 28 | 35,4 | 35,4 | 35,4 |
| | Λίγο | 35 | 44,3 | 44,3 | 79,7 |
| | Αρκετά | 11 | 13,9 | 13,9 | 93,7 |
| | Πολύ | 5 | 6,3 | 6,3 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 30. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 21»

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ήτοι 44,3%, συμφωνεί λίγο με τη δήλωση «Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του.», το 35,4% καθόλου, το 13,9% αρκετά και το 6,3% πολύ. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 21. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 21»

Μέρος Ε': Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

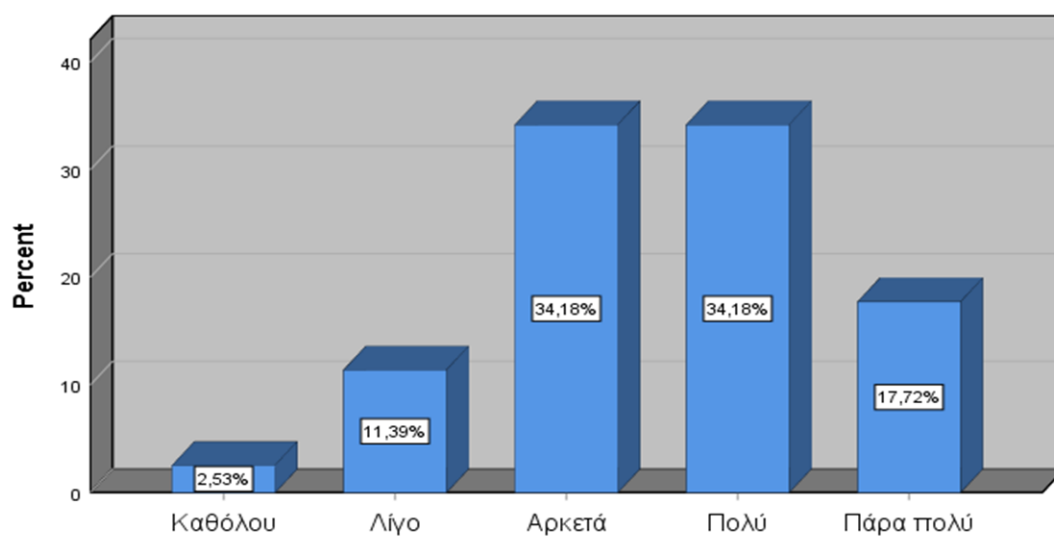
Η ερώτηση 22 διερευνά τον βαθμό στον οποίο το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει επαρκείς πόρους για να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

22.Το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει επαρκείς πόρους για να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | Λίγο | 9 | 11,4 | 11,4 | 13,9 |
| | Αρκετά | 27 | 34,2 | 34,2 | 48,1 |
| | Πολύ | 27 | 34,2 | 34,2 | 82,3 |
| | Πάρα πολύ | 14 | 17,7 | 17,7 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 31. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 22»

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το 34,2 % όσων συμμετείχαν στην έρευνα συμφωνεί αρκετά με τη δήλωση «Το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει επαρκείς πόρους για να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του.», ακόμα ένα 34,2% συμφωνεί πολύ, το 17,7% πάρα πολύ, το 11,4% λίγο και το 2,5% δεν συμφωνεί καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



22.Το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει επαρκείς πόρους για να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του.

Γράφημα 22. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 22»

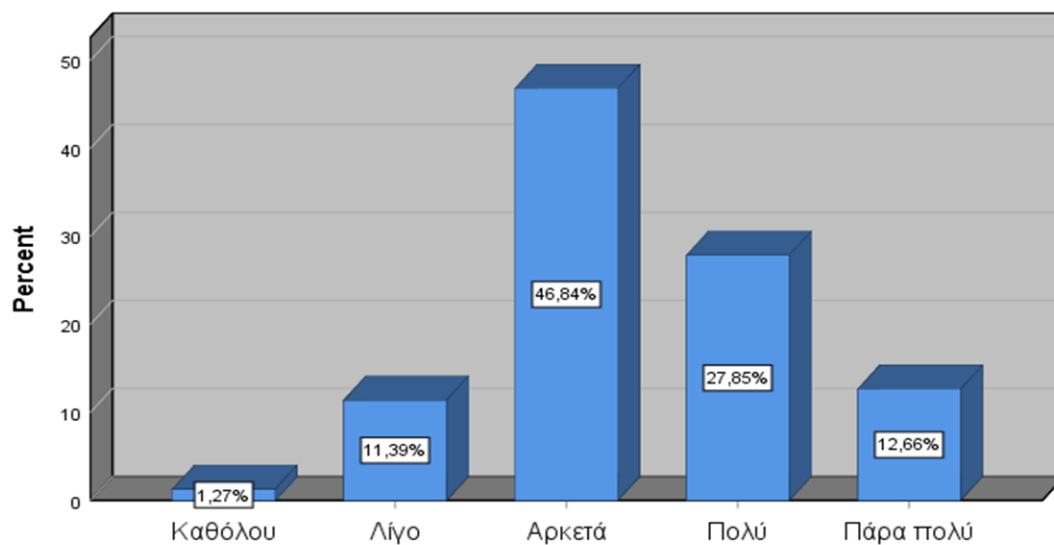
Η ερώτηση 23 διερευνά τον βαθμό στον οποίο οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε δεδομένα όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

23. Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε δεδομένα όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | Λίγο | 9 | 11,4 | 11,4 | 12,7 |
| | Αρκετά | 37 | 46,8 | 46,8 | 59,5 |
| | Πολύ | 22 | 27,8 | 27,8 | 87,3 |
| | Πάρα πολύ | 10 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 32. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 23»

Από την ανάλυση προκύπτει πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ήτοι 46,8%, θεωρεί ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε δεδομένα άλλων τμημάτων σε αρκετά μεγάλο βαθμό, το 27,8% πολύ, το 12,7% πάρα πολύ, το 11,4% λίγο και μόλις το 1,3% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



23. Οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε δεδομένα όλων των τμημάτων της επιχείρησης.

