



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Master in Business Administration – MBA

Διπλωματική Εργασία

**Θέμα: Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου και οργανωσιακή κουλτούρα:  
Θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση σε ελληνικές επιχειρήσεις (Effectiveness of  
internal audit and organizational culture: Theoretical and empirical investigation  
in Greek companies)**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Φοιτήτρια:

Ελένη – Δέσποινα Χ. Κούρτη (Α.Μ.: 23033)

E-mail: mba23033@uom.edu.gr

Επιβλέπων Καθηγητής:

Δρ. Γεώργιος Δρογαλάς

Αναπληρωτής Καθηγητής

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

E-mail: drogalas@uom.edu.gr

*Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2023 – Ιανουάριος 2024*

## **Αφιέρωσεις**

*Αφιερωμένο στην οικογένειά μου*

## **Ευχαριστίες**

Αρχικά, θα επιθυμούσα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κο. Δρογαλά Γεώργιο, για την εποπτεία καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας, όπως και για την καθοδήγηση που μου παρείχε κατά τα στάδια συγγραφής της.

Ακόμα, οφείλω θερμά ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την πολύπλευρη υποστήριξή τους σε κάθε τομέα, καθώς και σε όλους τους συμμετέχοντες, συναδέλφους και συνεργάτες που βοήθησαν στην ολοκλήρωση του έργου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για την άριστη συνεργασία και τις υψηλού επιπέδου γνώσεις που φρόντισαν να μας μεταλαμπαδεύσουν κατά τη διάρκεια φοίτησής μας στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

“Culture is simply  
a shared way of doing  
something with a passion.”

*Brian Chesky*

## Περίληψη

Αναμφίβολα, η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει ιδιαίτερα κομβικό ρόλο στο σύγχρονο εταιρικό περιβάλλον αφού είναι ενδεικτική των επιχειρησιακών πρακτικών που ακολουθούνται αναφορικά με τις σχέσεις αλληλεπίδρασης και τις δομές οργάνωσης του ανθρωπίνου δυναμικού, αντικατοπτρίζοντας τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού στο σύνολό του. Με δεδομένη την ταχύτατη τεχνολογική ανάπτυξη και τις νέες απαιτήσεις, ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος θεωρείται επιβεβλημένος προκειμένου να διασφαλιστεί η επιχειρησιακή ευημερία σε πλήθος οικονομικών τομέων. Συγκεκριμένα, σκοπό της παρούσας εργασίας συνιστά η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα σε τέσσερα διακριτά είδη οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Για τις ανάγκες της έρευνας, η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τη χορήγηση ερωτηματολογίων σε εργαζόμενους σε επιχειρήσεις πραγματοποιήθηκε με τη χρήση των στατιστικών πακέτων SPSS και SmartPLS με στόχο την αποτύπωση των αποτελεσμάτων σε όρους μεταξύ σχέσεων, συσχετίσεων και βαθμού επίδρασης των ανεξάρτητων μεταβλητών (τυπολογίες οργανωσιακής κουλτούρας) στην εξαρτημένη (αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου). Επιπλέον, δημιουργήθηκε μοντέλο εξισώσεων (SEM) το οποίο αναπαριστά δυναμικά τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και διενεργήθηκε σχεδιασμός γραμμικής παλινδρόμησης.

Τα συμπεράσματα της έρευνας υποστηρίζουν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής θετικής σχέσης ανάμεσα στους τύπους Οργανωσιακής Κουλτούρας που αποδίδουν έμφαση στην Ιεραρχία (κατά κύριο λόγο), στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη δράση, στην Ομάδα και στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, ενώ η επίδραση της Αναπτυξιακής Οργανωσιακής Κουλτούρας δε φαίνεται να σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, με τη συσχέτιση αν και υπαρκτή, να θεωρείται στατιστικώς αδύναμη.

**Λέξεις κλειδιά:** Οργανωσιακή Κουλτούρα, Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου, Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη δράση, Ιεραρχία, Ομάδα, Ανάπτυξη, Προσανατολισμός, Επιχείρηση.

## **Abstract**

Undoubtedly, the organizational culture plays a particularly pivotal role in the modern corporate environment since it is indicative of the business practices followed regarding the interaction relations and the organizational structure of human resources, reflecting the way the organization operates as a whole. Given the rapid technological development and new demands, effective internal audit is considered imperative in order to ensure business prosperity in a multitude of economic sectors. Specifically, the purpose of this paper is to investigate the relationship between four distinct types of organizational culture and the effectiveness of internal audit.

For the needs of the research, the analysis of the data obtained from the administration of questionnaires to employees in companies was carried out using the SPSS and SmartPLS statistical packages with the aim of capturing the results in terms of relationships, correlations and the degree of influence of the independent variables (typologies of organizational culture) to the dependent one (effectiveness of internal audit). In addition, an equation model (SEM) was created in order to dynamically represent the relationships between the variables and a linear regression design was also performed.

The conclusions of the research support the existence of a statistically significant positive relationship between the types of Organizational Culture that give emphasis to Hierarchy (mainly), Rationalized action, Team and the Effectiveness of Internal Audit, while the effect of Developmental Organizational Culture does not seem to be related to high levels of internal audit effectiveness, with the correlation, although present, being considered statistically weak.

**Keywords:** Organizational Culture, Effectiveness of Internal Audit, Reasoned / Streamlined action, Hierarchy, Team, Development, Orientation, Business.

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	1
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγικές Σημειώσεις</b> .....	1
1.1 Αναγκαιότητα Μελέτης .....	1
1.2 Σκοπός Εργασίας και Ερευνητικά Ερωτήματα .....	3
1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας.....	4
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Θεωρητικό πλαίσιο</b> .....	6
2.1. Εισαγωγή .....	6
<b>2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο της Οργανωσιακής Κουλτούρας</b> .....	6
2.2.1 Η έννοια και τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	8
2.2.2 Δομικά χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	14
2.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	18
2.2.4 Αξιολόγηση Ισχύος της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	20
2.2.5 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα .....	22
2.2.6 Τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	23
<b>2.3 Θεωρητικό Πλαίσιο της Αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου</b> ..	33
2.3.1 Λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου .....	35
2.3.2 Θεσμικό και Νομικό Πλαίσιο άσκησης Εσωτερικού Ελέγχου .....	36
2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου .....	37
2.3.4 Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου .....	38
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Επισκόπηση Ερευνών</b> .....	42
3.1 Εισαγωγή .....	42
3.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου	42
3.3 Εργαλεία μέτρησης της Αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου..	46
3.4 Εργαλεία μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	49
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία Έρευνας</b> .....	54
4.1 Εισαγωγή .....	54
4.2 Λειτουργικό Υπόδειγμα - Υποθέσεις .....	55

4.3 Πληθυσμός και Δείγμα .....	57
4.4 Τεχνική Δειγματοληψίας .....	57
4.5 Ερευνητικό Εργαλείο .....	57
4.6 Περιγραφή Ερωτηματολογίου .....	58
4.7 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης .....	61
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα</b> .....	61
5.1 Εισαγωγή .....	61
5.2 Δημογραφικά Στοιχεία Δείγματος .....	62
5.3 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής .....	66
5.4 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Ερωτηματολογίου .....	96
5.5 Έλεγχος Κανονικότητας Κατανομής .....	103
5.6 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών .....	105
5.7 Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (SEM) .....	109
5.8 Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας .....	111
5.9 Παλινδρόμηση .....	112
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα</b> .....	118
6.1 Συζήτηση – Συγκριτική Αξιολόγηση - Ανακεφαλαίωση .....	118
6.2 Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	121
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	123
<b>Προσάρτημα</b> .....	168



### **Κατάλογος Εικόνων:**

<b>Εικόνα 1:</b> Το «Παγόβουνο» της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	10
<b>Εικόνα 2:</b> Το μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Schein (2010).....	13
<b>Εικόνα 3:</b> Το μοντέλο των Johnson & και Scholes (1999) – Ιστός Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Web). .....	14
<b>Εικόνα 4:</b> Το μοντέλο 7-S των McKinsey και συνεργατών (1980) .....	18
<b>Εικόνα 5:</b> Το μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Denison (1990) .....	26
<b>Εικόνα 6:</b> Οι διαστάσεις του OCAI των Cameron & Quinn (2006, 1999) – Competing Values Framework (CVF) .....	52

### **Κατάλογος Πινάκων:**

<b>Πίνακας 1:</b> Σύνοψη Έγκυρων Απαντήσεων – Ερωτήσεις 1 έως και 4 .....	62
<b>Πίνακας 2:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 1 – Φύλο.....	63
<b>Πίνακας 3:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 2 – Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο.....	63
<b>Πίνακας 4:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 3 – Μορφή Απασχόλησης / Σχέση εργασίας.....	64
<b>Πίνακας 5:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 4 – Έτη συνολικής απασχόλησης .....	65
<b>Πίνακας 6:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 5 – Δικαιοσύνη (Συνοχή) .....	66
<b>Πίνακας 7:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 6 – Σεβασμός (Ηθική).....	67
<b>Πίνακας 8:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 7 – Διαφορετικότητα (Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού) .....	68
<b>Πίνακας 9:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 8 – Κοινωνική υπευθυνότητα (Ανοιχτή επικοινωνία).....	69
<b>Πίνακας 10:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 9 – Ανθρωποκεντρικός Προσανατολισμός (Συνεργασία) .....	69
<b>Πίνακας 11:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 10 – Προσανατολισμός στην Ομάδα (Εμπιστοσύνη).....	70
<b>Πίνακας 12:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 11 – Συνεργασία (Ομαδική εργασία)...	71
<b>Πίνακας 13:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 12 – Προσεκτική δράση (Κανόνες Σταθερότητας) .....	72
<b>Πίνακας 14:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 13 – Λεπτομέρεια (Ορθολογισμός).....	73
<b>Πίνακας 15:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 14 – Ακρίβεια και Αποτελεσματικότητα (Προβλεψιμότητα).....	73
<b>Πίνακας 16:</b> Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 15 – Σύννομη δράση (Ασφάλεια) .....	74

<b>Πίνακας 17:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 16 – Σταθερότητα και Ασφάλεια (Συνέργεια / Συντονισμός Δραστηριοτήτων) .....	75
<b>Πίνακας 18:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 17 – Σταθερότητα Πρακτικών (Διαδικασίες) .....	76
<b>Πίνακας 19:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 18 – Προβλεψιμότητα (Εξορθολογισμένες Λειτουργίες) .....	76
<b>Πίνακας 20:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 19 – Πειραματισμός (Ευελιξία) .....	77
<b>Πίνακας 21:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 20 – Αυτονομία δράσης (Δημιουργικότητα) .....	78
<b>Πίνακας 22:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 21 – Αξιοποίηση ευκαιριών (Πειραματισμός / Ρίσκο) .....	79
<b>Πίνακας 23:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 22 – Καινοτομία (Αυτονομία) .....	79
<b>Πίνακας 24:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 23 – Ανάλυση Ρίσκου (Προσαρμογή) .	80
<b>Πίνακας 25:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 24 – Ανταγωνιστικότητα (Παραγωγικότητα).....	81
<b>Πίνακας 26:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 25 – Επίτευξη στόχου (Αποτελεσματικότητα) .....	82
<b>Πίνακας 27:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 26 – Προσδοκίες επίδοσης (Ανταγωνιστικότητα).....	83
<b>Πίνακας 28:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 27 – Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (Επιθετικότητα) .....	83
<b>Πίνακας 29:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 28 – Αναλυτικός χαρακτήρας ενεργειών & δράσεων (Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα) .....	84
<b>Πίνακας 30:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 29 – Προσανατολισμός στη δράση (Σχεδιασμός και θέσπιση στόχων) .....	85
<b>Πίνακας 31:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 30 – Επιθετική δράση (Προσανατολισμός στη δράση).....	86
<b>Πίνακας 32:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 31 – Βελτίωση αποδοτικότητας οργανισμού .....	86
<b>Πίνακας 33:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 32 – Εσωτερικός έλεγχος, επάρκεια και αποτελεσματικότητα οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου .....	87
<b>Πίνακας 34:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 33 – Εσωτερικός έλεγχος, ακρίβεια και αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών .....	88

<b>Πίνακας 35:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 34 – Εσωτερικός έλεγχος και βελτίωση παραγωγικότητας του οργανισμού .....	89
<b>Πίνακας 36:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 35 – Εσωτερικός έλεγχος, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου .....	90
<b>Πίνακας 37:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 36 – Εσωτερικός έλεγχος και συμμόρφωση της εταιρείας με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο .....	91
<b>Πίνακας 38:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 37 – Εσωτερικός έλεγχος, οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων .....	92
<b>Πίνακας 39:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 38 – Εσωτερικός έλεγχος, οργανωσιακά προγράμματα και συνέπεια των αποτελεσμάτων .....	92
<b>Πίνακας 40:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 39 – Εσωτερικός έλεγχος, παρακολούθηση και λήψη αποτελεσματικών διορθωτικών μέτρων .....	93
<b>Πίνακας 41:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 40 – Εσωτερικός έλεγχος και έγκαιρη εφαρμογή των συστάσεών του .....	94
<b>Πίνακας 42:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 41 – Αξιολόγηση των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου.....	95
<b>Πίνακας 43:</b> Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 42 – Συμπερίληψη και εφαρμογή συστάσεων εσωτερικού ελέγχου .....	95
<b>Πίνακας 44:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ομάδα (Group) .....	97
<b>Πίνακας 45:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ομάδα (Group) .....	97
<b>Πίνακας 46:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical).....	97
<b>Πίνακας 47:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical).....	97
<b>Πίνακας 48:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ανάπτυξη (Developmental).....	98
<b>Πίνακας 49:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ανάπτυξη (Developmental).....	98
<b>Πίνακας 50:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση (Rational).....	98
<b>Πίνακας 51:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση (Rational).....	99

<b>Πίνακας 52:</b> Συνολική Αξιοπιστία Κλίμακας Μέτρησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (Σύνθεση 4 υποκλιμάκων) – Βελτιωμένη Αξιοπιστία.....	99
<b>Πίνακας 53:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου.....	99
<b>Πίνακας 54:</b> Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου.....	100
<b>Πίνακας 55:</b> Συγκεντρωτικός Πίνακας Αξιολόγησης Αξιοπιστίας Τμημάτων Εργαλείου Μέτρησης.....	100
<b>Πίνακας 56:</b> Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας (SmartPLS) ..	101
<b>Πίνακας 57:</b> Αποτελέσματα Κριτηρίου Fornell & Larcker.....	102
<b>Πίνακας 58:</b> Αποτελέσματα Κριτηρίου HTMT .....	102
<b>Πίνακας 59:</b> Αποτελέσματα Κριτηρίου Διασταυρούμενων Φορτίσεων (Cross Loadings) .....	103
<b>Πίνακας 60:</b> Αποτελέσματα συνδυασμού Εσωτερικός Έλεγχος & Group Culture ..	104
<b>Πίνακας 61:</b> Αποτελέσματα συνδυασμού Εσωτερικός Έλεγχος & Hierarchical Culture .....	104
<b>Πίνακας 62:</b> Αποτελέσματα συνδυασμού Εσωτερικός Έλεγχος & Developmental Culture .....	104
<b>Πίνακας 63:</b> Αποτελέσματα συνδυασμού Εσωτερικός Έλεγχος & Rational Culture	105
<b>Πίνακας 64:</b> Αποτελέσματα Συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών (SPSS).....	106
<b>Πίνακας 65:</b> Αποτελέσματα Path Coefficients Σταθερού Αλγορίθμου PLS βάσει Factors – Structural Equation Model.....	107
<b>Πίνακας 66:</b> Αποτελέσματα Ανάλυσης Συσχετίσεων PLS .....	108
<b>Πίνακας 67:</b> Γραφική Αναπαράσταση Αποτελεσμάτων Bootstrapping σε όρους P – Values, R και Path Coefficients.....	110
<b>Πίνακας 68:</b> Αποτελέσματα Bootstrapping σε όρους σημαντικότητας Path Coefficients .....	110
<b>Πίνακας 69:</b> Αποτελέσματα Πολυσυγγραμμικότητας Εξωτερικού Δομικού Μοντέλου .....	112
<b>Πίνακας 70:</b> Αποτελέσματα Πολυσυγγραμμικότητας Εσωτερικού Δομικού Μοντέλου .....	112
<b>Πίνακας 71:</b> Σύνοψη Μοντέλου - SPSS.....	114
<b>Πίνακας 72:</b> Αποτελέσματα ANOVA - SPSS.....	114
<b>Πίνακας 73:</b> Αποτελέσματα Συντελεστών Παλινδρόμησης (Coefficients) - SPSS....	115
<b>Πίνακας 74:</b> Αποτελέσματα Συσχετίσεων Παλινδρόμησης - SPSS.....	116