Γράφημα 23. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 23»

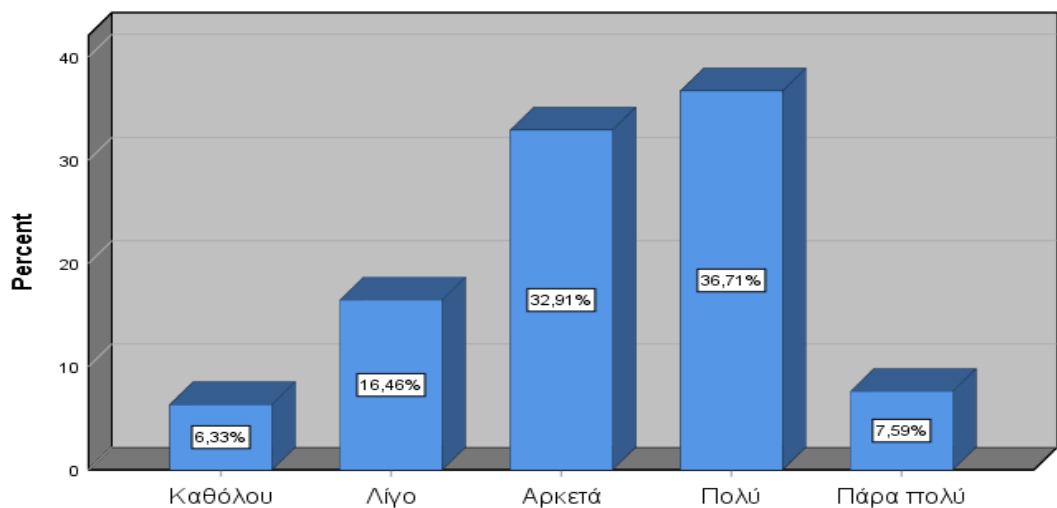
Η ερώτηση 24 διερευνά τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η μεθοδολογία του ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

24.Εφαρμόζεται η μεθοδολογία του ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 5 | 6,3 | 6,3 | 6,3 |
| | Λίγο | 13 | 16,5 | 16,5 | 22,8 |
| | Αρκετά | 26 | 32,9 | 32,9 | 55,7 |
| | Πολύ | 29 | 36,7 | 36,7 | 92,4 |
| | Πάρα πολύ | 6 | 7,6 | 7,6 | 100,0 |
| | Total | | 79 | 100,0 | 100,0 |

Πίνακας 33. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 24»

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι το 36,7% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η μεθοδολογία του ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο εφαρμόζεται πολύ, το 32,9% αρκετά, το 16,5% λίγο, το 7,6% πάρα πολύ και το 6,3% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



24.Εφαρμόζεται η μεθοδολογία του ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο.

Γράφημα 24. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 24»

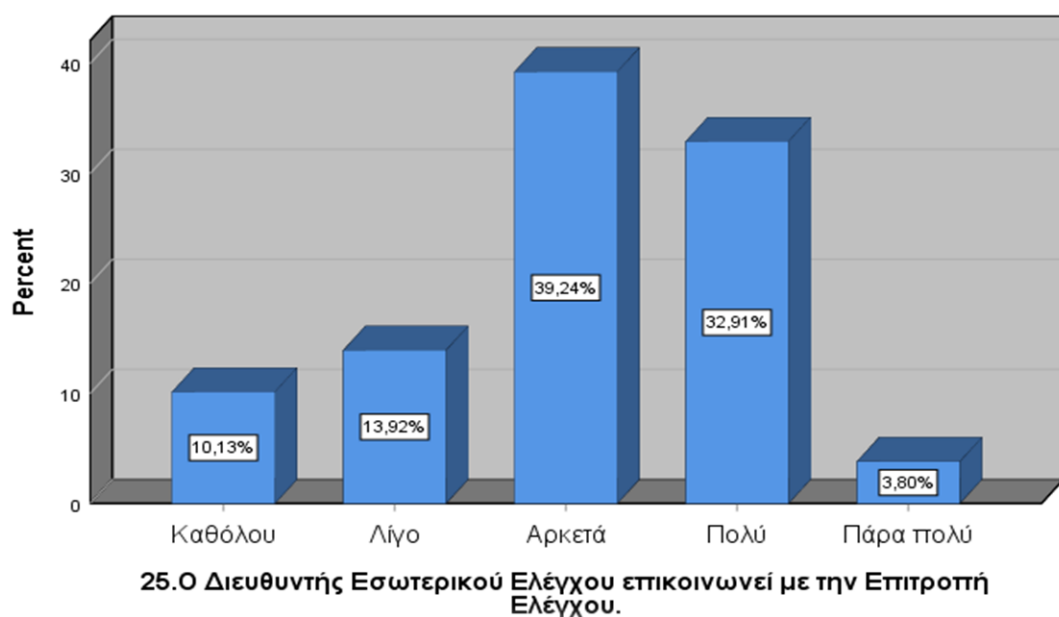
Η ερώτηση 25 διερευνά τον βαθμό στον οποίο ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επικοινωνεί με την Επιτροπή Ελέγχου. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

25.Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επικοινωνεί με την Επιτροπή Ελέγχου.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 8 | 10,1 | 10,1 | 10,1 |
| | Λίγο | 11 | 13,9 | 13,9 | 24,1 |
| | Αρκετά | 31 | 39,2 | 39,2 | 63,3 |
| | Πολύ | 26 | 32,9 | 32,9 | 96,2 |
| | Πάρα πολύ | 3 | 3,8 | 3,8 | 100,0 |
| | Total | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 34. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 25»