<b>Πίνακας 75:</b> Αποτελέσματα Ανάλυσης Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης σε όρους Unstandardized Coefficients και P - values - SmartPLS .....	117
<b>Πίνακας 76:</b> Αποτελέσματα Ελέγχου Πολυσυγγραμμικότητας Παλινδρόμησης (Δείκτης VIF) .....	117

### **Κατάλογος Διαγραμμάτων:**

<b>Διάγραμμα 1:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 1 – Φύλο .....	63
<b>Διάγραμμα 2:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 2 – Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο ....	64
<b>Διάγραμμα 3:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 3 – Μορφή Απασχόλησης / Σχέση εργασίας.....	65
<b>Διάγραμμα 4:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 4 – Έτη συνολικής απασχόλησης .....	66
<b>Διάγραμμα 5:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 5 – Δικαιοσύνη (Συνοχή).....	67
<b>Διάγραμμα 6:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 6 – Σεβασμός (Ηθική) .....	67
<b>Διάγραμμα 7:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 7 – Διαφορετικότητα (Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού) .....	68
<b>Διάγραμμα 8:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 8 – Κοινωνική υπευθυνότητα (Ανοιχτή επικοινωνία) .....	69
<b>Διάγραμμα 9:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 9 – Ανθρωποκεντρικός Προσανατολισμός (Συνεργασία) .....	70
<b>Διάγραμμα 10:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 10 – Προσανατολισμός στην Ομάδα (Εμπιστοσύνη).....	71
<b>Διάγραμμα 11:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 11 – Συνεργασία (Ομαδική εργασία) .....	71
<b>Διάγραμμα 12:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 12 – Προσεκτική δράση (Κανόνας Σταθερότητας).....	72
<b>Διάγραμμα 13:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 13 – Λεπτομέρεια (Ορθολογισμός) .....	73
<b>Διάγραμμα 14:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 14 – Ακρίβεια και Αποτελεσματικότητα (Προβλεψιμότητα).....	74
<b>Διάγραμμα 15:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 15 – Σύνομη δράση (Ασφάλεια) .....	74
<b>Διάγραμμα 16:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 16 – Σταθερότητα και Ασφάλεια (Συνέργεια / Συντονισμός Δραστηριοτήτων) .....	75

<b>Διάγραμμα 17:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 17 – Σταθερότητα Πρακτικών (Διαδικασίες) .....	76
<b>Διάγραμμα 18:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 18 – Προβλεψιμότητα (Εξορθολογισμένες Λειτουργίες) .....	77
<b>Διάγραμμα 19:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 19 – Πειραματισμός (Ευελιξία) .....	77
<b>Διάγραμμα 20:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 20 – Αυτονομία δράσης (Δημιουργικότητα) .....	78
<b>Διάγραμμα 21:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 21 – Αξιοποίηση ευκαιριών (Πειραματισμός / Ρίσκο) .....	79
<b>Διάγραμμα 22:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 22 – Καινοτομία (Αυτονομία) .....	80
<b>Διάγραμμα 23:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 23 – Ανάλυση Ρίσκου (Προσαρμογή) .....	80
<b>Διάγραμμα 24:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 24 – Ανταγωνιστικότητα (Παραγωγικότητα).....	81
<b>Διάγραμμα 25:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 25 – Επίτευξη στόχου (Αποτελεσματικότητα) .....	82
<b>Διάγραμμα 26:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 26 – Προσδοκίες επίδοσης (Ανταγωνιστικότητα).....	83
<b>Διάγραμμα 27:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 27 – Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (Επιθετικότητα).....	84
<b>Διάγραμμα 28:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 28 – Αναλυτικός χαρακτήρας ενεργειών & δράσεων (Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα) .....	84
<b>Διάγραμμα 29:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 29 – Προσανατολισμός στη δράση (Σχεδιασμός και θέσπιση στόχων) .....	85
<b>Διάγραμμα 30:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 30 – Επιθετική δράση (Προσανατολισμός στη δράση).....	86
<b>Διάγραμμα 31:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 31 – Εσωτερικός έλεγχος και βελτίωση αποδοτικότητας οργανισμού .....	87
<b>Διάγραμμα 32:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 32 – Εσωτερικός έλεγχος, επάρκεια και αποτελεσματικότητα οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου .....	88
<b>Διάγραμμα 33:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 33 – Εσωτερικός έλεγχος, ακρίβεια και αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών.....	89

<b>Διάγραμμα 34:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 34 – Εσωτερικός έλεγχος και βελτίωση παραγωγικότητας του οργανισμού.....	90
<b>Διάγραμμα 35:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 35 – Εσωτερικός έλεγχος, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου.....	90
<b>Διάγραμμα 36:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 36 – Εσωτερικός έλεγχος και συμμόρφωση της εταιρείας με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο .....	91
<b>Διάγραμμα 37:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 37 – Εσωτερικός έλεγχος, οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων .....	92
<b>Διάγραμμα 38:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 38 – Εσωτερικός έλεγχος, οργανωσιακά προγράμματα και συνέπεια των αποτελεσμάτων .....	93
<b>Διάγραμμα 39:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 39 - Εσωτερικός έλεγχος, παρακολούθηση και λήψη αποτελεσματικών διορθωτικών μέτρων.....	93
<b>Διάγραμμα 40:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 40 - Εσωτερικός έλεγχος και έγκαιρη εφαρμογή των συστάσεων του .....	94
<b>Διάγραμμα 41:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 41 - Αξιολόγηση των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου.....	95
<b>Διάγραμμα 42:</b> Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 42 - Συμπερίληψη και εφαρμογή συστάσεων εσωτερικού ελέγχου .....	96

## **Εισαγωγή**

### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγικές Σημειώσεις**

#### **1.1 Αναγκαιότητα Μελέτης**

Αναντίρρητα, στη σύγχρονη εποχή της καλπάζουσας επιχειρησιακής ανάπτυξης που ακολουθεί τα παγκόσμια δρώμενα της τεχνολογικής κυριαρχίας, η συμπερίληψη της πρακτικής του εσωτερικού ελέγχου στα πλαίσια της διοικητικής ελεγκτικής πρακτικής κρίνεται αναγκαία, αφού οι επιχειρήσεις καλούνται να αξιοποιήσουν με το βέλτιστο παραγωγικά τρόπο το πολυπληθές και ποικίλων χαρακτηριστικών ανθρώπινο δυναμικό (Izzuddin & Hanafi, 2020; Usman & Murtala, 2019).

Με καίρια σημεία επικέντρωσης της προσοχής στην αποδοτικότητα του οργανισμού, στην ολική επάρκεια και στην αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου, καθώς και στη συμμόρφωση της εταιρείας με νόμους, διαδικασίες, πολιτικές, σχέδια και κανονισμούς, η διοικητική διάσταση του εσωτερικού ελέγχου αποτυπώνεται με τη διενέργεια αποτελεσματικών οικονομικών ελέγχων που αποσκοπούν στην αξιολόγηση της αξιοπιστίας των αναφορών και των αποτελεσμάτων (ΙΑ, 2017; Dellai & Omri, 2016; Chang et al., 2019). Ιδιαίτερη μέριμνα αποδίδεται στην ακριβή και έγκυρη αναπαράσταση των οικονομικών δεδομένων και στον απότοκο των οργανωσιακών προγραμμάτων, προκειμένου να διασφαλίζεται η ορθολογική, επικερδής χρήση των πόρων, αλλά και η συνέπεια των δράσεων με τους καθορισμένους στόχους (COSO, 2013; Alqudah et al., 2019; Simangunsong, 2014; Dittenhofer et al., 2011).

Υψίστης σημασίας θεωρείται η τριμερής διάσταση του εσωτερικού ελέγχου, με την εξέταση τόσο παρελθόντων και παρόντων στοιχείων, όσο και μελλοντικών ενδείξεων – προβλέψεων, τη σφαιρική αξιολόγηση των πορισμάτων και την έγκαιρη πρόταση μέτρων για την εφαρμογή των εποικοδομητικών συστάσεων των εκθέσεων, μέσω της παροχής επαρκούς παρακολούθησης (follow - up) προς διασφάλιση της υλοποίησης κατάλληλων διορθωτικών ενεργειών και της αποτελεσματικότητας αυτών (Turetken et al., 2020; Pickett, 2010; Russell, 2007).

Με δεδομένο το εξελισσόμενο μέσω συνεχών, καινοτόμων αλλαγών επιχειρησιακό περιβάλλον, οι υιοθετούμενες διαδικασίες ελέγχου εκτυλίσσονται γύρω από τους πυλώνες ενδιαφέροντος της πρόληψης και της αντιμετώπισης, αναφορικά με τις κομβικές έννοιες του ρίσκου, της απάτης, της γενικής έλλειψης διαφάνειας, με



εργαλεία μελέτης των φαινομένων αυτών την παρατήρηση, την καταγραφή και τη μέτρηση (Lonto et al., 2023; Castellani & Nuralisa, 2022; Salameh et al., 2011). Με γνώμονα τη δυναμική οργάνωση, τον ορθολογικό προγραμματισμό και την ικανότητα ταχύτατης απόκρισης στις καθημερινά παρουσιαζόμενες προκλήσεις, ο εσωτερικός έλεγχος καλείται να διαφυλάξει την οικονομική ευημερία της επιχείρησης και να προστατεύσει τα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, προσθέτοντας αξία στην άσκηση λειτουργικών σκοπών της εταιρείας (Newman & Comfort, 2018; Sakour & Laila, 2015; Badara & Saidin, 2012).

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα, ως λειτουργική συνιστώσα της επιχειρησιακής δομής, συνυφαίνεται με τη δράση των ενδιαφερομένων μερών (stakeholders), αφού η σημασία της αποτυπώνεται στην επίδραση που ασκεί στην πρακτική εφαρμογή των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και στην αποτελεσματικότητα αυτού, σε όρους διοίκησης ολικής ποιότητας και ανθρωπίνου δυναμικού (Audika & Widoretno, 2023; Cerasela & Alina, 2014; Κελαϊδίτου, 2012).

Εξετάζοντας την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας υπό το καθολικό πρίσμα των κανόνων, αξιών και συμπεριφορών των μελών ενός οργανισμού, συμπεραίνουμε ότι διαδραματίζει κομβικό ρόλο σχετικά με τη λειτουργικότητα, την απόδοση και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, συνιστώντας ένα κράμα ορθού τρόπου αντίληψης, σκέψης και αίσθησης μεταξύ των μελών, το οποίο διαφοροποιεί αυτούς που ανήκουν στη συγκεκριμένη εταιρεία από τα άτομα που συνιστούν μέλη άλλων οργανισμών. Σαφώς, λοιπόν, παγιώνεται μια διαλεκτική σχέση αιτίου - αιτιατού μεταξύ ανθρωπίνων σχέσεων, οργανισμού και κουλτούρας (Shahzad et al., 2012; Schein, 2010b). Προτείνοντας την περιγραφή ενός φάσματος στοιχείων, η οργανωσιακή κουλτούρα θεμελιώνεται υπό τη μορφή έκφρασης και ενστερνισμού κοινών αξιών, «πιστεύω», βασικών παραδοχών, σημασιών, άτυπων κανόνων και ιδεολογικής προσέγγισης, σχηματίζοντας ένα συμπεριληπτικό πλαίσιο αναφοράς ενδεικτικό συλλογικού νοητικού προγραμματισμού πνευματικής σύνδεσης μεταξύ των ανθρώπων. Κατά αυτόν τον τρόπο προσφέρεται μια απεικόνιση μοτίβων σκέψεων, συμπεριφοράς, περιεχομένου, τρόπου, αιτιολογίας δράσης, αλλά και ευνοϊκών στάσεων απέναντι στην αλλαγή (Hofstede, 1981).

Οι ενέργειες των εργαζομένων και της διοίκησης νοηματοδοτούνται μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας, με την επικράτηση κοινών πεποιθήσεων αναφορικά με τις επωφελείς μεθόδους άσκησης δραστηριοτήτων, τη σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τις ηγετικές και εκπαιδευτικές δράσεις, με προτεραιότητα την αποστολή

της εταιρείας και την παροχή κινήτρων στα άτομα (Yanti et al., 2022). Οι αλλαγές σε επίπεδο οργανισμού καθίστανται εφικτές με την εφαρμογή πρακτικών του εσωτερικού ελέγχου που εξετάζουν τις συνιστώσες των οργανωσιακών χαρακτηριστικών, σχέσεων, πόρων και διαδικασιών (Roussy et al., 2020).

Πλήθος βιβλιογραφικών αναφορών στρέφει το ερευνητικό ενδιαφέρον σε ζητήματα οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, η εταιρική διακυβέρνηση, η συμμετοχή στις αποφάσεις, η αποδοτικότητα των υπαλλήλων, αλλά και παράγοντες όπως η ανεξαρτησία και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου φαίνεται να εξαρτώνται και από τα χαρακτηριστικά της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας (Alqaraleh et al., 2022; Lenz & Han, 2015). Θέτοντας ως δεδομένη τη συμβολή της τεχνολογίας στην επικοινωνία και στη διάδοση των πληροφοριών, καθώς και τον πλέον εφικτό συντονισμό του εσωτερικού ελέγχου, ζητήματα όπως τα πρότυπα επικοινωνίας, η ταυτότητα των οργανισμών και η ενσωμάτωση χρήσιμων πληροφοριών, συνιστούν ακρογωνιαίο λίθο μιας επιτυχημένης ηγεσίας. Συνακόλουθα, παράγοντες όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού και η βελτιστοποίηση των διεργασιών μέσω της μέτρησης, ανάλυσης και εφαρμογής της επιστήμης αποφέρουν θετικά οργανωτικά αποτελέσματα (Juwita & Adzkhiyah, 2017).

Συνεπώς, η οργανωσιακή φιλοσοφία σχετίζεται άμεσα με την εφαρμογή επιχειρησιακών στρατηγικών πολλαπλών επιπέδων, οπότε η μελέτη της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί γόνιμο πεδίο διερεύνησης, αφού δύναται να βελτιώσει τις λειτουργίες και τη συνολική επίδοση του οργανισμού (Bekele, 2023; Vander Veken & Sarens, 2020; Ali, 2018).

## **1.2 Σκοπός Εργασίας και Ερευνητικά Ερωτήματα**

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των εννοιών του εσωτερικού ελέγχου και της αποτελεσματικότητας αυτού, υπό την οπτική εξέτασης της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται ανάλυση των επιμέρους διαστάσεων των όρων.

Ειδικότερα, το ενδιαφέρον προσανατολίζεται στη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα (ανεξάρτητη μεταβλητή) και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου (εξαρτημένη μεταβλητή), συντάσσοντας τη μελέτη στη βάση τεσσάρων τύπων οργανωσιακής δομής που διέπουν τη σύνθεση κυρίαρχων αξιών. Οι τέσσερις εκδοχές οργανωσιακής κουλτούρας αποδίδουν έμφαση στη σημασία της

Ομάδας, της Ιεραρχίας, της Ανάπτυξης και της Λελογισμένης / Εξορθολογισμένης δράσης. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτή την ομαδοποίηση τεσσάρων επιπέδων της ανεξάρτητης μεταβλητής, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου με τη χρήση αντικειμένων ερωτηματολογίων που προσφέρουν μια ποσοτική αναπαράσταση των συνιστωσών της εξαρτημένης μεταβλητής αναφορικά με την πολυδιάστατη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Στόχο λοιπόν της συγκεκριμένης έρευνας συνιστά η ποσοτική εκτίμηση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, σε συνδυασμό με τη διεξοδική διαπραγμάτευση της προαναφερθείσας θεματολογίας, προκειμένου να ολοκληρωθεί εναργώς μια σφαιρική επισκόπηση του αντικειμένου.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά στο θεωρητικό μέρος της διπλωματικής εργασίας, ακολουθεί έπειτα η παρουσίαση του εμπειρικού μέρους με τη διεξαγωγή έρευνας και τη χορήγηση ερωτηματολογίων.

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία καλείται η παρούσα έρευνα να δώσει απαντήσεις διαμορφώνονται ως εξής:

- 1) Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου;
- 2) Σχετίζεται κάποιος τύπος οργανωσιακής κουλτούρας με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας εσωτερικού ελέγχου;

### **1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας**

Η συγκεκριμένη εργασία απαρτίζεται από έξι κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιεί μια εισαγωγή στο θέμα της εργασίας, στο γενικό πλαίσιο ανάπτυξής της, στον σκοπό της και στην αναγκαιότητα διεξαγωγής της παρούσας μελέτης, αναλύοντας στο τέλος τη διάρθρωσή της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, κατόπιν μιας σύντομης ιστορικής αναδρομής, συντελείται μια συνοπτική παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, με επίκεντρο ενδιαφέροντος τις συνιστώσες, το σκοπό και τους στόχους αυτών. Μετά από μια έκθεση στοιχείων αναφορικά με την εξέλιξη του εσωτερικού ελέγχου, ως σημείο αναφοράς κρίνεται η περιγραφή των αντικειμένων μελέτης, η εξέτασή τους και ο κεντρικός ρόλος που

διαδραματίζουν εντός του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Παρουσιάζονται θεωρητικά μοντέλα σχετικά με τις εννοιολογικές κατασκευές της οργανωσιακής κουλτούρας και του εσωτερικού ελέγχου, παρατίθενται τα επιμέρους είδη / κατηγορίες αυτών, τα δομικά χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες τους, το πλαίσιο ανάπτυξης και εφαρμογής τους, καθώς και τα επίπεδα κατηγοριοποίησής τους, υπογραμμίζοντας παράλληλα τους παράγοντες που επηρεάζουν τις δύο μεταβλητές.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο αποτυπώνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος της οργανωσιακής κουλτούρας και της σχέσης της με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, μέσα από την παράθεση σχετικών πορισμάτων ερευνών και επιστημονικών άρθρων από το διεθνή χώρο, επισημαίνοντας τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε σε κάθε μία μελέτη και πραγματοποιώντας συγχρόνως μια σφαιρική αναφορά στα διαθέσιμα εργαλεία μέτρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, το οποίο συνιστά και το εμπειρικό σκέλος της παρούσας έρευνας, σε πρώτη φάση παρουσιάζεται το επιλεγθέν εργαλείο μέτρησης και περιγράφεται η διαδικασία κατασκευής του. Στη συνέχεια περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση βάσει της οποίας αναπτύσσεται η παρούσα μελέτη.

Σε δεύτερη φάση, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, αρχικά με την έκθεση των δημογραφικών στοιχείων που έχουν καταγραφεί και στη συνέχεια με την ανάλυση των απαντήσεων που έχουν δώσει οι συμμετέχοντες στα δύο ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Το εμπειρικό τμήμα της έρευνας ολοκληρώνεται με την παράθεση των δεδομένων και των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει, αξιοποιώντας μεθόδους περιγραφικής στατιστικής, κατασκευής δομικών εξισώσεων και διενέργειας πολλαπλής παλινδρόμησης.

Εν κατακλείδι, στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, το ερευνητικό ενδιαφέρον προσανατολίζεται στα συμπεράσματα, στους δεδομένους περιορισμούς, αλλά και στο σύνολο της προσέγγισης που έχει ακολουθηθεί, σε τυχόν ελλείψεις στη βιβλιογραφική αναζήτηση σε παγκόσμιο επίπεδο μελετών πραγματοποιώντας συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, θέτοντας προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση τόσο σε εφαρμοσμένο (με τη χρήση προηγμένων στατιστικών μεθόδων) όσο και σε θεωρητικό επίπεδο και δίνοντας το έναυσμα για περαιτέρω γόνιμη συζήτηση.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Θεωρητικό πλαίσιο**

### **2.1. Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο σκιαγραφούνται οι έννοιες της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, αρχής γενομένης από το θεωρητικό πλαίσιο στη βάση του οποίου δομούνται. Κομβικά σημεία κατά την ανάλυσή τους θεωρούνται το περιεχόμενο αυτών, καθώς και η λειτουργική τους σκοπιμότητα στον εταιρικό χώρο.

### **2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Αναμφισβήτητα, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτυπώνει την ουσία του όρου της στα θεμέλια συστατικά της, τα οποία αποτελούν κράμα κοινών νοηματοδοτήσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, διαμορφώνοντας ένα σύνολο ευρέως αποδεκτών υποθέσεων, συλλογικών πεποιθήσεων, διαχρονικών αξιών, ομαδικών στάσεων, αντιλήψεων, κανόνων, γνωστικο – συναισθηματικών σχημάτων, συμβολικών αναπαραστάσεων και μύθων, ενεργειών και συμπεριφορών, το οποίο οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται και μεταλαμπαδεύουν σε νέο προσωπικό (Mironenko & Sorokin, 2018; Alvesson, 2012; Mohammad Mosadegh Rad, 2006).

Οι ενέργειες του ανθρωπίνου δυναμικού στα εταιρικά πλαίσια δύνανται να αξιολογηθούν από τις προοπτικές της λελογισμένης δράσης, με την οργανωσιακή κουλτούρα να συνιστά μέσο επίτευξης του σκοπού, της λειτουργικότητας, όπου η οργανωσιακή κουλτούρα ως σύστημα κοινών αξιών και παραδοχών συνυφαίνεται με την εξωτερική προσαρμογή και την ενσωμάτωση στο εσωτερικό, παράλληλα με αυτή της κονστρουκτιβιστικής θεώρησης του συμβολισμού (Driskill, 2018; Schultz, 2012).

Με δεδομένο ότι η κουλτούρα γεννάται από την ομάδα και συνιστά κοινό κτήμα των ατόμων που την απαρτίζουν, αντικατοπτρίζει τη συνολική εκτίμηση για τον οργανισμό, τα πρότυπα ιεραρχίας και δράσης, αντανακλά την ιστορία της εταιρείας, επηρεάζεται από την ιδιοσυγκρασία των εργαζομένων και από παράγοντες όπως το στυλ διοίκησης, τα εθνικά - πολιτισμικά πλαίσια, η προβολή, καθορίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα εμπερικλείει στη σύλληψη και έκφρασή της το όραμα της επιχείρησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα προσδίδει ταυτότητα στον οργανισμό και θεμελιώνεται στη στοχοθεσία και στην επιτυχία, στον προσανατολισμό στην ομάδα, στο

συντονισμό, στη συμπερίληψη στοιχείων και πρακτικών που ολοκληρώνουν τη δράση στο σύνολο, στην έμφαση στην απόδοση, στην καινοτομία, στο σύστημα ανταμοιβών και στην ενεργό συμμετοχή των μελών, με τη σχέση επιρροής κουλτούρας – ατόμων να είναι αμφίδρομη, καθορίζοντας ακόμα και πτυχές του εργασιακού βίου όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση σε αυτήν, αλλά και το διάστημα παραμονής στην εταιρεία (Gregory, 2023; Memon et al., 2014; Cheung et al., 2011; Tsai, 2011).

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ο καίριος ρόλος που διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα στη διάδοση της πληροφορίας και της γνώσης στα επιχειρησιακά πλαίσια, αφού συνιστά αρωγό στη δυναμική διαδικασία επιλογής, οργάνωσης, κοινοποίησης σημαντικών πληροφοριών και επίλυσης προβλημάτων, ενισχύει τη συνοχή και ευνοεί την επίδοση (Ahmady et al., 2016). Ακόμα, η οργανωσιακή κουλτούρα καθίσταται ευκρινής από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για αυτήν, από την οργανωσιακή δομή την οποία διαμορφώνει και από την οποία πηγάζει, παρέχοντας ευελιξία σε συμφωνία με τις κυρίαρχες αξίες. Τονίζεται επίσης η σημασία επένδυσης της διοίκησης στο ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας, ιδιαίτερα στη σύγχρονη ανταγωνιστική εποχή των δραστικών αλλαγών αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων, τόσο σε βραχυχρόνιο, όσο και σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα προγραμματισμού (Rahimnia & Alizade, 2009; Monavarian & Bakhtae, 2006).

Πλήθος ερευνών υποστηρίζει τη σημαντική επιρροή που ασκεί η οργανωσιακή κουλτούρα στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, στην υιοθετούμενη στρατηγική, στη συμπεριφορική στάση και απόκριση των εργαζομένων στο επίσημο σύστημα ελέγχου, στις απαιτούμενες λειτουργικές και εκτελεστικές διαδικασίες και στην άσκηση εξουσίας, συνεισφέροντας στην επίτευξη της επιθυμητής έκβασης (Hogan & Coote, 2014; Zheng et al., 2010; Homburg & Pflesser, 2000). Λαμβάνοντας υπόψιν το σύστημα των επιχειρησιακών συναλλαγών σε όρους δυναμικής αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης, η αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα καλείται να προωθήσει την επικοινωνία πολιτικών και αποφάσεων τόσο σε εσωτερικό όσο και σε εξωτερικό επίπεδο οργανισμού (Keyton, 2010).

Συνεπώς, η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας διαφαίνεται από τη συμβολή της στη λειτουργία του οργανισμού, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων, την ωφέλιμη διαχείριση των πόρων (the famous 3Es - economy, efficiency, and effectiveness), τη δυνατότητα προσαρμογής, τη διαχείριση των πληροφοριών, τις εξωτερικές αξιολογήσεις και την ικανότητα των αρμοδίων να επιτυγχάνουν την ισορροπία μεταξύ των στυλ ηγεσίας, υιοθετώντας το κατάλληλο όπου

αυτό κρίνεται αναγκαίο από τις περιστάσεις, θεωρώντας εν γένει την οργανωσιακή κουλτούρα ως συνενωτικό στοιχείο (glue) μεταξύ των μελών του οργανισμού (Pathiranage, 2019; Aktaş et al., 2011; Abu-Jarad et al., 2010).

### **2.2.1 Η έννοια και τα επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Πρωταρχικά, σκόπιμος κρίνεται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, αφού ο δημιουργικός συγκερασμός των επιμέρους ορισμών αποβλέπει στη σύνθεση μιας εμπειριστατωμένης θεώρησης του όρου.

Με αφετηρία τα έργα των Deal & Kennedy (1983) και του Schein (1983), η οργανωσιακή κουλτούρα μελετάται υπό το πρίσμα του μοναδικού τρόπου δράσης στα πλαίσια της επιχείρησης και ενός προτύπου κοινώς αποδεκτών βασικών παραδοχών, του οποίου η εκμάθηση επιτυγχάνεται μέσω της επίλυσης προβλημάτων που σχετίζονται με την εξωτερική προσαρμογή και την ενσωμάτωση στο εσωτερικό της εταιρείας. Το μοτίβο δραστηριοποίησης αυτό, καθώς έχει αποδειχθεί έγκυρο και συνεπές, μεταδίδεται εκπαιδευτικά στο νέο προσωπικό ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναίσθησης αναφορικά με τις υφιστάμενες καταστάσεις, στρέφοντας το ενδιαφέρον στις συμπεριφορικές και τελετουργικές πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Manning (2008), ο οποίος διεξήγαγε μια μετα-ανάλυση της θεωρίας του Goffman γύρω από το συγγραφικό του έργο στην οργανωσιακή λειτουργία, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο συμπεριφοριστικών ρυθμίσεων, ενώ κατά τους Pascale και Athos (1981) η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως η φιλοσοφία του οργανισμού. Κατά τους Kilmann και Saxton (1991) η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με την αποδοτικότητα, την αξιοπιστία των προϊόντων, την ποιότητα στο σύνολό της και την καινοτόμο δράση, με τον Weick (2001) να περιγράφει την κουλτούρα ως πρότυπο γνωστικών διαδικασιών, τους Blake και Mouton (1985) να κατασκευάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα στη βάση της αλληλεπίδρασης μεταξύ της οργάνωσης και των ατόμων, ενώ ο Selznick (1996) κάνει λόγο για διεργασίες ενσωμάτωσης αξιών σε οργανωτικές δομές μέσω της αποστολής του οργανισμού, των προγραμμάτων που ακολουθούνται και του τρόπου επιλογής και αξιολόγησης.

Συνεχίζοντας την ιστορική αναδρομή στην πορεία εμπλουτισμού της έννοιας, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει διατυπωθεί από τον Handy (1985, 1995) ως γενικός τρόπος λειτουργίας και δράσης των ατόμων εντός των εταιρικών πλαισίων, ο οποίος θεμελιώνεται στον ενστερνισμό κοινής ιδεολογίας και «πιστεύω» που ασκούν επιρροή στις αποφάσεις και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Hofstede

(1991) η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται ως συλλογικός νοητικός προγραμματισμός ερμηνείας εισερχομένων πληροφοριών, σύλληψης νοητικών αναπαραστάσεων και νοηματοδότησης της εμπειρίας που ξεχωρίζει με μοναδικό τρόπο τα μέλη ενός οργανισμού από τα άτομα που ανήκουν σε άλλες ομάδες και ως προαπαιτούμενο μέσο σχηματισμού της ταυτότητας του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στις πολιτισμικές διαστάσεις και στην εφαρμογή τους στο πεδίο των επιχειρήσεων. Η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζεται ως κοινός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης, με τον οργανισμό, ως αυτόνομη κοινωνική ομάδα και περιβάλλον, να διαπνέεται και να εξαρτάται άμεσα από την κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει, με την ύπαρξή του να στηρίζεται στην κοινή θεώρηση των πραγμάτων ως συνεκτικό ιστό (Louis & Stone, 1995).

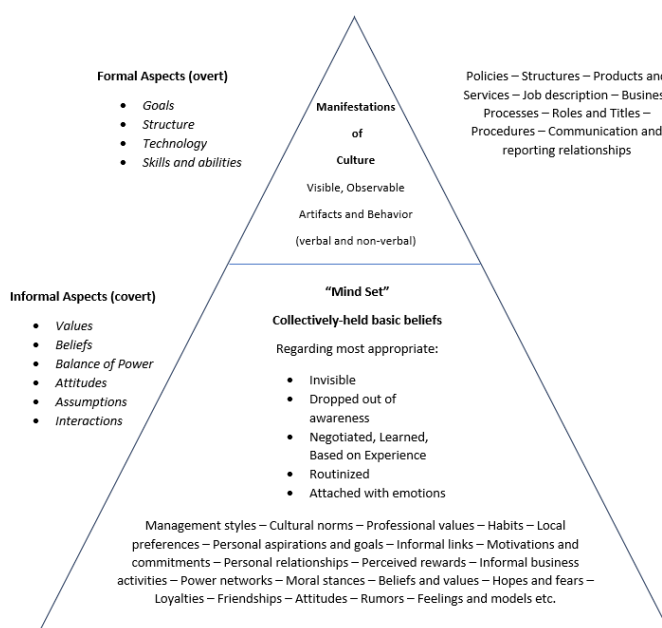
Επιπλέον, οι Cameron και Quinn (2006) ανέπτυξαν τη θεωρία του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework – CVF) η οποία κατηγοριοποιεί τα είδη / στυλ οργανωσιακής κουλτούρας σε τέσσερις τύπους δομής ανάλογα με τον προσανατολισμό στη συμμετοχή, στην προσαρμογή, στην αγορά ή στην ιεραρχία, προτάσσοντας μια θεώρηση της οργανωσιακής κουλτούρας ως σύνολο πεποιθήσεων και κανόνων που επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργαζόμενοι ενεργούν εντός του οργανισμού. Κατά τον Barrett (2010), η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται ως αξίες και παρατηρήσιμες συμπεριφορές που συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός ιδιαίτερου κοινωνικού και ψυχολογικού περιβάλλοντος στον οργανισμό, επισημαίνοντας τον ισχυρό δεσμό μεταξύ αξιών και συμπεριφορικής απόκρισης.

Ακόμα, όπως υποστηρίζουν ο Mullins (2010) και οι Kotter και Heskett (2011), η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας ορίζεται ως κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και παραδοχών το οποίο βρίσκεται σε διαρκή αλληλοσυσχετισμό - αλληλόδραση με τα μέλη της εταιρείας, τη δομή της και τα συστήματα ελέγχου προκειμένου να θεσπιστούν συμπεριφορικοί κανόνες, υπογραμμίζοντας την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Διαφαίνεται λοιπόν, από τους προαναφερθέντες ορισμούς – με πολλούς από αυτούς να παρουσιάζουν ομοιότητες μεταξύ τους, η σύνθετη έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία αντικατοπτρίζει τις ποικίλες εκφάνσεις της εντός των οργανισμών, καθιστώντας για αυτόν τον λόγο την ορθή διαχείριση της κουλτούρας από πλευράς ηγεσίας υψίστης σημασίας για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της εταιρικής δραστηριότητας (Καστανιώτη κ.ά. 2011; Tharp, 2009a, 2009b; Ouchi & Wilkins, 1985).



Συνήθης είναι η συγκεντρωτική περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας στη διεθνή βιβλιογραφία, ως ένα κράμα θεμελιωδών συστατικών στοιχείων, δηλαδή ρητών και άρρητων ανθρωπίνων δημιουργιών, γλωσσικών εκφράσεων, προτύπων και κανόνων συμπεριφοράς, συμβόλων – συμβολικών ενεργειών, πεποιθήσεων, αξιών, στάσεων, κωδικών ηθικής, ιστορίας και βασικών υποθέσεων. Βασικό κριτήριο του διαχωρισμού μεταξύ της διάκρισης των επιπέδων της οργανωσιακής κουλτούρας συνιστά η ορατότητα και ευκρίνεια οριοθέτησης και διαχωρισμού των επιπέδων, σε άμεσα παρατηρήσιμα, αναγνωρίσιμα, εύληπτα και μη (Kayworth & Leidner, 2004; Hallett, 2003).