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το 39,2 % όσων συμμετείχαν στην έρευνα πιστεύει ότι ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επικοινωνεί αρκετά με την Επιτροπή Ελέγχου, το 32,9% πολύ, το 13,9% λίγο, το 10,1% καθόλου και το 3,8% πάρα πολύ. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 25. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 25»

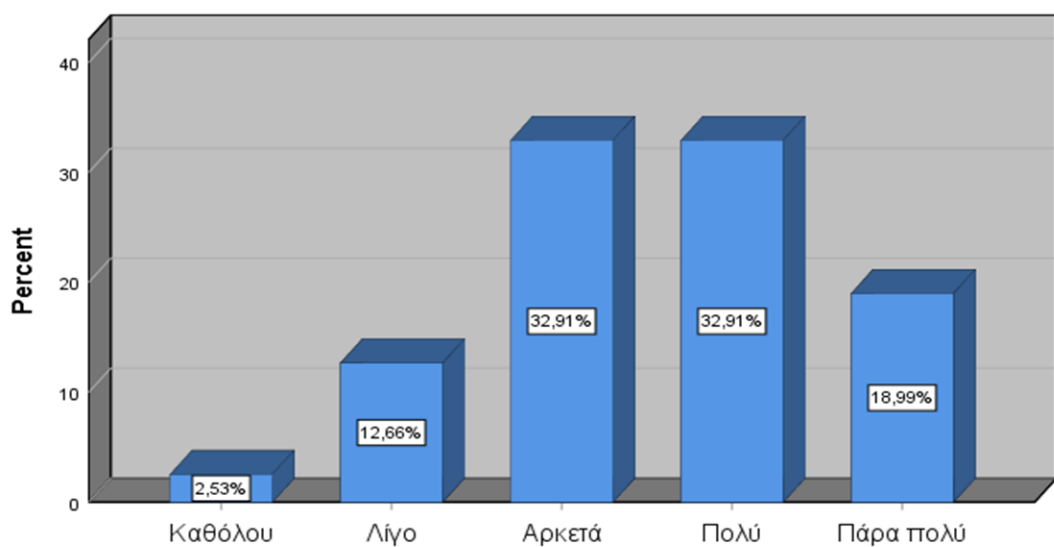
Η ερώτηση 26 διερευνά τον βαθμό στον οποίο η διοίκηση υποστηρίζει την συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε προγράμματα εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

26. Η διοίκηση υποστηρίζει την συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε προγράμματα εκπαίδευσης.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 2 | 2,5 | 2,5 | 2,5 |
| | Λίγο | 10 | 12,7 | 12,7 | 15,2 |
| | Αρκετά | 26 | 32,9 | 32,9 | 48,1 |
| | Πολύ | 26 | 32,9 | 32,9 | 81,0 |
| | Πάρα πολύ | 15 | 19,0 | 19,0 | 100,0 |
| Total | | 79 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 35. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 26»

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα οι επιλογές αρκετά και πολύ συγκέντρωσαν από 32,9% των απαντήσεων. Το 19% απάντησε ότι η διοίκηση στηρίζει πολύ την συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε προγράμματα εκπαίδευσης, το 12,7% λίγο και το 2,5% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



26. Η διοίκηση υποστηρίζει την συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε προγράμματα εκπαίδευσης.

Γράφημα 26. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 26»

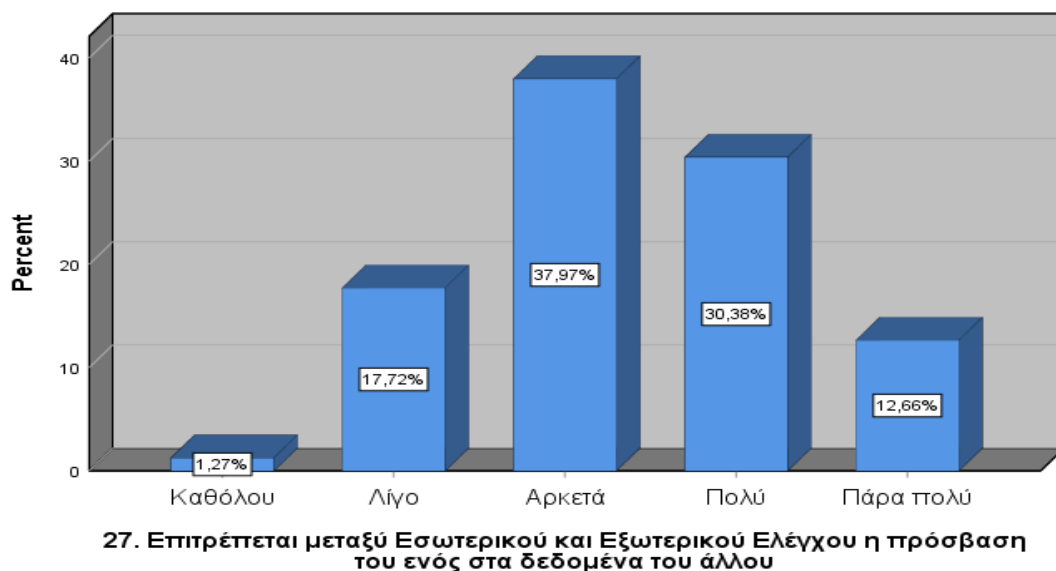
Η ερώτηση 27 διερευνά τον βαθμό στον οποίο επιτρέπεται στα τμήματα του Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου η πρόσβαση του ενός στα δεδομένα του άλλου.. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

27. Επιτρέπεται μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού Ελέγχου η πρόσβαση του ενός στα δεδομένα του άλλου

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Καθόλου | 1 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| | Λίγο | 14 | 17,7 | 17,7 | 19,0 |
| | Αρκετά | 30 | 38,0 | 38,0 | 57,0 |
| | Πολύ | 24 | 30,4 | 30,4 | 87,3 |
| | Πάρα πολύ | 10 | 12,7 | 12,7 | 100,0 |
| | Total | | 79 | 100,0 | 100,0 |

Πίνακας 36. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 27»

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως το 38% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η μεταξύ τους πρόσβαση επιτρέπεται αρκετά, το 30,4% πολύ, το 17,7% λίγο, το 12,7% πάρα πολύ και μόλις το 1,3% καθόλου. Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση.