Κατά τον Hall (1976), ο οργανισμός ως σύνολο, δύναται να αναπαρασταθεί γραφικά και δομικά με τη μορφή ενός παγόβουνου, στου οποίου την κορυφή (ορατό μέρος) τοποθετούνται οι καθολικοί στόχοι, η τεχνολογία, οι ικανότητες και δεξιότητες του ανθρωπίνου δυναμικού, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι πολιτικές, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, οι επιχειρησιακές διαδικασίες, οι ρόλοι, η επικοινωνία και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Στο κάτω και μεγαλύτερο τμήμα του παγόβουνου (μη ορατό μέρος) ενυπάρχει η αποκαλούμενη οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτή διαμορφώνεται από και εκφράζεται μέσω του στυλ διοίκησης, των πολιτισμικών και οργανωσιακών νορμών, των επαγγελματικών αξιών, των συνηθειών, των προσωπικών φιλοδοξιών και στόχων, της εργασιακής δέσμευσης, των κίνητρων και των ανταμοιβών, των διαπροσωπικών σχέσεων, των πεποιθήσεων, των φιλικών δεσμών και της δύναμης του ευρύτερου δικτύου, των στάσεων και πλήθους συναισθηματικών παραγόντων (Large, 2007).



**Εικόνα 1:** Το «Παγόβουνο» της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Προσαρμογή από:

- 1) Sackmann, S.A. (2021). What Is Culture in the Context of Organizations?. In: *Culture in Organizations: Contributions to Management Science*. Springer, Cham.
- 2) Mark, L. (2006). *"Change, How to Do it and Make it Work, Tools and Techniques for Managing Change"*. A Joint Working Publication.
- 3) Plant, R. (1989). *Managing Change and Making It Stick* (2<sup>nd</sup> Ed.). Fontana.
- 4) Κάργας, Α. (2014). «*Οργανωσιακή Δομή, Επιχειρησιακή Στόχευση, Δείκτες και Προβλέψεις στην Τηλεπικοινωνιακή Αγορά*». [Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή Θετικών Επιστημών, Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, σελ. 56.]

---

Λαμβάνοντας υπόψιν την κατηγοριοποίηση του Schein (2004), η οργανωσιακή κουλτούρα διατυπώνεται και γίνεται έκδηλη μέσω των ακόλουθων επιπέδων:

- i. Το επίπεδο των **αναγνωρίσιμων, ορατών σημείων, επιφανόμενων «τεχνουργημάτων» και προτύπων συμπεριφοράς (observable artifacts and norms)**, δηλαδή των πρακτικών και δομικών στοιχείων - διαδικασιών που πλαισιώνουν και εμπερικλείουν την εμφανή πλευρά του οργανισμού, όπως την αποστολή του, την επικρατούσα ιεραρχία, τα υλικά αντικείμενα – συνιστώσες, διαστάσεις που καθίστανται άμεσα αντιληπτές με την επαφή με την επιχείρηση, ωστόσο κρίνεται δύσκολη πολλές φορές η αποκρυπτογράφηση και η ερμηνεία τους (Mamatha & Geetanjali, 2020; Hogan & Coote, 2014; Dimitrov, 2013).
- ii. Το επίπεδο των **κοινών πεποιθήσεων και αξιών (shared beliefs and espoused values)**, τις οποίες οι εργαζόμενοι ασπάζονται και σύμφωνα με αυτές καθορίζεται ο τρόπος δράσης τους. Αντικατοπτρίζουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ιδρυτών του οργανισμού και ρυθμίζουν τα πρότυπα συμπεριφοράς των υπαλλήλων, εγκολπώνοντας το όραμα και αντανακλώντας ιδανικά όπως η συνεργασία, η διάθεση για καινοτομία, ο σεβασμός, η υπευθυνότητα κλπ. Οι κοινές αυτές πεποιθήσεις και αξίες εκφράζονται μέσα από τις ενέργειες των εργαζομένων, τις προσδοκίες και την ευθυγραμμισμένη με τους στόχους του οργανισμού δράση (Beutell et al., 2021; Bourne et al., 2019; Schein, 2010a; Van Niekerk & Von Solms, 2010).

iii. Το επίπεδο των **άρρητων και συχνά ασυνείδητων βασικών υποκείμενων αξιώσεων / υποθέσεων (basic underlying assumptions)**, οι οποίες διαμορφώνονται σταδιακά και σε βάθος χρόνου, ως απόρροια της επιτυχούς συλλογικής επίλυσης προβλημάτων και διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν, συμπεριλαμβάνοντας μη συνειδητές, αφηρημένες πεποιθήσεις, σκέψεις, γνωστικά και συναισθηματικά σχήματα των ατόμων που συγκροτούν την ομάδα στα πλαίσια του οργανισμού. Οι βασικές αυτές παραδοχές είναι σχεδόν πάντοτε μη αμφισβητήσιμες, σχετίζονται με το ανθρώπινο στοιχείο, τις μεταξύ σχέσεις, τη φύση της αλήθειας, το περιβάλλον και άλλες ιδεολογικές συλλήψεις, με την αλλαγή τους να κρίνεται εξαιρετικά δύσκολη (Μπαλάσκα, 2020; Τότσα, 2020; Matkó & Takács, 2017; Snyder et al., 2016).

Περαιτέρω, ο Schein (2004) πραγματεύεται τις διαστάσεις που αφορούν την ομαδοποίηση των μελών μιας οργάνωσης (Nusari et al., 2018):

α) Η **δομική σταθερότητα**, η οποία αναφέρεται στο βαθμό συνέπειας και μονιμότητας, με κάποιους οργανισμούς να διαθέτουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής σταθερότητας στην πάροδο των ετών και άρα η κουλτούρα τους να μην επηρεάζεται συχνά και να μην υπόκειται εύκολα σε αλλαγές, ενώ σε άλλους να επικρατεί μια πιο ευνοϊκή σε μεταβολές κατάσταση.

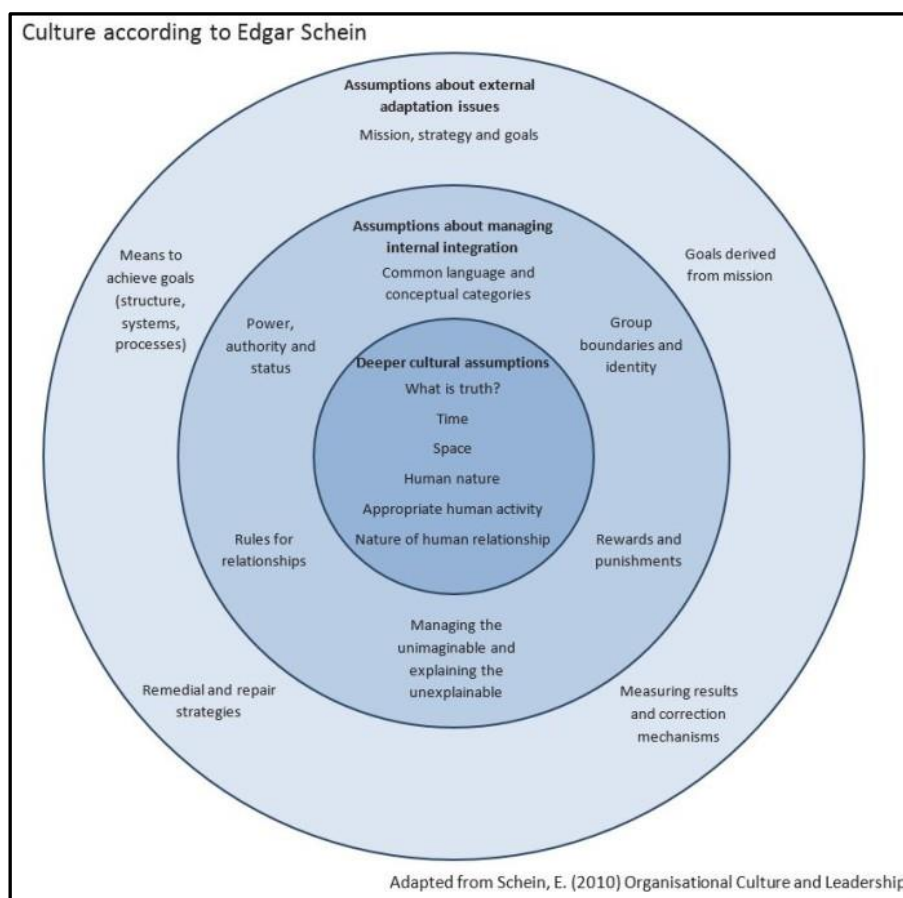
β) Το **βάθος**, το οποίο υποδηλώνει το βαθμό ενσωμάτωσης της κουλτούρας στην οργανωσιακή δομή. Όσο πιο κοντά στον πυρήνα του οργανισμού κινούνται οι πεποιθήσεις των μελών, τόσο πιο σταθερή θεωρείται η οργανωσιακή κουλτούρα.

γ) Το **εύρος**, αφορά την ταχύτατη διάδοση και επικράτηση των βασικών αξιών και παραδοχών σε όλο το φάσμα του οργανισμού. Μόλις αναπτυχθεί η οργανωσιακή κουλτούρα, εξαπλώνεται και κυριαρχεί σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, ασκώντας επίδραση στην εσωτερική λειτουργία και στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον.

δ) Η **διαμόρφωση ή ενσωμάτωση**, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του οργανισμού να διαπλάθει ενεργά την κουλτούρα στο εσωτερικό του, με την ηγεσία να καθορίζει και να ενισχύει τις δεδομένες αξίες και συμπεριφορές. Η ενσωμάτωση επικεντρώνεται στην ευθυγράμμιση της δράσης με τους στρατηγικούς στόχους, την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας συνδέει τις αξίες της επιχείρησης, τα πρότυπα συμπεριφοράς των μελών και το εργασιακό κλίμα σε ένα άρτιο σύνολο.

Στη συνέχεια, ο Μπουραντάς (2002) καταγράφει τα χαρακτηριστικά της διεύθυνσης της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία μαρτυρά την πορεία της επιχείρησης, την έκταση αυτής, δηλαδή το επίπεδο διάδοσης, αφομοίωσης και ευρείας αποδοχής της, καθώς και της έντασής της, η οποία αφορά τις πιέσεις που ασκεί στους εργαζομένους.

Οι Deal και Kennedy (1983, 2008) αναγνωρίζουν ταυτόσημα επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας με τον Schein, προσθέτοντας ωστόσο και ένα τέταρτο επίπεδο, αυτό της συναισθηματικής διάστασης, το οποίο αναφέρεται στην αίσθηση των ατόμων για την εργασία τους και τις συναδελφικές σχέσεις.

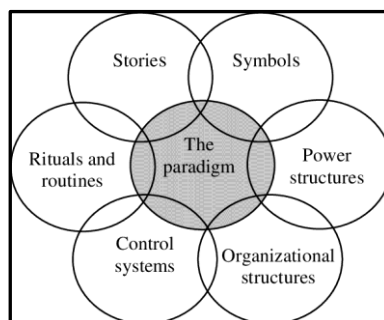


**Εικόνα 2:** Το μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Schein (2010)

Προσαρμογή από: Schein, E. (2010a). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Οι Johnson και Scholes (1999) διατυπώνουν το μοντέλο του **Ιστού Κουλτούρας (Cultural Web)**, το οποίο απαρτίζεται από έξι αλληλοσυνδεόμενα στοιχεία και προσφέρει μια ολιστική θεώρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, συμπεριλαμβάνοντας τα συστήματα ελέγχου (Control Systems) - ανάμεσά τους συγκαταλέγονται μηχανισμοί εποπτείας και διαχείρισης επίδοσης, την οργανωσιακή δομή (Organizational Structure),

η οποία περιγράφει τον τρόπο σχεδιασμού του οργανισμού και το ρόλο της ιεραρχίας, καθώς και τις δομές εξουσίας (Power Structures) που διασαφηνίζουν την κατανομή εξουσίας εντός του οργανισμού.



**Εικόνα 3:** Το μοντέλο των Johnson & και Scholes (1999) – Ιστός Οργανωσιακής Κουλτούρας (*Organizational Culture Web*).

Προσαρμογή από: Nord, J. H., Nord, G. D., Cormack, S., & Cater-Steel, A. (2007). IT culture: its impact on communication and work relationships in business. *International Journal of Intercultural Information Management*, 1(1), 85-107.

### 2.2.2 Δομικά χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Drucker (1992, στο Jaworski & Cheung, 2023), τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εφικτό να μετρηθούν μέσω της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, της ανοχής που επιδεικνύει η εταιρεία στην ανάληψη ρίσκου, της ενημέρωσης και της μετάδοσης της πληροφορίας, της ενσωμάτωσης στοιχείων, συμπεριφορών, ιδεολογιών και ατόμων, της υποστήριξης της διοίκησης, του ελέγχου, της ταυτότητας του οργανισμού και των μελών, του συστήματος αμοιβών, της ανοχής στη σύγκρουση και των προτύπων επικοινωνίας. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά ουσιαστικά μία «γέφυρα» εντός του οργανισμού, η οποία συνενώνει διακριτά και αναγνωρίσιμα στοιχεία σε μία ενιαία ταυτότητα, με την ομόφωνη συναίνεση των μελών της ομάδας, γεννώντας δέσμευση ως προς αυτήν και εκφράζοντας το όραμα του οργανισμού (Drucker, 2016, 1995; Buchanan, 2015).

Η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να αναλυθεί στα δομικά χαρακτηριστικά της, όπως αυτά έχουν περιγραφεί από τους Robbins & Judge (2011) σε δώδεκα σύνολα. Κομβικής σημασίας θεωρείται η ταυτότητα που αποκτά το άτομο με την ένταξή του στην επιχείρηση, καθώς ταυτίζεται με το σύνολο του οργανισμού και όχι αποκλειστικά με έναν συγκεκριμένο τομέα, ο προσανατολισμός στην ομαδική, συνεργατική δράση, ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας των αποφάσεων που λαμβάνονται, η ολοκληρωμένη

απαρτίωση των μονάδων και η ομοιογενής αρμονική λειτουργία σε όρους αλληλεπίδρασης, αλλά και το στοιχείο του ελέγχου, το οποίο καταδεικνύει το βαθμό στον οποίο οι δεδομένοι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους Kreitner και Kinicki (2012), η οργανωσιακή κουλτούρα ευνοεί τη συλλογική δέσμευση, προωθεί ένα κοινωνικό σύστημα σταθερότητας και διαπλάθει τη συμπεριφορά βοηθώντας τα μέλη να ερμηνεύσουν και να αποδώσουν νόημα στα δρώμενα γύρω τους, διαμορφώνοντας άδηλα και κατευθύνοντας έμμεσα το ομαδικό αίσθημα, τη συλλογική αντίληψη και δράση σε ένα διαφοροποιημένο περιβάλλον.

Επίσης, ουσιώδη χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρούνται η αποδοχή και ενθάρρυνση των καινοτόμων βλέψεων (*think outside the box*) που υποδηλώνουν την ανοχή στον κίνδυνο, το σύστημα αμοιβών και τα κριτήρια που πριμοδοτούν την ανέλιξη με έμφαση στην απόδοση, η πλουραλιστική φιλοσοφία και η ανοχή στην αντίθετη άποψη σε περιβάλλον ανοιχτής συνδιαλλαγής, η επικέντρωση στους στόχους και στα μέσα για την επίτευξή τους, θέτοντας ως ακρογωνιαίο λίθο το αποτέλεσμα παρά τη διαδικασία και την εφαρμοσμένη τεχνική, καθώς και η εστίαση σε ένα ανοιχτό, προσαρμοστικό σύστημα που συμβαδίζει με τις επιταγές των περιστάσεων και ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος (Sarooghi et al., 2015; Hogan & Coote, 2014; Büschgens et al., 2013; McLean, 2007).

Ακόμα, οι Brockman και Morgan (2003) υποστηρίζουν ότι οι συνιστώσες της προσαρμοστικότητας, της συνέπειας, της αποστολής του οργανισμού, της ενεργού συμμετοχής των μελών, όπως και η στρατηγική που διαμορφώνεται στη βάση αναλυτικής, προνοητικής, μελλοντικής - αμυντικής όπου κρίνεται απαραίτητο - δράσης, σχετίζονται θετικά με τη γενική αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Zheng et al., 2010).

Χαρακτηριστικά που μαρτυρούν την κουλτούρα κάθε επιχείρησης συνιστούν η προσοχή στη λεπτομέρεια, η οποία είναι αντιπροσωπευτική της αξίας που αποδίδεται στην αναλυτική ακρίβεια, στην επιμέλεια και στην πιστή τήρηση των διαδικασιών κατά την εργασία, η προτεραιότητα στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων και η μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού βάσει αυτών, αλλά και το στοιχείο της επιθετικής δράσης και της ανταγωνιστικότητας που ως απώτερο σκοπό θέτει την εξάλειψη των ανταγωνιστών και την επικράτηση της εταιρείας στην αγορά (Hadian, 2017; Purnama, 2013). Η ειδοποιός διαφορά της οργανωσιακής κουλτούρας άλλων εταιρειών έγκειται στον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, με την προσεκτική εξέταση των πιθανών επιπτώσεων των αποφάσεων της διοίκησης στους εργαζομένους, τη διασφάλιση

ευημερίας και τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, δια βίου εκπαίδευση και διαρκή μάθηση να συνιστούν κυρίαρχο μέλημα της επιχείρησης, με τη συνεργασία, το ομαδικό πνεύμα και την καλλιέργεια ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων να είναι ιδιαίτερα εκτιμητέες παράμετροι, αφού προάγουν τη συλλογική προσπάθεια προς επίτευξη κοινών στόχων (Kenedi et al., 2022; Yildiz, 2014).

Από την άλλη πλευρά, διάφοροι οργανισμοί αποδίδουν έμφαση στη σταθερότητα και στην ασφάλεια που παρέχει το εργασιακό περιβάλλον στους υπαλλήλους, προτιμώντας τη διατήρηση μιας υφιστάμενης πάγιας κατάστασης (status quo) και την αποφυγή ρίσκων. Σε πλήρη αντιδιαστολή βρίσκονται οι οργανισμοί οι οποίοι υιοθετούν την καινοτομία και τηρούν μια ανοιχτή στάση προς την αλλαγή, δηλώνοντας πρόθυμοι να αναπτυχθούν και να προσαρμοστούν στις νέες τεχνολογίες και τάσεις της αγοράς (Naranjo-Valencia et al., 2016; Büschgens et al., 2013; Çakar & Ertürk, 2010). Πλήθος οργανισμών δραστηριοποιείται σύμφωνα με την πελατοκεντρική προσέγγιση, όπου εξέχουσα έννοια θεωρείται η ικανοποίηση του πελάτη, με το ενδιαφέρον να στρέφεται στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του και στην παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και ποιότητας, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψιν την ανατροφοδότηση από τους καταναλωτές ως δείκτη εκπλήρωσης των προσδοκιών τους (Tsai, 2011; Tajeddini, 2010; Zu et al., 2010).

Τις ίδιες διαστάσεις της προσαρμοστικότητας, της επίτευξης στόχων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, της συνεργατικής δράσης, της επικέντρωσης στις επιθυμίες του πελάτη, της πρωτοπορίας, της σταθερότητας και της ασφάλειας ασπάζεται και ο Kilmann (2011), προσθέτοντας επίσης τα χαρακτηριστικά της υποστηρικτικότητας και του ενδιαφέροντος για τον εργαζόμενο, για τον οποίο θεωρείται ουσιαστική η παροχή πρακτικής και ψυχολογικής βοήθειας προκειμένου να εκδηλώσει και να αξιοποιήσει πλήρως το δυναμικό του, δίνοντας έμφαση στη δημιουργία μιας «οικογενειακής» ατμόσφαιρας αποδοχής και στη σημασία των διαπροσωπικών σχέσεων καθοδήγησης και αρωγής. Επιπλέον, τονίζεται ο κομβικός ρόλος της ακεραιότητας, της διαφάνειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας που υπογραμμίζουν την εντιμότητα της οργανωσιακής κουλτούρας.

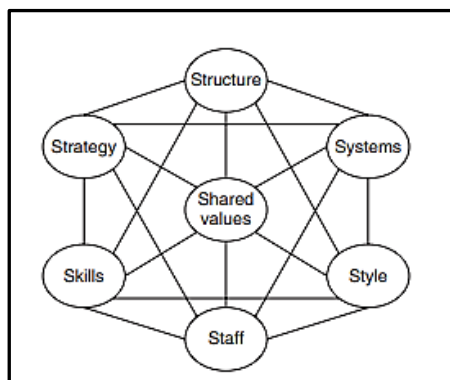
Στα πλαίσια της κοινωνικής υπευθυνότητας, οργανισμοί οι οποίοι διαπνέονται από ισχυρή ηθική συνείδηση και αίσθημα δικαιοσύνης, επιδεικνύουν ακεραιότητα στις δράσεις τους, όντας ευαισθητοποιημένοι προς τα κοινωνικά ζητήματα συμμετέχουν ενεργά στην κοινότητα, αποδέχονται τη διαφορετικότητα προσλαμβάνοντας άτομα με

διαφορετικό υπόβαθρο και χαρακτηριστικά και ενισχύοντας την αίσθηση του «ανήκειν» στην εταιρεία (Boulouta, 2013; Patrick & Kumar, 2012; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Η οργανωσιακή κουλτούρα δομείται από τη σύνθετη αλληλεπίδραση ποικίλων παραγόντων που διέπουν τη συμπεριφορά και τις πρακτικές των ατόμων στον κλάδο των επιχειρήσεων, συνιστά δε μια μακρόπνοη δυναμική διαδικασία, της οποίας η απαρτίωση επέρχεται με την πάροδο των ετών (Fortado & Fadil, 2012; Jung, et al., 2009; Martin, 2001). Ως δυνάμεις - κλειδιά για τη διαμόρφωσή της κρίνονται η συνεπής με τις επιθυμητές αξίες ηγεσία, η λήψη αποφάσεων βάσει των οργανωσιακών πεποιθήσεων, οι συμπεριφορικές νόρμες, η διαδικασία προσλήψεων και η εκπαίδευση ενσωμάτωσης, τα σύμβολα και οι παραδόσεις (έκδηλα / ες και άδηλα / ες), η διάδραση μεταξύ των μελών, η αναγνώριση, οι ιεραρχικές ή αποκεντρωμένες δομές, οι εξωτερικές επιρροές, η ανατροφοδότηση από τα εμπλεκόμενα μέρη και η προσαρμογή στις απαιτήσεις της αγοράς, επισημαίνοντας τη συμφωνία της φιλοσοφίας με την πρακτική εφαρμογή αυτής (Ramdhani et al., 2017; Ibidunni & Agboola, 2013; Alvesson & Berg, 2011; Ravasi & Schultz, 2006).

Οι Channon και Caldart (2015), στηριζόμενοι στο μοντέλο 7-S των McKinsey και συνεργατών στα τέλη της δεκαετίας του 1970, αναφέρουν ως παράγοντες που συντελούν στη δόμηση της οργανωσιακής κουλτούρας τη στρατηγική επίτευξης στόχων, την επιχειρησιακή οργανωτική δομή υπό το πρίσμα της επικρατούσας ιεραρχίας και της τυπικής δομής αναφοράς ενεργειών, τα οικονομικά και πληροφοριακά συστήματα τα οποία αξιοποιεί ο οργανισμός για την αποτελεσματική λειτουργία του, ταυτόχρονα με τους υπερκείμενους στόχους που αντανakλούν τις πυρηνικές αξίες, υποστυλώνοντας τη σχέση μεταξύ των μελών και συνιστώντας συνεκτικό κρίκο των συστατικών μερών της οργανωσιακής κουλτούρας (Baishya, 2015; Peters & Waterman Jr, 2011; Kaplan, 2005). Προτάσσονται οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και οι διαπροσωπικές δεξιότητες παράλληλα με το στυλ ηγεσίας και διοίκησης, στοιχεία, δηλαδή, που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και αξιολογούν την επίδοσή του (Badi & Nasaj, 2023; Bismark et al., 2018; Tracey & Blood, 2012).





**Εικόνα 4:** Το μοντέλο 7-S των McKinsey και συνεργατών (1980)

Προσαρμογή από: Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 18.

### 2.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την Οργανωσιακή Κουλτούρα

Όπως έχει υποστηριχθεί από τον Tika (2010), οι παράγοντες που ασκούν σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα μπορούν να ταξινομηθούν σε επτά κατηγορίες. Αρχικά, οι βασικές παραδοχές λειτουργούν ως κατευθυντήριες οδηγίες ορθού τρόπου συμπεριφοράς για τα μέλη και τις ομάδες, με αυτές να γίνονται ευρέως αποδεκτές και να κάνουν αισθητή την παρουσία τους συχνά με τη μορφή αποφθεγμάτων και ρήσεων, εκφράσεων εταιρικής φιλοσοφίας και γενικών αρχών που επεξηγούν και πλαισιώνουν την επαγγελματική δραστηριότητα. Κεντρική φιγούρα στη δόμηση και ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας συνιστά η ηγεσία η οποία παρέχει ένα πλάνο δράσης (Urbancová & Depoo, 2021; Warrick, 2017; Azanza et al., 2013).

Με δεδομένο ότι ο οργανισμοί συνήθως αντιμετωπίζουν προβλήματα αναφορικά με την εξωτερική προσαρμογή και την ενσωμάτωση στο εσωτερικό, οι αξίες επικοινωνούνται μεταξύ των μελών του οργανισμού προκειμένου να καθίστανται σαφείς οι επιθυμίες και οι σημαντικές συνιστώσες για κάθε μέλος (Linnenluecke & Griffiths, 2010; Hogan & Coote, 2014). Οι κοινώς αποδεκτές αυτές πεποιθήσεις συνιστούν μια παρακαταθήκη, η οποία μεταβιβάζεται στα νέο-εισερχόμενα μέλη, ενώ, παράλληλα, ο οργανισμός πραγματοποιεί λειτουργικές αναδιατάξεις και μεταρρυθμίσεις προκειμένου να προσαρμοστεί κατάλληλα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της ανταγωνιστικής αγοράς (Matkó & Takács, 2017; Serrat & Serrat, 2017; Muscalu, 2014).

Σύμφωνα με τους Hussain κ.ά. (2022), η οργανωσιακή κουλτούρα εξαρτάται από πλήθος παραμέτρων, όπως η ενθάρρυνση των υπαλλήλων για συμμετοχή, λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων, η αξιολόγηση των ιδεών και των προβληματισμών τους,

οι ανθρώπινες συναδελφικές σχέσεις, η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων και οι πρωτοποριακές εξελίξεις στο χώρο, η δημιουργική διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, η εστίαση στο στόχο και η επίτευξή του. Η θεωρία των Patyal κ.ά. (2019) θέτει ως υψίστης σημασίας τη θέσπιση στόχων και την ευκρίνεια αυτών, την ενίσχυση της δομικής σταθερότητας, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, μέσω της παραγωγής ενός άριστου αποτελέσματος που πληροί όλες τις προϋποθέσεις ποιοτικής αρτιότητας.

Οι Denison κ.ά. (2014) διατείνονται ότι η ικανοποίηση από την εργασία, οι πυρηνικές αξίες, οι ρητές και άρρητες συμφωνίες, ο προσανατολισμός στην επίδοση, η αυτονομία κατά την άσκηση του έργου, η εμπιστοσύνη στους επιβλέποντες και στο σύστημα ανταμοιβών συνιστούν διαστάσεις που ασκούν καταλυτική επιρροή στην οργανωσιακή κουλτούρα (Vakola, 2014). Η εισαγωγή των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων στην παραγωγική διαδικασία και οι ρηξικέλευθες αλλαγές που επιφέρουν στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων τα σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, καθώς και η ελεύθερη επικοινωνία (ενδεικτική της συνοχής εντός των ομάδων), αλλά και η δημιουργία και ο διαμοιρασμός της γνώσης επιδρούν στη σύσταση της οργανωσιακής κουλτούρας (Fernández-Pérez et al., 2014).

Η εκπαίδευση στα πλαίσια του οργανισμού, η ενεργός εμπλοκή των υπαλλήλων στα επιχειρησιακά τεκταινόμενα και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η στρατηγική κατεύθυνση, η ηγεσία και το στυλ διοίκησης, το εργασιακό περιβάλλον και η φύση των έργων φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τη συγκρότηση της οργανωσιακής κουλτούρας (Kwak & Anbari, 2006; Sigler & Pearson, 2000; Ahmed, 1998). Οι πιέσεις που δημιουργεί ο φόρτος εργασίας και οι οργανωσιακές πολιτικές καινοτομίας που ενέχουν πρωτόγνωρους κινδύνους έχουν σημειωθεί από τους Dextras-Gauthier και Marchand (2018) ως παράγοντες που ασκούν επίδραση στη σύνθεση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Εξάλλου, κατά τους Nasution και Lesmana (2019), ένα κοινό αξιακό σύστημα καλλιεργεί την αίσθηση άνεσης και σύμπνοιας στον εργασιακό χώρο, ενώ η αίσθηση δέσμευσης και πίστης στην εταιρεία ωθεί τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη του κοινού στόχου μέσω της παροχής κινήτρων που δημιουργεί μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα και του απαιτούμενου ελέγχου που την χαρακτηρίζει, απαρνούμενη γραφειοκρατικές πρακτικές που αναστέλλουν την παρακίνηση και την όποια νεωτεριστική προοπτική.

## 2.2.4 Αξιολόγηση Ισχύος της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Στο σημείο αυτό της μελέτης, αξίζει να αναφερθεί η συμβολή του έργου των Cooke και Rousseau (1988), οι οποίοι προτείνουν ένα μοντέλο ποσοτικής αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένο σε έξι διαστάσεις των συμπεριφορικών προτύπων και των προσδοκιών των εργαζομένων: α) της αυτονομίας και του ελέγχου σχετικά με την ελευθερία δράσης και τη λήψη αποφάσεων, εξετάζοντας την ύπαρξη εποπτείας και αναγκαιότητας λογοδοσίας, β) της συνεργασίας και του ανταγωνισμού, γ) της καινοτομίας και της σταθερότητας, με εξέταση των στάσεων απέναντι στην αλλαγή, στις προτιμήσεις για έναν προβλέψιμο χαρακτήρα της εργασίας και στη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης, δ) της ενθάρρυνσης διαλόγου και επικοινωνίας μεταξύ των μελών, ε) της ανάληψης ή της αποφυγής ρίσκου και της προθυμίας δοκιμής νέων προσεγγίσεων, σε αντιπαράθεση με ένα συντηρητικό τρόπο δράσης που θέτει ως προτεραιότητα την επίδειξη προσοχής και τη μετρίαση του κινδύνου, στ) της ιεραρχικής ή της εξισωτικής δομής και της έννοιας της συμμετοχής.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Schneider κ.ά. (2011) των οποίων το έργο ορίζει την «επιτυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα», περιγράφονται οι συνιστώσες που κατασκευάζουν μια θετική και αποτελεσματική επιχειρησιακή κουλτούρα, με την προσέγγιση τους να αποδίδει έμφαση στη συμφωνία μεταξύ κουλτούρας, κλίματος, αξιών και στοχοθεσίας του οργανισμού.

- Οργανωσιακή Κουλτούρα ευθυγραμμισμένη με τις αξίες της εταιρείας: Η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκεται σε σύμπνοια με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, αντικατοπτρίζοντας τις θεμελιώδεις αρχές που πρεσβεύει ο οργανισμός.
- Θετικό οργανωσιακό κλίμα: Απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων θεωρείται η αίσθηση ψυχολογικής ασφάλειας, δικαιοσύνης, εμπιστοσύνης και συνθηκών που εξασφαλίζουν την ευημερία των υπαλλήλων.
- Δέσμευση των εργαζομένων: Παροχή κινήτρων απόδοσης στους υπαλλήλους, καλλιέργεια της σύνδεσης με την εργασία και την εταιρεία.
- Αποτελεσματική επικοινωνία: Προαγωγή της έκφρασης απόψεων, ιδεών και προβληματισμών δίχως ενδοιασμούς.
- Συμπερίληψη και Διαφοροποίηση: Αποδοχή της διαφορετικότητας, δημιουργία περιβάλλοντος φιλικού προς άτομα ποικίλων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων,

ιδεολογίας, εμπειρίας και υποβάθρου, παροχή ίσων ευκαιριών για αξιοποίηση των δυνατοτήτων.

- Προσανατολισμός στην αλλαγή: Διάθεση για πειραματισμό και μάθηση μέσω δοκιμής και λάθους, διορθωτική ανατροφοδότηση.
- Υποστηρικτική ηγεσία: Χάραξη πορείας δράσης, προτεραιότητα η ικανοποίηση της ομάδας και η προσφορά ευκαιριών για εξέλιξη στα μέλη της.
- Προσδοκίες υψηλής απόδοσης: Ο κοινός στόχος της παραγωγής άρτιου ποιοτικά αποτελέσματος δηλώνεται εναργώς και όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν με ακρίβεια τα κριτήρια επιτυχίας.
- Συνεχής βελτίωση: Διαρκής προσπάθεια βελτιστοποίησης των ακολουθούμενων διαδικασιών, των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Ηθική συμπεριφορά: Η τοποθέτηση της εταιρείας διέπεται από αίσθημα ευθύνης, ακεραιότητας και επικρατεί η διαφάνεια στα πλαίσια του οργανισμού.
- Πελατοκεντρική προσέγγιση: Επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη.
- Εκπαίδευση: Η εκμάθηση αντιμετωπίζεται ως μια δια βίου διαδικασία και αφορά όλους τους εργαζόμενους.