Γράφημα 27. «Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής- Ερώτηση 27»

5.4 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανάλυσης Συσχετίσεων

Ο πιο διαδεδομένος συντελεστής συσχέτισης είναι ο συντελεστής Pearson r . Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r παίρνει τιμές από -1 έως +1. Σε περίπτωση μίας τέλει αύξουσας γραμμικής σχέσης (συσχέτιση) παίρνει τιμή +1, και σε περίπτωση μίας τέλει φθίνουσας γραμμικής σχέσης (αντισυσχέτιση) παίρνει τιμή -1. Καθώς πλησιάζει το μηδέν υπάρχει λιγότερη σχέση. Όσο πιο κοντά είναι ο συντελεστής είτε στο -1 είτε στο 1, τόσο ισχυρότερη είναι η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών (Dowdy and Wearden, 1983). Τέλος για να είναι στατιστικά σημαντικές οι τιμές θα πρέπει $\text{Sig} < 0,05$.

| | | Correlations | | | |
|------------------|---------------------|------------------|---------------|----------------|---------------|
| | | Transformational | Transactional | Laissez- Faire | Effectiveness |
| Transformational | Pearson Correlation | 1 | -,564** | -,765** | ,747** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 |
| Transactional | Pearson Correlation | -,564** | 1 | ,514** | -,447** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 |
| Laissez- Faire | Pearson Correlation | -,765** | ,514** | 1 | -,727** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 |
| Effectiveness | Pearson Correlation | ,747** | -,447** | -,727** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 37. «Pearson Correlation»

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε πως όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ($\text{Sig} = 0,000 < 0,005$) με την εξαρτημένη μεταβλητή. Ειδικότερα, η μεταβλητή της «Μετασχηματιστικής Ηγεσίας» έχει σημαντικά θετική συσχέτιση ($r = 0,747$) με την «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου» ενώ οι μεταβλητές της «Συναλλακτικής Ηγεσίας» και της «“Laissez-faire” Ηγεσίας» έχουν σημαντικά αρνητική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή με ($r = -0,447$) και ($r = -0,727$) αντίστοιχα.

Πραγματοποιήθηκε επίσης ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ της αντιληπτής αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου με τις διαστάσεις των ηγετικών συμπεριφορών όπως αυτές αναλύθηκαν στο Κεφάλαιο 2. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να γίνει καλύτερα αντιληπτό πως επιδρά η κάθε ηγετική συμπεριφορά στην υπό εξέταση εξαρτημένη μεταβλητή. Για αυτή την ανάλυση καθορίστηκαν ως μεταβλητές οι διαστάσεις του κάθε στυλ ηγεσίας και προσδιορίστηκαν ως ο μέσος όρος των ερωτήσεων που σχετίζονται και αναφέρθηκαν στην ενότητα 4.3.

| | | Correlations | | | | | | | |
|-----|---------------------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | | II | IM | IS | IC | CR | AME | PME | IAE |
| II | Pearson Correlation | 1 | ,825** | ,729** | ,722** | -,149 | -,382** | -,553** | ,747** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,190 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| IM | Pearson Correlation | ,825** | 1 | ,814** | ,773** | -,164 | -,422** | -,608** | ,712** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,148 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| IS | Pearson Correlation | ,729** | ,814** | 1 | ,671** | -,150 | -,347** | -,547** | ,629** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,186 | ,002 | ,000 | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| IC | Pearson Correlation | ,722** | ,773** | ,671** | 1 | -,347** | -,579** | -,732** | ,616** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| CR | Pearson Correlation | -,149 | -,164 | -,150 | -,347** | 1 | ,590** | ,466** | -,120 |
| | Sig. (2-tailed) | ,190 | ,148 | ,186 | ,002 | | ,000 | ,000 | ,290 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| AME | Pearson Correlation | -,382** | -,422** | -,347** | -,579** | ,590** | 1 | ,649** | -,394** |
| | Sig. (2-tailed) | ,001 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| PME | Pearson Correlation | -,553** | -,608** | -,547** | -,732** | ,466** | ,649** | 1 | -,554** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |
| IAE | Pearson Correlation | ,747** | ,712** | ,629** | ,616** | -,120 | -,394** | -,554** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,290 | ,000 | ,000 | |
| | N | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 | 79 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 38. «Pearson Correlation – Διαστάσεις ηγεσίας»

Επεξήγηση Συντμήσεων

II - Idealized Influence

IM - Inspirational Motivation

IS - Intellectual Stimulation

IC - Individualized Consideration

CR - Contingent Reward

AME - Active Management by Exception

PME - Passive Management by Exception

IAE - Internal Audit Effectiveness

Από τον παραπάνω πίνακα συσχετίσεων παρατηρούμε πως όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές, εκτός από την CR (Sig=0,290 > 0,005), έχουν στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 (Sig= 0,000 < 0,005) με την εξαρτημένη μεταβλητή. Ειδικότερα, οι μεταβλητές της εξιδανικευμένης επιρροής (II) με $r = 0,747$, του εμπνευστικού κινήτρου (IM) με $r = 0,712$, της πνευματικής διέγερσης (IS) με $r = 0,629$ και του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος (IC) με $r = 0,616$ παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική, θετική συσχέτιση με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Οι μεταβλητές της ενεργητικής διοίκησης εξαίρεσης (AME) με $r = -0,394$ και της παθητικής διοίκησης εξαίρεσης (PME) με $r = -0,554$ παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική, αρνητική συσχέτιση. Τέλος η μεταβλητή της ενδεχόμενης ανταμοιβής (CR) δεν είναι σημαντική μεταβλητή και δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.