Οι παραπάνω υποθέσεις έχουν υποστηριχθεί και στο μοντέλο των Kilmann κ.ά. (1986) όπως και από τους Goodnight (2019), Dumitrescu κ.ά. (2012) και Mărcine (2012) οι οποίοι θεωρούν ιδιαιτέρως σημαντικές την προτυποποίηση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων (empowerment), τη φερεγγυότητα και την αλληλεγγύη στις συναδελφικές σχέσεις. Συνοψίζοντας λοιπόν τις προηγούμενες προτάσεις, η αποτελεσματική οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται ορθά από τους Kotter και Heskett (2011) ως προσαρμόσιμη και στρατηγικά κατάλληλη.

Όπως διαφαίνεται από τη βιβλιογραφία αναφορικά με την ισχύ της οργανωσιακής κουλτούρας, διατυπώνονται οι υποθέσεις της ισχυρής και της μη επιχειρησιακής κουλτούρας. Οι ισχυρές κουλτούρες ορίζονται ευκρινώς και διαθέτουν ξεκάθαρη ταυτότητα, χαρακτηρίζονται από συνέπεια μεταξύ αξιακής βάσης και πρακτικής εφαρμογής της ιδεολογίας που πρεσβεύουν, παραμένουν αναλλοίωτες σε βάθος χρόνου, διέπονται από σταθερότητα στη λειτουργία τους και η δράση τους καθορίζεται με βάση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Τα πρότυπα συμπεριφοράς των εργαζομένων κατευθύνονται από την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα, με τους υπαλλήλους να εκδηλώνουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης προς την εταιρεία (Polychroniou & Trivellas, 2018; Thokozani & Maseko, 2017; Marker, 2009).

Κατά τους Anderson & Kyrrianiou (1994), τα κεντρικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας γίνονται αποδεκτά από την πλειονότητα των μελών, με τη δύναμη της κουλτούρας να εξαρτάται από το μέγεθος της οργάνωσης, τα έτη δραστηριοποίησης της επιχείρησης στο χώρο, το βαθμό αναδιοργάνωσης των υπαλλήλων, τον αυθεντικό χαρακτήρα της ίδιας της κουλτούρας αλλά και από τη διαύγεια των πολιτιστικών αξιών και «πιστεύω».

Σύμφωνα με τους Akra κ.ά. (2021), η ισχύς της οργανωσιακής κουλτούρας υποδηλώνεται από τη συνοχή μεταξύ των συνιστωσών της (κοινά παραδεκτές αξίες, πεποιθήσεις κλπ.), τη συντονισμένη και εναρμονισμένη με τα πρότυπα δράση των μελών και τις θετικές μεταξύ τους συναδελφικές σχέσεις, καθώς και από το βαθμό ενσωμάτωσης των βαθιά ριζωμένων στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας στην καθημερινή πρακτική. Μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα ευνοεί τη διαδικασία νοηματοδότησης των εμπειριών, των νοητικών αναπαραστάσεων και των γεγονότων, θέτει τις βάσεις γόνιμου διαλόγου και προάγει τη συνεργασία, λειτουργώντας ως ενωτικό στοιχείο μεταξύ των μελών και των γνωστικών σχημάτων τους για την πραγματικότητα (Daher, 2016; Knapp, 2015; Freiling & Fichtner, 2010; McShane & Glinow, 2005).

## **2.2.5 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα**

Συνιστά κοινό τόπο το γεγονός ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια εταιρεία στην αγορά για πληθώρα λόγων. Σύμφωνα με τους Thompson (2013), Hartnell κ.ά. (2011) και Ravasi και Schultz (2006) μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία προάγει τη δέσμευση των εργαζομένων προς το έργο, παρέχει κίνητρα για ανάπτυξη και δημιουργία, προσελκύει και αναδεικνύει ταλέντα, δρα με γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη, κινείται ευέλικτα και προσαρμόζεται στις εκάστοτε απαιτήσεις, λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις, προωθεί το σύνολο της φίρμας και οικοδομεί την καλή φήμη της επιχείρησης, ισχυροποιεί την παρουσία της στον κλάδο και αποκτά συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες αντίστοιχες εταιρείες (Bortolotti et al., 2015; Huey Yiing & Zaman Bin Ahmad, 2009).

Υποστηρίζεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία θέτει ως προτεραιότητα τον εργαζόμενο, μειώνει ουσιαστικά το κόστος μέσω της άμβλυνσης εκδήλωσης φαινομένων όπως οι παραιτήσεις και η απουσία από την εργασία, ελαττώνει ταυτόχρονα το ρίσκο, αποδίδοντας έμφαση στην ηθική, ακέραιη και υπεύθυνη στάση, στη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τη νομοθεσία, κινούμενη με σεβασμό στο

κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον και υιοθετώντας βιώσιμες πρακτικές (Albrecht et al., 2015; Leonidou et al., 2013; Alavi et al., 2005). Επιλέγει δηλαδή δράσεις οι οποίες προστατεύουν το δημόσιο όνομα της εταιρείας, ενισχύουν την οικονομική σταθερότητα και μακροπρόθεσμα οδηγούν σε επιτυχία την επιχείρηση (Alvesson & Sveningsson, 2015; Schneider et al., 2011; Carney, 2005).

## 2.2.6 Τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας

Με αφετηρία το έργο του Hofstede στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η τυπολογία της οργανωσιακή κουλτούρας αναπτύσσεται μέσω της παράθεσης ερμηνευτικών μοντέλων ερευνητών.

Μετά την ανάπτυξη του μοντέλου των έξι διαστάσεων του Hofstede (1998, 2011) το οποίο εξετάζει το εθνικό πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας (απόσταση ιεραρχίας, ατομικισμός vs. συλλογικότητα, αρρενωπότητα vs. θηλυκότητα, αποφυγής - αβεβαιότητας, μακροπρόθεσμος vs. βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός, επιείκεια vs. εγκράτεια) σκόπιμη κρίνεται και η αναφορά στις οργανωσιακές διαστάσεις που αναγνωρίζονται (Awadh & Saad, 2013; Migliore, 2011; Scheffknecht, 2011; Tung & Verbeke, 2010). Κατά τους Zeqiri και Alija (2016) και Verbeke (2000) οι εταιρείες διακρίνονται ανάλογα με τα εξής χαρακτηριστικά των υιοθετούμενων πρακτικών:

- Προσανατολισμός στη διαδικασία vs. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: Έμφαση στην τακτική που ακολουθείται και στα χρησιμοποιούμενα μέσα ή αποκλειστικά στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου.
- Προσανατολισμός στην εργασία vs. Προσανατολισμός στους υπαλλήλους: Στόχος η υψηλή απόδοση ή η ευημερία και η ικανοποίηση των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.
- Ανοιχτά vs. Κλειστά Συστήματα: Οργανισμοί δεκτικοί σε εξωτερικές επιρροές είτε επικράτηση οργανωσιακής αυτοτέλειας.
- Αυστηρός vs. Ήπιος Έλεγχος: Εποπτεία, συντονισμός και εφαρμογή ελεγκτικών μεθόδων ή ύπαρξη εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους και μεγαλύτερης αυτονομίας ενεργειών.
- Πραγματιστικό vs. Κανονιστικό Επίπεδο: Ευέλικτη προσέγγιση του νομικού πλαισίου είτε απόλυτη και κομφορμιστική.

## **Το μοντέλο των Harrison & Handy (1972, 1985)**

Αρχικά, ο Harrison (1972) ανέπτυξε το μοντέλο κατηγοριοποίησης της οργανωσιακής κουλτούρας σε τέσσερις τύπους, το οποίο τελειοποίησε ο Handy το 1985 και η τυπολογία έλαβε την τελική μορφή της. Η διάκριση των διαφόρων στυλ οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιείται ως εξής:

**α) Προσανατολισμός στη Δύναμη (Power Oriented):** Ακρογωνιαίο λίθο συνιστά η συγκέντρωση της εξουσίας στο πρόσωπο συγκεκριμένων ατόμων ή ενός ηγέτη, από τους οποίους και εξαρτάται η λήψη αποφάσεων, με την ιεραρχική διάρθρωση να προσομοιάζει σε ιστό αράχνης, όπου η δύναμη εντοπίζεται στο κέντρο. Τα στελέχη ασκούν έλεγχο στους υφιστάμενους, το κλίμα θεωρείται ανταγωνιστικό, ενυπάρχουν τα στοιχεία του δυναμισμού και της επιθετικότητας στην προσπάθεια ανάπτυξης και γενικά ο οργανισμός εναντιώνεται σε ελεγκτικούς περιορισμούς, αφού κυρίαρχο μέλημα συνιστά η επίτευξη των στόχων πάση θυσία η οποία θα οδηγήσει κατά τη θεώρηση της επιχείρησης και σε αυξημένη αποτελεσματικότητα. Οφείλει όμως να επισημανθεί στο σημείο αυτό και η δυσαρέσκεια που γεννά στους εργαζόμενους η οργανωσιακή κουλτούρα αυτού του είδους.

**β) Προσανατολισμός στους Ρόλους (Role Oriented):** Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, οι οργανισμοί δομούνται στη βάση συγκεκριμένων ρόλων και της ευθύνης που αυτοί συνεπάγονται. Η ιεραρχία είναι σαφής, ο καθορισμός της εργασίας ακριβής, η οργανωτική λειτουργία χαρακτηρίζεται γραφειοκρατική λόγω των απαραίτητων διαδικασιών που εκτελούνται, ενώ, παράλληλα, επικρατεί ο ορθολογισμός και η υπευθυνότητα στη δράση. Η οργανωσιακή αυτή κουλτούρα προσφέρει συνοχή, καθώς και ένα αρκετά σταθερό και προβλέψιμο εργασιακό περιβάλλον με την εφαρμογή των προβλεπόμενων κανονισμών, αλλά και μέσω της εναργούς περιγραφής των θέσεων εργασίας. Ωστόσο, ελλείπει το νεωτεριστικό στοιχείο, ο καινοτόμος τρόπος σκέψης και επίλυσης ζητημάτων και οι όποιες αλλαγές συνήθως δε θεωρούνται ευπρόσδεκτες.

**γ) Προσανατολισμός στις Δραστηριότητες – Έργα (Task Oriented):** Ο τύπος αυτός χαρακτηρίζεται από δυναμισμό, αφού η εν λόγω οργανωσιακή κουλτούρα στρέφει το ενδιαφέρον στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων συχνά ακολουθεί αποκεντρωμένη πορεία, αφού σχηματίζονται επιμέρους ομάδες που παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες με την οργάνωση δικτύου και αναλαμβάνουν συνεργατικά την επιτυχή περάτωση των ανατεθέντων έργων (projects). Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού εξαρτάται από τα στελέχη, των οποίων η δράση

ευθυγραμμίζεται με τη στοχοθεσία της εταιρείας, με τη γνώση, την ικανότητα και τη σωστή διαχείριση των πόρων να αποτελούν πυρήνα της εξουσίας.

**δ) Προσανατολισμός στο άτομο (Person Oriented):** Το άτομο συνιστά το επίκεντρο αυτού του στυλ οργανωσιακής κουλτούρας, αφού μέσα στα επιχειρησιακά πλαίσια δύναται να επιδιώξει με πάθος την ενασχόληση με τα ενδιαφέροντά του και δρα με γνώμονα την προσωπική του εξέλιξη και όφελος. Η μεγιστοποίηση του κέρδους, η υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα δε θεωρούνται πρωταρχικές ανάγκες.

### **Το μοντέλο της Οργανωσιακής Κουλτούρας του Denison (1995)**

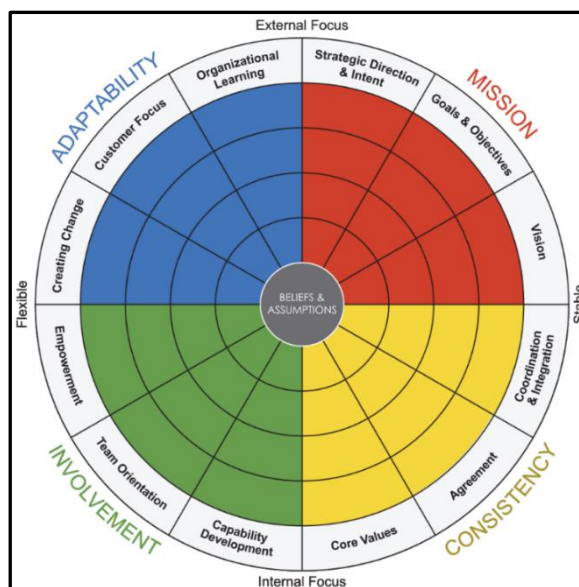
Σύμφωνα με τους Denison και Mishra (1995), η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να περιγραφεί σε όρους τεσσάρων διακριτών, που όμως βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση, κατευθύνσεων. Η αποτελεσματικότητα του οργανισμού στο σύνολό της προκύπτει ως αποτέλεσμα των συνδυασμών μεταξύ των συνιστωσών της προσαρμοστικότητας, της αποστολής, της συνέπειας και της συμμετοχικότητας που κινούνται στο συνεχές των διαστάσεων του εξωτερικού ή εσωτερικού προσανατολισμού και της ευελιξίας ή της σταθερότητας (Denison et al., 2006).

Στοιχεία από τα οποία δομείται η προσαρμοστικότητα και αναγράφονται στα αντίστοιχα τεταρτημόρια είναι η δημιουργία αλλαγής, η επικέντρωση στον πελάτη και η εκπαίδευση, ενώ παράγοντες που καθορίζουν την αποστολή συνιστούν η στρατηγική κατεύθυνση που ακολουθεί οργανισμός, ο σκοπός, οι στόχοι και το όραμα. Παράλληλα, η έννοια της συμμετοχικότητας εκτυλίσσεται στη βάση της ομαδικότητας, της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της ανάπτυξης δεξιοτήτων, με την οπτική της συνέπειας να αναλύεται στις δομικές αξίες, την καθολική συμφωνία, το συντονισμό και την ενσωμάτωση στο εσωτερικό που ολοκληρώνουν το μοντέλο ως αποτελεσματικές πρακτικές διοίκησης (Ahmady et al., 2016). Αναλόγως την έδρα θεώρησης, οι πεποιθήσεις και οι παραδοχές κινούνται στον κατακόρυφο άξονα της εξωστρέφειας ή της εσωστρέφειας και στον οριζόντιο της ευελιξίας ή της σταθερότητας (Kokina & Ostrovska, 2013).

Σύμφωνα με το μοτίβο το οποίο παρουσιάζει η θεωρία των Denison κ.ά. (2014) η σταθερότητα της οργανωσιακής κουλτούρας συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα και στην παραγωγικότητα των επιχειρησιακών συστημάτων, ενώ η ευελιξία επιτρέπει την αλλαγή και την εξέλιξη ώστε ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς. Οι αποδοτικοί οργανισμοί διαθέτουν όλα τα προαναφερθέντα τέσσερα χαρακτηριστικά της θεωρίας σε υψηλό βαθμό, συνενώνοντάς τα σε ένα ολιστικό προφίλ, ισορροπώντας



ανάμεσα σε ανταγωνιστικές απαιτήσεις εταιρικών, βιομηχανικών και εθνικών πλαισίων (Boyce et al., 2015; Al-Najem et al., 2012).



**Εικόνα 5:** Το μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας του Denison (1990)

Προσαρμογή από: Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational*. New York: Wiley.

### **Το μοντέλο Οργανωσιακής Κουλτούρας των O'Reilly κ.ά. (1991)**

Η θεωρία των O'Reilly κ.ά. (1991) αναπτύσσεται στη βάση της σύμπλευσης των εργαζομένων με την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο βαθμός σύμπνοιας των εργαζομένων με την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να μετρηθεί από τη συμπίεση των ατομικών αξιών και «πιστεύω» με αυτά που ασπάζεται και πρεσβεύει ο οργανισμός. Τα άτομα των οποίων οι πεποιθήσεις είναι περισσότερο ευθυγραμμισμένες με την κουλτούρα της εταιρείας είναι πιθανότερο να αισθάνονται ότι ανήκουν ενεργά στον οργανισμό, συνθήκη που συνεπάγεται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης προς την επιχείρηση. Οι υπάλληλοι των οποίων το αξιολογικό σύστημα εναρμονίζεται με αυτό της εταιρείας τείνουν να έχουν υψηλότερα κίνητρα, να εκφράζουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό αναφορικά με την εκτέλεση έργων, να επιδεικνύουν αλτρουιστική συμπεριφορά υπό τη μορφή παροχής βοήθειας στους συναδέλφους, συνεισφοράς στην επίτευξη των συλλογικών εταιρικών στόχων και υποστήριξης της δεδομένης εργασιακής κουλτούρας, συντελώντας στη διαμόρφωση ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι βιώνουν λιγότερη ασάφεια σχετικά με τους ρόλους και τις υποχρεώσεις που καλούνται να αναλάβουν ως αποτέλεσμα της καλύτερης

κατανόησης των απαιτήσεων και των νορμών εντός του οργανισμού, παραμένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην εταιρεία, γεγονός το οποίο δεν επιβαρύνει οικονομικά την επιχείρηση με συνεχείς αποχωρήσεις, αλλά και λειτουργούν αποδοτικά για το σύνολο, δίχως να παρατηρούνται φαινόμενα μειωμένης κινητοποίησης και αυξημένων συγκρούσεων.

Κατά τους Chatman και O'Reilly (2016), η οργανωσιακή κουλτούρα δύναται να γίνει κατανοητή μέσα από δύο διαστάσεις, αυτές των αξιών και των πεποιθήσεων, οι οποίες αναφέρονται στις κοινές παραδοχές, προτιμήσεις και προτεραιότητες στο πλαίσιο του οργανισμού. Οι μετρήσιμες διαστάσεις των αξιών κατηγοριοποιούνται ως εξής από τους ερευνητές:

**α)** Καινοτομία και ανάληψη ρίσκου: Σε αντιδιαστολή με την προσεκτική δράση και τη σταθερότητα

**β)** Ανταγωνιστική / Επιθετική δράση: Διεκδικητικός χαρακτήρας της επιχείρησης. Άλλες εταιρείες ακολουθούν ένα πιο ομαλό, ασφαλές και προβλέψιμο πρότυπο δράσης.

**γ)** Απόδοση προσοχής στη λεπτομέρεια, ακρίβεια και μεθοδικότητα: Σε αντίρροπη θέση με την αποδοχή τυχόν σφαλμάτων και παραλείψεων.

**δ)** Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: Διαμετρικά αντίθετη η επικέντρωση άλλων οργανισμών στις διαδικασίες και λειτουργίες.

**ε)** Ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός, στόχος η ευημερία των εργαζομένων, η προσωπική ανάπτυξη και η ικανοποίησή τους: Απόλυτα διαφορετική η τοποθέτηση άλλων οργανισμών αποκλειστικά στην εκπλήρωση έργων.

**στ)** Προσανατολισμός στην ομάδα: Έμφαση στη συνεργασία, στην ομαδική δραστηριότητα και στην καθολική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι αποδίδουν σε μικρότερο βαθμό έμφαση στη συλλογική προσπάθεια.

Αντίστοιχα, οι συνιστώσες των θεμελιωδών πεποιθήσεων και των ευρέως αποδεκτών παραδοχών κατατάσσονται με τον ακόλουθο τρόπο:

**α)** Προσαρμοστικότητα, προθυμία αποδοχής των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, ευελιξία: Στον αντίποδα, εταιρείες προτιμούν μια σταθερή πορεία και αρνούνται τα όποια ενδεχόμενα αλλαγών.

**β) Σταθερότητα, εσωτερική συνέπεια του οργανισμού: Αντίσταση στις μεταβολές στο εσωτερικό και εξωτερικό του οργανισμού. Διατήρηση του status quo.**

### **Το μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών των Cameron & Quinn (1999)**

Το συγκεκριμένο μοντέλο των Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework – CVF) αποτελεί ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα, καθώς προτείνει μια δυναμική θεώρηση της οργανωσιακής κουλτούρας υπό το πρίσμα τεσσάρων κατηγοριοποιήσεων αυτής. Σε αυτή τη συνεχώς μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη διεργασία ανάπτυξης και αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας, εμπλέκονται ενεργά όλες οι σχετιζόμενες πλευρές (υπάλληλοι, διοίκηση κλπ) αλληλεπιδρώντας αναφορικά με τους λογικούς στόχους, τις εσωτερικές διαδικασίες, τις ανθρώπινες σχέσεις και τη λειτουργία των ανοιχτών επιχειρησιακών συστημάτων (Beus et al., 2020; Quinn et al., 2020; Choo, 2013; Tong & Arvey, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα κριτήρια επιτυχίας, τη θεωρία μέσων - επίτευξης, το επίκεντρο έμφασης, την ατμόσφαιρα στο εσωτερικό του οργανισμού και τους ηγετικούς ρόλους, η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφεται σε όρους παραγωγικότητας, κερδοφορίας, ξεκάθαρης εταιρικής κατευθυντήριας γραμμής, ανάληψης δράσης, σταθερότητας εργασιακού περιβάλλοντος, ιεραρχικής διάρθρωσης, ευθύνης, καταγραφής και συντονισμού, στοιχεία τα οποία δομούν και την έννοια της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Zlatković, 2018; Melo et al., 2014; Belasen & Frank, 2010).

Η οργανωσιακή κουλτούρα μορφοποιείται με την πάροδο του χρόνου μέσω πρακτικών όπως ο προσανατολισμός στην ομάδα, η συμμετοχή, η δέσμευση στο έργο, η επίλυση συγκρούσεων, η λήψη ομόφωνων αποφάσεων, αναπροσαρμόζοντας τον τρόπο εργασίας όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο, τολμώντας καινοτόμες δράσεις, επιλύοντας δημιουργικά τα όποια προβλήματα, εξασφαλίζοντας αναγκαίους πόρους και εφαρμόζοντας τη στρατηγική που εκφράζει την ιδεολογία της εταιρείας που θεωρείται επιβεβλημένη από τις περιστάσεις (Zeb et al., 2021; Lindquist & Marcy, 2016; Hartnell et al., 2011).

Οι ευνοϊκές συγκυρίες, οι προκλήσεις και οι ποικίλες αλλαγές που επιφέρει το ευρύτερο περιβάλλον διαχρονικά, δημιουργούν την ανάγκη για μετασχηματισμούς σε πλήθος τομέων δραστηριότητας. Το μοντέλο των Cameron και Quinn αντιμετωπίζει την έννοια της αποτελεσματικότητας υπό δύο οπτικές: Η λειτουργία ορισμένων εταιρειών δύναται να θεωρείται αποτελεσματική εάν αυτές υιοθετούν έναν ευέλικτο και

προσαρμοστικό τρόπο δράσης, ενώ άλλες εταιρείες θεωρούνται ότι επιτυγχάνουν διότι τηρούν μια σταθερή και προβλέψιμη οργανωτική λειτουργία. Στην ίδια βάση λογικής, άλλες εταιρείες κυριαρχούν στο χώρο τους καθώς επιτυγχάνουν εσωτερική ολοκλήρωση και ενότητα, ενώ άλλων η ηγετική φυσιογνωμία επικρατεί στον κλάδο εξαιτίας της επιδίωξης σχέσεων αλληλεπίδρασης και ανταγωνισμού. Με τη χρήση ενός νοητού σταυρού, οι δείκτες οργανωσιακής αποτελεσματικότητας τοποθετούνται σε δύο άκρα, καθέτως δηλαδή οι διαστάσεις της ευελιξίας και του ελέγχου και οριζοντίως το συνεχές μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού προσανατολισμού του οργανισμού.

Η κατηγοριοποίηση σε τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας κατά τους Cameron & Quinn πραγματοποιείται ως εξής:

- **Clan Culture: Συμμετοχική Κουλτούρα (Γενιάς / Συνεργασίας)**

Σε αυτή την κατηγορία, ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στην ευελιξία και στον προσανατολισμό στο εσωτερικό του οργανισμού. Το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι ευχάριστο, φιλικό στα μέλη, προσομοιάζει σε οικογενειακή ατμόσφαιρα, όπου προτεραιότητα αποδίδεται στην ευημερία των εργαζομένων και στην επίτευξη κοινών στόχων. Αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις, τα άτομα που κατέχουν ανώτερες θέσεις καθοδηγούν και συμβουλεύουν δρώντας ως καθοδηγητικές φιγούρες - μέντορες, με κύριο στόχο του οργανισμού την ανταπόκριση στις ανάγκες των ανθρώπων (Liao, 2018; Turlais & Dubkevics, 2017; Fekete & Bocskei, 2011). Ένα αρμονικό κλίμα διασφαλίζει την αυξημένη παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την υψηλότερη συνολική απόδοση της εταιρείας, ενισχύοντας τη συμμετοχή του δυναμικού στις αποφάσεις και στις διαδικασίες, καλλιεργώντας τη δέσμευση, την αίσθηση του «ανήκειν» και την αφοσίωση στο έργο και στην επιχείρηση. Το είδος αυτό κουλτούρας πλαισιώνεται από στοιχεία όπως το ομαδικό, συνεργατικό πνεύμα, η αλληλεγγύη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη, προτάσσοντας τη σημασία της προσωπικής ανάπτυξης των μελών του οργανισμού (Moonen, 2017; Kim, 2014; Übius & Alas, 2009).

- **Adhocracy Culture: Προσαρμοστική Κουλτούρα (Δημιουργίας)**

Και αυτός ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας επικεντρώνεται στην έννοια της ευελιξίας, ωστόσο ο προσανατολισμός αφορά την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Felipe et al., 2017; Gaál et al., 2010). Οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από αυτό το στυλ κουλτούρας τείνουν να πρωτοπορούν στο χώρο τους, η δραστηριότητά τους είναι δημιουργική και σύμφωνη με τις εξελίξεις στον κλάδο (Merve et al., 2015; Ergün & Tasgit, 2013). Συχνά οι επιχειρήσεις αυτές είναι πρόθυμες

να ρισκάρουν λελογισμένα προκειμένου να αποκτήσουν νέους πόρους, να εισάγουν πρωτοεμφανιζόμενα στην αγορά προϊόντα και να προσφέρουν καινοτόμες υπηρεσίες, παράλληλα με την αποκεντρωμένη τάση λήψης αποφάσεων, αφού προάγεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους και η εξερεύνηση νέων ιδεών και περιοχών επιχειρηματικής ανάπτυξης (Abdi & Senin, 2014; Gupta, 2011). Κυρίαρχα γνωρίσματα συνιστούν η ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, η ελευθερία πειραματισμού, καθώς και η προσπάθεια άδραξης ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον και σε νέες ή ήδη υπάρχουσες, υποσχόμενες κερδοφορία αγορές (Fietz & Günther, 2021; Sugita & Takahashi, 2015).

- **Market Culture: Κουλτούρα Αγοράς / Στόχων (Ανταγωνισμού)**

Το συγκεκριμένο είδος οργανωσιακής κουλτούρας υπογραμμίζει τη σημασία του ελέγχου και του εξωτερικού πελατοκεντρικού προσανατολισμού, με τις εταιρείες που ασπάζονται αυτόν τον τύπο κουλτούρας να στρέφουν το ενδιαφέρον στην επίτευξη των σχεδιασμένων αποτελεσμάτων, στην επιθετική δράση, στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην εξάλειψη των ανταγωνιστών στο χώρο (Arayesh et al., 2017; Moonen, 2017; Suderman, 2012). Πρωταρχικό μέλημα των οργανισμών αυτών συνιστά ο στρατηγικός σχεδιασμός που εξασφαλίζει την επιθυμητή επικερδή μετρήσιμη έκβαση και την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς, με την οργάνωση της εταιρείας να ακολουθεί ένα συγκεντρωτικό, τυπικό πρότυπο σταθερότητας. Η ηγεσία δύναται να χαρακτηριστεί αυστηρή και απαιτητική ως προς τη στοχοθεσία, εμφυσώντας στους εργαζόμενους την ανταγωνιστική διάθεση επιδίωξης του σκοπού (Fietz & Günther, 2021; Yesil & Kaya, 2013; Zavyalova & Kucheron, 2010).

- **Hierarchy Culture: Κουλτούρα Ιεραρχίας (Ελέγχου)**

Ο τελευταίος τύπος κουλτούρας κατά το μοντέλο των Cameron και Quinn χαρακτηρίζεται από το έντονο στοιχείο του ελέγχου και του προσανατολισμού στο εσωτερικό της επιχείρησης (Nguyen, 2018; Belias et al., 2015; Barbars & Dubkēničs, 2010). Οι οργανισμοί που λειτουργούν βάσει αυτής της κουλτούρας θέτουν ως προτεραιότητα την επιδίωξη σταθερής δομής και αποτελεσματικότητας, συνθήκες που επιτυγχάνονται μέσω του σωστού καθορισμού των εργασιών, των στοχευμένων εντολών, της δράσης σύμφωνα με τους θεσπισμένους κανόνες, της συνέπειας και της προτυποποίησης των εσωτερικών διαδικασιών. Η ιεραρχική διάρθρωση ακολουθεί την πορεία εκ των άνω προς τα κάτω, εμμένοντας πιστά στην τήρηση σειράς και

συμμόρφωσης προς τις επιταγές του πλαισίου (Carvalho, et al., 2018; Wiewiora et al., 2013; Schimmoeller, 2010).

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του μοντέλου των Ανταγωνιστικών Αξιών, καθίσταται σαφές ότι συνιστά ένα ιδιαίτερα χρήσιμο πλαίσιο αξιολόγησης της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας, διότι προσφέρει τη δυνατότητα κατανόησης των ισχυρών σημείων και των αδυναμιών της εταιρείας, αλλά και των στρατηγικών στόχων, συνεισφέροντας στην ορθή και ωφέλιμη διοικητική πρακτική.

### **Η θεωρία των Kreitner & Kinicki (2012)**

Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, όπως υποστηρίζεται από τους Vanesa κ.ά. (2019), η οργανωσιακή κουλτούρα διακρίνεται σε τρεις τύπους:

**α) Οργανωσιακής κατασκευής:** Ενθαρρύνεται η συναναστροφή και η συνεργασία των υπαλλήλων, αναλαμβάνοντας την ολοκλήρωση έργων από κοινού, με ιδιαίτερη έμφαση να αποδίδεται στην ικανοποίηση των αναγκών τους για προσωπική εξέλιξη. Υποστηρίζει την επίτευξη αυτοκαθοριζόμενων σε μεγάλο βαθμό στόχων και επιδεικνύει εκτίμηση στο ανθρώπινο δυναμικό (Klein et al., 2013; Dedoussis, 2004).

**β) Αμυντική - Παθητική Κουλτούρα:** Προάγεται η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων, με έναν τρόπο ωστόσο κατά τον οποίο να μην απειλείται η ασφάλεια των έργων μεταξύ των υπαλλήλων. Ιδιαίτερα βαρύνουσες θεωρούνται οι έννοιες της συγκατάθεσης, των συμβατικών μεθόδων, της εξαρτημένης σχέσης εργασίας και των βιοποριστικών αναγκών (Al-Tit, 2016; Balthazard et al., 2006).

**γ) Αμυντική - Επιθετική Κουλτούρα:** Προτάσσεται η επίμοχθη εργασία των μελών του οργανισμού προκειμένου να διατηρείται η αίσθηση εργασιακής ασφάλειας και κύρους. Χαρακτηριστικά στοιχεία που πλαισιώνουν αυτόν τον τύπο οργανωσιακής κουλτούρας συνιστούν η αντίθεση, τόσο μεταξύ μελών στο εσωτερικό του οργανισμού όσο και στο εξωτερικό ως παράγοντας διαφοροποίησης, η εξουσία που συνεπάγεται η αντίστοιχη θέση, ο ανταγωνισμός και η τελειομανία (Zuleha & Syarief, 2021; Mazumder et al., 2020).

### **Τα μοντέλα των Xenikou & Furnham (1996) και Hellriegel κ.ά. (2004)**

Άλλα μοντέλα τα οποία παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες με αυτό των Cameron και Quinn συνιστούν τα παραπάνω, με την κατηγοριοποίηση των στυλ οργανωσιακής κουλτούρας να ακολουθεί παραπλήσια πορεία:

Οι Xenikou και Furnham (1996) αναφέρονται στους στόχους του οργανισμού και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αξιολογώντας:

**α) Κουλτούρα Καινοτομίας** (Innovation - οργανισμός ανοιχτός στην αλλαγή): Ο προσανατολισμός είναι ανθρωποκεντρικός, προάγεται η ανάπτυξη συναδελφικών δεσμών, η εκπλήρωση του σκοπού, η αυτοπραγμάτωση του ατόμου εντός του οργανισμού και παρέχεται υποστήριξη στο έργο (Xenikou & Furnham, 2022).

**β) Κουλτούρα Έργου** (Task oriented - προσανατολισμός στην επίτευξη): Απόδοση προσοχής στη λεπτομέρεια και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, φιλόδοξα στελέχη τα οποία κυνηγούν την επιτυχία (Ladd & Heminger, 2003).

**γ) Γραφειοκρατική Κουλτούρα** (Bureaucratic): Πρόκειται για έναν παραδοσιακό, συντηρητικό και συγκεντρωτικό τύπο κουλτούρας, με τις αποφάσεις να λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο (Imran & Ismail, 2018).

**δ) Κουλτούρα Ανταγωνισμού** (Competition / Confrontation - αναμέτρησης): Η δραστηριότητα του οργανισμού κινείται γύρω από την επιτυχία στους καθορισμένους στόχους, τα στελέχη υπερτονίζουν τη σημασία της τελειότητας στο έργο (Belias & Koustelios, 2014).