5.5 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανάλυσης Παλινδρόμησης

Στόχος της παλινδρόμησης είναι να διερευνηθεί αν οι ανεξάρτητες μεταβλητές «Μετασχηματιστική Ηγεσία», «Συναλλακτική Ηγεσία» και «Αδιάφορη Ηγεσία» μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόβλεψη των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου».

Δεδομένου ότι η σχέση μεταξύ των μεταβλητών X και Y είναι γραμμική, θα χρησιμοποιήσουμε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που εξετάζει την επίδραση πολλών ανεξάρτητων μεταβλητών σε μια εξαρτημένη :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Όπου:

- Y είναι η εξαρτημένη μεταβλητή.
- X_1, X_2, X_3 είναι οι ανεξάρτητες μεταβλητές .
- b_0 είναι η σταθερή τιμή που παίρνει η μεταβλητή Y όταν όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές X_1, X_2, X_3 είναι μηδέν.
- b_1, b_2, b_3 είναι οι άγνωστοι παράμετροι του μοντέλου (συντελεστές παλινδρόμησης) οι οποίοι σχετίζονται με τις ανεξάρτητες μεταβλητές και εκφράζουν ποσοτικά τη σχέση που υπάρχει με την εξαρτημένη μεταβλητή.
- e_i είναι το σφάλμα της εκτίμησης.

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο παλινδρόμησης που θέλουμε να εκτιμήσουμε είναι:

$$\begin{aligned} \text{Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου} = \\ b_0 + b_1 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία} + b_2 * \text{Συναλλακτική Ηγεσία} \\ + b_3 * \text{Αδιάφορη Ηγεσία} \end{aligned}$$

Στη συνέχεια, ακολουθεί ο πίνακας ANOVA, ο οποίος ελέγχει αν το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό.

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 21,363 | 3 | 7,121 | 40,211 | ,000 ^b |
| | Residual | 13,282 | 75 | ,177 | | |
| | Total | 34,644 | 78 | | | |

a. Dependent Variable: Effectiveness

b. Predictors: (Constant), Laissez- Faire, Transactional, Transformational

Πίνακας 39. «Ανάλυση διακύμανσης ANOVA 1»

Από τον πίνακα 39, παρατηρείται ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (αφού $Sig = 0.000 < 0.05$), ήτοι η εξαρτημένη μεταβλητή παρουσιάζει γραμμική σχέση με τουλάχιστον με μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|----------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Coefficients Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,781 | ,524 | | 5,308 | ,000 |
| | Transformational | ,360 | ,090 | ,465 | 3,982 | ,000 |
| | Transactional | ,007 | ,079 | ,008 | ,094 | ,925 |
| | Laissez- Faire | -,328 | ,098 | -,376 | -3,344 | ,001 |

a. Dependent Variable: Effectiveness

Πίνακας 40. «Ανάλυση συντελεστών Coefficients 1»

Όπως φαίνεται από τον πίνακα η «Μετασχηματιστική Ηγεσία» ($Sig = 0.000 < 0.05$) και η «Αδιάφορη Ηγεσία» ($Sig = 0.001 < 0.05$) είναι στατιστικά σημαντικές και άρα θα περιέχονται στην εξίσωση. Η μεταβλητή της «Συναλλακτικής Ηγεσίας» ($Sig = 0.925 > 0.05$) δεν είναι στατιστικά σημαντική και άρα δε θα συμπεριληφθεί στην εξίσωση.

Από τον Πίνακα Coefficients προκύπτουν τα κάτωθι:

- Για την πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή «Μετασχηματιστική Ηγεσία», $Sig = 0.000 < 0.05$, άρα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_1 και συνεπώς η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου».
- Για την δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή «Συναλλακτική Ηγεσία», $Sig = 0.925 > 0.05$, άρα γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση H_2 και συνεπώς η ανεξάρτητη μεταβλητή δεν επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου».
- Για την τρίτη ανεξάρτητη μεταβλητή «Αδιάφορη Ηγεσία», $Sig = 0.001 < 0.05$, άρα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_3 και συνεπώς η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την εξαρτημένη μεταβλητή «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου».

Από τον πίνακα εξάγεται η εξίσωση παλινδρόμησης του μοντέλου μας ως εξής:

$$\begin{aligned} & \text{Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου} = \\ & 2,781 + 0,360 * \text{Μετασχηματιστική Ηγεσία} - 0,328 * \text{Αδιάφορη Ηγεσία} \end{aligned}$$

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις

6.1 Εισαγωγή

Στο εν λόγω κεφάλαιο το οποίο αποτελεί το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρατίθενται συνοπτικά τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης καθώς επίσης και της εμπειρικής έρευνας. Ακόμη, γίνεται αναφορά στους βασικούς περιορισμούς που προέκυψαν κατά την εκπόνηση της εργασίας. Τέλος, παρουσιάζονται κάποιες προτάσεις για τη διενέργεια μελλοντικής έρευνας.

6.2 Συμπεράσματα

Η ανάλυση που παρουσιάστηκε είχε σκοπό να διερευνήσει τον ρόλο, τον οποίο διαδραματίζει το στυλ ηγεσίας του επικεφαλής του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Το ζήτημα προσεγγίστηκε αφενός μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και αφετέρου μέσω εμπειρικής έρευνας. Τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο απαντήθηκε από συνολικά 79 στελέχη τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.

Όπως προέκυψε από τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν μέσω του λογισμικού πακέτου SPSS, η αντιληπτή αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου σχετίζεται θετικά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου και αρνητικά με το συναλλακτικό και με το αδιάφορο – “laissez-faire” στυλ ηγεσίας. Ωστόσο από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης προέκυψε πως μόνο το μετασχηματιστικό και το αδιάφορο στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου ενώ το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δεν φαίνεται να την επηρεάζει

Τα ευρήματα για τη Μετασχηματιστική και για την Αδιάφορη- “Laissez- faire” ηγεσία επιβεβαιώνουν το σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Τόσο οι θεωρητικοί όσο και οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές επιδρούν

θετικά στα οργανωτικά πλαίσια που εφαρμόζονται ενώ το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει στις περιπτώσεις αδιάφορης ηγεσίας. Οι απόψεις ωστόσο δίστανται όσον αφορά το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Η παρούσα έρευνα διαπιστώνει ότι από τις διαστάσεις της Συναλλακτικής ηγεσίας, η ενεργητική και η παθητική διοίκηση εξαιρέσεων επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου ενώ η ενδεχόμενη ανταμοιβή δεν είναι σημαντική μεταβλητή. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι ένα δυναμικό περιβάλλον και τα στελέχη του έχουν υψηλή εκπαιδευτική κατάρτιση. Επομένως, σύμφωνα και με όσα αναφέρονται στην βιβλιογραφία είναι αναμενόμενο σε ένα τέτοιο περιβάλλον να έχει τη μεγαλύτερη θετική συμβολή η Μετασχηματιστική ηγεσία. Η Συναλλακτική ηγεσία είναι αποτελεσματική όταν απευθύνεται σε ανειδίκευτο προσωπικό και σε απλούστερο οργανωτικό περιβάλλον (Kirkbride,2016).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, μόνο μία προγενέστερη έρευνα εξετάζει το ίδιο ακριβώς αντικείμενο με την παρούσα διπλωματική εργασία, αυτή των Dal Mas και Barac (2018). Τα αποτελέσματα των δύο ερευνών συμφωνούν μόνο στην αξιολόγηση της μεταβλητής της «Μετασχηματιστικής ηγεσίας», όπου και οι δύο έρευνες την κρίνουν ως στατιστικά σημαντική και θετική σε σχέση με την «Αντιληπτή Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου». Η έρευνα των Dal Mas και Barac σε αντίθεση με την παρούσα μελέτη αξιολογεί τη «Συναλλακτική Ηγεσία» ως στατιστικά σημαντική και θετική. Όσον αφορά την «Αδιάφορη ηγεσία» είχε απορριφθεί για περαιτέρω ανάλυση στην έρευνά τους κατά τη φάση της ανάλυσης αξιοπιστίας.

Τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας δύναται να χρησιμοποιηθούν τόσο από τους επικεφαλής των τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να υιοθετήσουν περισσότερο μετασχηματιστικές συμπεριφορές στον τρόπο ηγεσίας τους, όσο και από την ανώτατη διοίκηση ώστε να έχουν ενημερωμένα κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης των Διευθυντών του Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης η ανώτατη διοίκηση μπορεί να υποστηρίξει την εκπαίδευση των Διευθυντών του Εσωτερικού Ελέγχου σε θέματα σχετικά με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Όλα αυτά με γνώμονα την όσο το δυνατό αποτελεσματικότερη λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου.

6.3 Περιορισμοί

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η παρούσα μελέτη πέρα από τα σημαντικά συμπεράσματά της υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Αρχικά, ένας ιδιαίτερα σημαντικός περιορισμός της έρευνας πηγάζει από το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε κατά την εμπειρική έρευνα, το ερωτηματολόγιο, καθώς ελλοχεύει κινδύνους αντικειμενικότητας και αμεροληψίας. Επίσης το εύρος των ερωτήσεων είναι μειωμένο ώστε να μην κουράζει τους συμμετέχοντες και να επιτευχθεί υψηλό ποσοστό απόκρισης. Ακόμη, το δείγμα της έρευνας είναι σχετικά μικρό (n=79) και περιορίζεται μόνο σε στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων. Τέλος, η έλλειψη άλλων εμπειρικών μελετών, εκτός αυτής των Dal Mas και Barac, με αντίστοιχο ερευνητικό αντικείμενο καθιστά αδύνατη τη σύγκριση με άλλα αποτελέσματα.

6.4 Προτάσεις

Υπό το πρίσμα των παραπάνω περιορισμών προτείνεται η μελλοντική διεξαγωγή εμπειρικών μελετών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, που θα χρησιμοποιήσουν και άλλα ερευνητικά εργαλεία όπως οι προσωπικές συνεντεύξεις και θα συντελέσουν στην περαιτέρω ανάλυση του στυλ ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου ως παράγοντας επιρροής της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. Επίσης στην έρευνα θα μπορούσαν να συμμετέχουν και άλλοι ενδιαφερόμενοι για την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου όπως μέλη της Επιτροπής Ελέγχου, εξωτερικοί ελεγκτές και στελέχη της ανώτερης διοίκησης. Όλα τα παραπάνω θα συμβάλλουν στο να επιτευχθεί μια βελτιστοποίηση των μετρήσεων και της εγκυρότητας της αξιολόγησης των μεταβλητών της έρευνας..

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Alloubani, A., Akhu-Zaheya, L., Abdelhafiz, I. M., & Almatari, M. (2019). Leadership styles' influence on the quality of nursing care. *International journal of health care quality assurance*.

Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2014). Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the Saudi public sector. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 23(2), 74-86.

Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)*. Walden University.

Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications, Inc.

Arena, M., & Azzone, G. (2009). Internal Audit effectiveness: relevant drivers of auditees' satisfaction. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60.

Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. Sage., B. J. (1994). The "natural": Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.

Avolio, B. J. (1994). The "natural": Some antecedents to transformational leadership. *International Journal of Public Administration*, 17(9), 1559-1581.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The leadership quarterly*, 6(2), 199-218.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (Eds.). (2001). *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.

Badara, M. A. S., & Saidin, S. Z. (2013). The relationship between audit experience and internal audit effectiveness in the public sector organizations. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(3), 329-339.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*, 3.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Chambers, A. (1992). *Effective Internal Audits: How to plan and implement*. Boston, MA: Pitman.
- Cohen, A., & Sayag, G. (2010). The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. *Australian Accounting Review*, 20(3), 296-307.
- Combley, R. (Ed.). (2011). *Cambridge business English dictionary*. Cambridge University Press.
- Cronin, T. E. (1984). Thinking and learning about leadership. *Presidential Studies Quarterly*, 14(1), 22-34.
- Dal Mas, L. O., & Barac, K. (2018). The influence of the chief audit executive's leadership style on factors related to internal audit effectiveness. *Managerial Auditing Journal*.
- Dellai, H., & Omri, M. A. B. (2016). Factors affecting the internal audit effectiveness in Tunisian organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(16), 208-211.
- Dittenhofer, M. (2001). Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*.
- Dowdy, S. M., & Wearden, S. (1983). *Statistics for research*.
- Endaya, K. A., & Hanefah, M. M. (2016). Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of management development*, 27(7), 708-726.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Drogalas, G., Karagiorgos, T., & Arabatzis, K. (2015). Factors associated with internal audit effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(7), 113-122.

- Drogalas, G., Pazarskis, M., Anagnostopoulou, E., & Papachristou, A. (2017). The effect of internal audit effectiveness, auditor responsibility and training in fraud detection. *Accounting and Management Information Systems*, 16(4), 434-454.
- Eden, D., & Moriah, L. (1996). Impact of internal auditing on branch bank performance: a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), 262-271.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51.
- Hermanson, D. R., & Rittenberg, L. E. (2003). Internal audit and organizational governance. *Research opportunities in internal auditing*, 1(1), 25-71.
- Hidayat, S. E., Rafiki, A., & Aldoseri, M. M. (2017). Application of leadership style in government organizations: a survey in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., Eleftheriadis, I., & Christodoulou, P. (2009). Efficient risk management and internal audit. *International Journal of Management Research and Technology*, 3(2), 429-436.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and commercial training*.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organisations. *San Francisco*.
- KPMG (2009), *The Audit Committee Journey*, Audit Committee Institute, KPMG, London.

- Kurfi, A. K. (2009). Leadership styles: The managerial challenges in emerging economies. *International Bulletin of Business Administration*, 14(2), 55-79.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of educational administration*.
- Lenz, R., & Hahn, U. (2015). A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal*.
- Lenz, R., & Sarens, G. (2012). Reflections on the internal auditing profession: what might have gone wrong?. *Managerial Auditing Journal*.
- Lowe, K. B., Galen Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic. *Leadership quarterly*, 7(3), 385.
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Merton, R. K. (1969). The social nature of leadership. *The American Journal of Nursing*, 2614-2618.
- Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial auditing journal*.
- Mihret, D. G., James, K., & Mula, J. M. (2010). Antecedents and organisational performance implications of internal audit effectiveness: some propositions and research agenda. *Pacific Accounting Review*.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2002). Μάνατζμεντ, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Özaralli, N. (2003). Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*.
- Ridley, J. (2008). *Cutting edge internal auditing*. John Wiley & Sons.
- Rost, J. C. (1997). Moving from individual to relationship: A postindustrial paradigm of leadership. *Journal of Leadership Studies*, 4(4), 3-16.
- Sarver, M. B., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*.
- Schneider, A. (2003). An examination of whether incentive compensation and stock ownership affect internal auditor objectivity. *Journal of Managerial Issues*, 486-497.

- Stanfield, A. W. (2009). *Defining effective leadership: Lead in whatever you do*. Tate Publishing.
- Stogdill, R. M., & Shartle, C. L. (1948). Methods for determining patterns of leadership behavior in relation to organization structure and objectives. *Journal of Applied Psychology*, 32(3), 286.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Turetken, O., Jethefer, S., & Ozkan, B. (2019). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 238-271.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1-9.
- Zeb, A., Saeed, G., Ullah, H., & Rabi, F. (2015). Transformational and Transactional Leadership Styles and its Impact on the Performance of the Public Sector Organizations in Pakistan. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 8(1).
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Κάντας, Α., (2008). Οργανωτική βιομηχανική ψυχολογία. Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση και ηγεσία. Εκδόσεις *Ελληνικά Γράμματα*, Αθήνα.

Λαμπράκης, Α. (2016). Το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας του Bass, Ερευνητική - Εφαρμογή στο Δημόσιο Τομέα, *13ο Φοιτητικό Συνέδριο Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας*, 12/05/2016, Συνεδριακό Κέντρο ΕΕΔΕ.

Λαζάρου, Μ., Λαζάρου, Δ. (2019). Η Μετασχηματιστική ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης, *3ο Πανελλήνιο Εκπαιδευτικό Συνέδριο ΣΕΠΕ Λακωνικής: Αυτόνομο Σχολείο: Μύθοι και Πραγματικότητα*, 2018.

Μπολορίζου, Δ. (2018). Εξέταση της οικονομικής κατάστασης δημοτικών επιχειρήσεων ύδρευσης αποχέτευσης μέσω της ανάλυσης χρηματοοικονομικών δεικτών.

Σιμνήης, Α. (2018). *Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία σε περιβάλλον ιεραρχημένης εξουσίας*.

Τσουβέλα, Ι. (2014). *Μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη στους οργανισμούς του τραπεζικού κλάδου* (Doctoral dissertation).

Χατζικά, Κ. (2019). Η επίδραση της ηγεσίας στην παρακίνηση και ομαδική απόδοση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας.

Χυτήρης, Λ. (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Εκδόσεις *Interbooks*, Αθήνα.

Πηγές Διαδικτύου

Chartered Institute of Internal Auditors (2019). *Risk : can you spot the Next Big Thing?*
<https://www.iiia.org.uk/audit-risk-magazine/features/risk-can-you-spot-the-next-big-thing/>

Global Institute of Internal Auditors (2021). *Definition of Internal Auditing*
<https://global.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Definition-of-Internal-Auditing.aspx>

Glosbe Dictionary (2021). *Definition of Operationalization*
<https://el.glosbe.com/en/el/Operationalization>

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Έρευνας



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Φορολογική & Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων



ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας με θέμα:

«ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ»

Μέρος Α΄: Δημογραφικά **(Δηλώστε με ✓ την απάντησή σας)**

1. Φύλο
 Άρρεν Θήλυ
2. Ηλικία
 22-30 31-45 >45
3. Εργασιακή εμπειρία (έτη)
 1-5 6-10 11-15 16-20 >20
4. Εκπαίδευση
 Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ ΤΕΙ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος
 Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

**Μέρος Β΄: Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας του Διευθυντή
Εσωτερικού Ελέγχου
(Δηλώστε με √ την απάντησή σας)**

| Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι: | (1) Καθόλου | (2) Λίγο | (3) Αρκετά | (4) Πολύ | (5) Πάρα πολύ |
|---|----------------|-------------|---------------|-------------|------------------|
| i) Χάρισμα ή Εξιδανικευμένη επιρροή | | | | | |
| 5. οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπερήφανοι για τη συνεργασία τους με τον Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου. | | | | | |
| 6. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποπνέει δύναμη και αυτοπεποίθηση. | | | | | |
| ii) Εμπνευστικό κίνητρο | | | | | |
| 7. οι στόχοι που θέτει ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι ελκυστικοί για τους εσωτερικούς ελεγκτές. | | | | | |
| 8. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου μεταδίδει την αισιοδοξία του για το μέλλον. | | | | | |
| iii) Πνευματική διέγερση | | | | | |
| 9. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου ενθαρρύνει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αντιμετωπίζουν γνώριμες καταστάσεις με νέους τρόπους. | | | | | |
| 10. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καλεί τους εσωτερικούς ελεγκτές να αντιμετωπίσουν προβλήματα που δεν έχουν συναντήσει στο παρελθόν. | | | | | |
| iv) Εξατομικευμένο ενδιαφέρον | | | | | |
| 11. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου βοηθάει τους εσωτερικούς ελεγκτές να αναπτύξουν τις ικανότητες τους. | | | | | |
| 12. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου προσεγγίζει τις ανάγκες του κάθε ατόμου της ομάδας του ξεχωριστά. | | | | | |

Μέρος Γ΄: Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου

(Δηλώστε με √ την απάντησή σας)

| Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι: | (1) Καθόλου | (2) Λίγο | (3) Αρκετά | (4) Πολύ | (5) Πάρα πολύ |
|--|----------------|-------------|---------------|-------------|------------------|
| i) Έκτακτη ανταμοιβή | | | | | |
| 13. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εκφράζει την ικανοποίηση του προς τους εσωτερικούς ελεγκτές όταν αυτοί επιτυγχάνουν τους στόχους που τους έχει θέσει. | | | | | |
| 14. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου διευκρινίζει, στους εσωτερικούς ελεγκτές, επακριβώς το αποτέλεσμα που περιμένει αλλά και την ανταμοιβή που θα τους δοθεί αν το πετύχουν. | | | | | |
| ii) Ενεργητική διοίκηση εξαιρέσης | | | | | |
| 15. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου παρακολουθεί συχνά την απόδοση των υφισταμένων του. | | | | | |
| 16. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου εστιάζει την προσοχή του στον εντοπισμό λαθών. | | | | | |
| iii) Παθητική διοίκηση εξαιρέσης | | | | | |
| 17. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επιδεικνύει την δύναμη του μετά τον εντοπισμό λαθών. | | | | | |
| 18. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου περιμένει πρώτα να ολοκληρώσουν οι εσωτερικοί ελεγκτές την εργασία που τους έχει ανατεθεί και μετά να ελέγξει για τυχόν λάθη. | | | | | |

Μέρος Δ΄: “Laissez-faire” Στυλ Ηγεσίας του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου

(Δηλώστε με √ την απάντησή σας)

| Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι: | (1) Καθόλου | (2) Λίγο | (3) Αρκετά | (4) Πολύ | (5) Πάρα πολύ |
|---|----------------|-------------|---------------|-------------|------------------|
| 19. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου καθυστερεί να δώσει λύση στα επείγοντα ζητήματα. | | | | | |
| 20. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου αποφεύγει να εμπλακεί όταν προκύπτουν σοβαρά θέματα. | | | | | |
| 21. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας του. | | | | | |

Μέρος Ε΄: Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

(Δηλώστε με √ την απάντησή σας)

| Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι: | (1) Καθόλου | (2) Λίγο | (3) Αρκετά | (4) Πολύ | (5) Πάρα πολύ |
|--|------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|
| 22. το τμήμα του Εσωτερικού Ελέγχου διαθέτει επαρκείς πόρους για να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του. | | | | | |
| 23. οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε δεδομένα όλων των τμημάτων της επιχείρησης. | | | | | |
| 24. εφαρμόζεται η μεθοδολογία του ελέγχου βασισμένου στον κίνδυνο. | | | | | |
| 25. ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου επικοινωνεί με την Επιτροπή Ελέγχου. | | | | | |
| 26. η διοίκηση υποστηρίζει τη συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών σε προγράμματα εκπαίδευσης. | | | | | |
| 27. επιτρέπεται μεταξύ Εσωτερικού και Εξωτερικού ελέγχου η πρόσβαση του ενός στα δεδομένα του άλλου. | | | | | |