Το μοντέλο των Hellriegel κ.ά. (2004) ασπάζεται τον παραπάνω τύπο της γραφειοκρατικής κουλτούρας (επίσημοι κανόνες, τυποποίηση, συντονισμός μέσω ιεραρχικών αναφορών) και προτείνει άλλους τρεις τύπους. Οι δύο εξ αυτών ταυτίζονται με την τυπολογία των Cameron και Quinn, δηλαδή με την οικογενειακή – ομαδική κουλτούρα (Clan Culture) όπου κυριαρχούν η πίστη, η εκτεταμένη κοινωνικοποίηση και η αυτοδιαχείριση, αλλά και με την κουλτούρα αγοράς (Market Culture), όπου αποδίδεται ιδιαίτερη προσοχή στη βελτίωση των οικονομικών μεγεθών (αύξηση μεριδίων αγοράς και κέρδους). Η νέα τρίτη διάσταση που προτείνεται από τους ερευνητές συνιστά αυτή της Επιχειρησιακής Κουλτούρας (Entrepreneurial Culture), η οποία υποστηρίζει την ανάληψη ρίσκων, τη δημιουργικότητα και ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται από δυναμισμό. Συνήθως παρατηρείται κατά την έναρξη της επαγγελματικής δραστηριότητας της επιχείρησης και την είσοδό της στο χώρο (Ling et al., 2020; Shepherd et al., 2010; McGuire, 2003).

## 2.3 Θεωρητικό Πλαίσιο της Αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου

Συνιστά κοινή παραδοχή το γεγονός ότι η επιτήρηση των οικονομικών καταστάσεων σε επίπεδο οργανισμού είναι κομβικής σημασίας για τη διασφάλιση της ακεραιότητας των συναλλαγών. Προς εξυπηρέτηση αυτής της αναγκαίας συνθήκης, η ελεγκτική, ως κλάδος της οικονομικής επιστήμης και της λογιστικής, καλείται μέσω της διενέργειας τακτικών και διεξοδικών ελέγχων να επιτηρεί μεθοδικώς την ορθότητα και αρτιότητα των οικονομικών καταστάσεων, με απώτερο σκοπό την αποφυγή σφαλμάτων και την πρόληψη φαινομένων όπως οι κλοπές, οι απάτες, η απόκρυψη στοιχείων και η διαφθορά (Παπαστάθης, 2014).

Συνακόλουθα με τις αλλαγές που επιφέρει η νέα εποχή στον κλάδο των επιχειρήσεων, ο εσωτερικός έλεγχος, εκτός από μια «ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα», προσθέτει αξία στον οργανισμό, συνεισφέροντας ποικιλοτρόπως στην απρόσκοπτη λειτουργία του (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022; Eulerich & Eulerich, 2020; Lenz & Hahn, 2015). Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, με έκδηλο τον αλληλένδετο με τη φύση της επαγγελματισμό, βοηθά ουσιαστικά στην επίτευξη των εκάστοτε στόχων, αφού ασπάζεται μία συστηματική, πειθαρχημένη και οργανωτική προσέγγιση αξιολόγησης της οικονομικής διαχείρισης και της εταιρικής διακυβέρνησης. Ακόμα, αμβλύνει την επικράτηση μη αποδοτικών πρακτικών διοίκησης, τη μη απαραίτητη ανάληψη ρίσκου, εντοπίζει τις αιτίες του επιχειρηματικού κινδύνου και προωθεί σε μεγάλο βαθμό τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τα Πρότυπα Επαγγελματικής Πρακτικής των Εσωτερικών Ελεγκτών (SPPIA), χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται ότι προσθέτουν αξία στην εταιρεία (Getie Mihret et al., 2010; Al-Twajjry et al., 2003).

Μία από τις σημαντικότερες καθολικές περιγραφές της λειτουργίας, της αναγκαιότητας και της σκοπιμότητας του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου συνιστά αυτή του Dittenhofer (2001) στην οποία καθοριστικός κρίνεται ο ρόλος της αναγνώρισης των στόχων της εταιρείας, άρα συνεπώς και της ποσοτικής μέτρησης των αντικειμένων εξέτασης και αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου, παράλληλα με τον καθορισμό των διαδικασιών και των κριτηρίων που καθορίζουν το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η αποτελεσματικότητα λοιπόν του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται από την ικανότητά του να παρέχει ακέραιες και αξιόπιστες πληροφορίες οικονομικής φύσεως και δεικτών παραγωγικότητας, εξασφαλίζοντας πόρους και μεριμνώντας για τη διαφύλαξή τους, συμπεραίνοντας γενικά τη συμμόρφωση ή μη του οργανισμού με τη νομοθεσία και τις υφιστάμενες πολιτικές.



Επιπρόσθετα, ο εσωτερικός έλεγχος εποπτεύει την τήρηση των προδιαγραφών ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών και παραγωγικών δραστηριοτήτων, όπως προβλέπουν τα καθορισμένα πρότυπα, αξιοποιώντας μέσα προστασίας των στοιχείων του ενεργητικού, συνυπολογίζοντας το βαθμό συνεργασίας του φορέα με τρίτους, με κατευθυντήρια γραμμή τη δραστηριοποίηση του οργανισμού σε ένα αμιγώς ανταγωνιστικό περιβάλλον (Lenning & Gremyr, 2022; Walter & Guandaru, 2012).

Επιπλέον, βασικό στόχο του εσωτερικού ελέγχου συνιστά η επωφελής διαχείριση των διαθέσιμων εσόδων και κεφαλαίων, η παρακολούθηση της απόδοσής τους και η συνετή διεκπεραίωση λοιπών οικονομικών υποχρεώσεων στη βάση ενός βιώσιμου σχεδιασμού, από την αρχική σύλληψη του επιχειρησιακού πλάνου έως και την ολοκλήρωσή του (Amoako et al., 2023; Hassan et al., 2021; Ganesan et al., 2017). Αξιοσημείωτη παράμετρο επιτυχούς έκβασης του εσωτερικού ελέγχου συνιστά η ύπαρξη κλίματος συνεργασίας μεταξύ ελεγκτών - προσωπικού, συνδιαλλαγής, αποδοχής των αποτελεσμάτων και προθυμίας εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών - διορθωτικών διοικητικών αποφάσεων από τους εργαζομένους, όπως και η δράση σύμφωνα με τους κανονισμούς λειτουργίας και τις επιταγές του θεσμικού πλαισίου, έχοντας επίγνωση των αρμοδιοτήτων, ενώ πηγές έχουν αναφερθεί στην εμπειρία και στις ικανότητες του καθενός / μιας ελεγκτή / ελεγκτικής ομάδας σχετικά με την επικοινωνιακή επικοινωνία των ευρημάτων (Mahyoro & Kasoga, 2021; Shamki & Alhajri, 2017; Badara & Saidin, 2014; Arena & Azzone, 2009; Getie Mihret & Wondim Yismaw, 2007).

Άλλη μία σημαντική διαπίστωση αναφορικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η χρησιμότητά του στην περιγραφή, διάδοση και διασάφηση του οράματος και της κουλτούρας του οργανισμού, παράλληλα με την ουσιαστική βοήθεια που προσφέρει κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων, αναφορικά με την αρμόζουσα στελέχωση, την άριστη αξιοποίηση του δυναμικού, την τήρηση κανόνων επαγγελματικής συμπεριφοράς, των προβλεπόμενων διαδικασιών, την παροχή ευκαιριών ανέλιξης και τη δίκαιη απονομή ευθυνών (Βαρβατσουλάκης, 2002).

Ως λογική απόρροια του οργανωτικού χαρακτήρα του εσωτερικού ελέγχου, το επιχειρησιακό διοικητικό σύστημα ρυθμίζει τις συνεργατικές σχέσεις προς τρίτους μέσω κατάλληλων διαδικασιών, με τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο να εγγυάται τη διαφάνεια σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και τις συναλλαγές, διασφαλίζοντας την πληρότητα και την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων και βιβλίων (Τσιμάρας, 2016; Φίλος, 2004). Θέτοντας ως προτεραιότητα την τήρηση των στόχων, όπως αυτοί δηλώνονται ρητά στο Καταστατικό του Οργανισμού, ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει μετά

από αναλυτική διερεύνηση να επιβεβαιώσει την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και τον επίκαιρο χαρακτήρα των πληροφοριών προς το Δ.Σ., συντονίζοντας ταυτόχρονα τις εργασίες του εσωτερικού ελέγχου με αυτές του εξωτερικού, διασφαλίζοντας την ορθή λειτουργία και την επάρκεια των πληροφοριακών συστημάτων και των δικλίδων ασφαλείας τους (Τσακλάγκανος & Σπαθής, 2015; Νεγκάκης & Ταχυνάκης, 2013).

### **2.3.1 Λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου**

Αναμφίβολα, ο εσωτερικός έλεγχος εγγυάται την κατάλληλη δόμηση του επιχειρησιακού συστήματος στη βάση θεμελιωδών αρχών, διασφαλίζοντας την ορθότητα των συναλλαγών και την καταλληλότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, εξετάζοντας το πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης (COSO, 2013), αποτρέποντας τη γέννηση φαινομένων σκευωρίας, προσφέροντας μια προβλέψιμη αντιμετώπιση μετριασμού της δεδομένης επιχειρησιακής αβεβαιότητας, αφού διαθέτει επαρκείς και δημιουργεί συνεχώς νέες ισχυρότερες ασφαλιστικές δικλίδες, αμβλύνει την εμφάνιση αιφνίδιων επιζήμιων γεγονότων και διερευνά την ακρίβεια των οικονομικών κινήσεων, επαληθεύοντας τους αντίστοιχους λογαριασμούς ανά τομέα ενδιαφέροντος, πάντοτε με ειλικρινή παρουσίαση των πορισμάτων και έκδηλο πνεύμα υπευθυνότητας (Λουμιώτης, 2015).

Ο εσωτερικός έλεγχος ενημερώνει τη διοίκηση για πιθανές αδυναμίες, παρεκκλίσεις και ανακρίβειες, προϋποθέτει την ύπαρξη άριστης λογιστικής οργάνωσης με ενημερωμένα αρχεία, συμφωνία λογαριασμών, μηχανογραφική υποστήριξη, με τον Καζαντζή (2006) να υποστηρίζει την επίδραση που ασκεί η διοίκηση και το προσωπικό στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, μέσω των εκάστοτε αρμοδιοτήτων και της χρηματοοικονομικής οργάνωσης.

Ο ελεγκτικός μηχανισμός δρα συνεργατικά με τη διοίκηση, δύναται να είναι εσωτερικός είτε να ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, να διακρίνεται σε ειδικό ή γενικό, να διενεργείται κατασταλτικά είτε προληπτικά, να έχει διαρκή, τακτικό ή έκτακτο χαρακτήρα, ανάλογα με το νομοθετικό πλαίσιο να κατηγοριοποιείται σε υποχρεωτικό ή προαιρετικό και στη βάση του τομέα διερεύνησης να είναι διαχειριστικής, διοικητικής ή φορολογικής φύσης. Επεκτείνεται σε όλο το εταιρικό φάσμα, αναλύει και επαληθεύει πλήθος δεδομένων και διαμορφώνει προτάσεις, συντελώντας στην ομαλή και αποδοτικότερη λειτουργία των επιμέρους τμημάτων και δραστηριοτήτων (Tang et al., 2017; Badara, 2012).

Περιορίζονται εσκεμμένα και ακούσια σφάλματα τα οποία αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στον ανθρώπινο παράγοντα, ενώ παράλληλα ο έλεγχος δύναται να αφορά την οργάνωση των συστημάτων, τη μέτρηση της απόδοσης, την αρτιότητα των οικονομικών καταστάσεων και τη συμμόρφωση με τα θεσμικά κριτήρια, τις κανονιστικές, νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις. Προάγει τη διαφάνεια, προστατεύει την επιχειρησιακή δραστηριότητα χωρίς να θίγονται και να απειλούνται τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μερών, παρέχει κατεθυντήριες οδηγίες και ένα πλαίσιο βιώσιμου «επιχειρείν».

### **2.3.2 Θεσμικό και Νομικό Πλαίσιο άσκησης Εσωτερικού Ελέγχου**

Συνιστά κοινή παραδοχή το γεγονός ότι η δράση του εσωτερικού ελέγχου οφείλει να είναι σύμφωνη με το Διεθνή Κώδικα Δεοντολογίας, ακολουθώντας τις βασικές ηθικές επιταγές και τους θεσμοθετημένους κανόνες, λειτουργώντας δηλαδή με κοινωνικά και επιχειρησιακά ορθό και αποδεκτό τρόπο (Ruud et al., 2011). Η ελεγκτική δραστηριότητα αναμένεται να διαπνέεται από ακεραιότητα, δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης και ουσιαστικά ενδυναμώνοντας τη στήριξη των ατόμων στην κρίση του εσωτερικού ελέγχου, διαθέτει αντικειμενικό χαρακτήρα αναφορικά με τη συλλογή, αξιολόγηση και γνωστοποίηση των πληροφοριών σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας της και αμερόληπτη στάση απέναντι σε ίδια συμφέροντα ή άλλες εξωτερικές επιρροές που λανθάνουν αμφίβολες σκοπιμότητες.

Ο ελεγκτικός μηχανισμός διέπεται από το στοιχείο της εμπιστευτικότητας και του σεβασμού στην αξία των πληροφοριών, διαθέτει υψηλού επιπέδου ικανότητες και γνώσεις του συστήματος, τηρεί σαφή στάση απέναντι σε ζητήματα κατανομής και διάκρισης εξουσιών, απόδοσης ευθυνών, ανεξαρτησίας δράσης, δέουσας επαγγελματικής μέριμνας και διασφάλισης ποιότητας, ενστερνιζόμενος τα πρότυπα αρμόζουσας διεξαγωγής σχετικά με τη φύση της εργασίας, το σχεδιασμό και την ανατεθείσα εκτέλεση, την παρακολούθηση της εξελικτικής πορείας του οργανισμού και της προόδου του ορισμένου πλάνου, καθώς και την κοινοποίηση των πιθανών σημείων κινδύνου στη διοίκηση.

### 2.3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, παράγοντες οι οποίοι φαίνονται να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου συνιστούν η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, οι ελεγκτικές ικανότητες της ομάδας εσωτερικών ελεγκτών και το μέγεθος αυτής, η ανεξαρτησία και η αντικειμενικότητα αυτού, η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, η συμμετοχή του εσωτερικού ελέγχου στη διαχείριση κινδύνου, οι πρακτικές που ρυθμίζουν τη λειτουργία του οργανισμού, η ηγεσία αλλά και η οργανωσιακή κουλτούρα (Drogalas et al., 2015; Ahmet, 2021; Menza et al., 2019; Gamayuni, 2018; Temesgen & Estifanos, 2018; Dellai & Omri, 2016).

Βασική συνθήκη για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου συνιστά η ευθυγράμμιση της δράσης του και ο εναρμονισμός της λειτουργίας με τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τηρώντας συγκεκριμένες κατευθυντήριες οδηγίες, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές συγκέντρωσης και κοινοποίησης των αποτελεσμάτων στα ενδιαφερόμενα μέρη (Alzeban & Gwilliam, 2012). Διάφοροι ερευνητές προβάλλουν τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τον επαγγελματισμό, τα χαρακτηριστικά και την εμπειρία του εσωτερικού ελεγκτή, αλλά και τη διάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας ως παράγοντα που ασκεί επιρροή στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σε σχέση με τη διάδοση της πληροφορίας, τη χρήση νέων τεχνολογιών στη λογιστική, την κινητοποίηση και τη συμβολή της στην καταπολέμηση της απάτης (Alsabti & Khalid, 2022; Almahuzi, 2020; Sulistiyanto & Murtini, 2018; Suwaidan & Qasim, 2010).

Με αφετηρία τις ποικίλες ερμηνευτικές θεωρίες της λειτουργίας, της σκοπιμότητας του εσωτερικού ελέγχου (agency – institutional – communication), των μικροοικονομικών εσωγενών και μακροοικονομικών εξωγενών παραγόντων, των μοντέλων της προσφοράς, της ζήτησης και της δυναμικής της επιχείρησης, παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου θεωρούνται τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, οι σχέσεις της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με την επιχείρηση και η συνεργασία μεταξύ των μελών του οργανισμού αναφορικά με τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου, θεωρώντας ως μέτρο της αποτελεσματικότητας το ποσοστό συμπερίληψης των πορισμάτων του εσωτερικού ελέγχου στη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων (Abdelrahim & Al-Malkawi, 2022).

Τα οργανωσιακά δομικά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου αφορούν το εκάστοτε εταιρικό status, το επιχειρησιακό προφίλ,

τον τρόπο οργάνωσης και σχεδιασμού ο οποίος γίνεται εμφανής από τη θέση που κατέχει ο εσωτερικός έλεγχος στην οργανωσιακή κατασκευή, μαρτυρώντας την ανεξαρτησία αυτού, τη διάκριση των αρμοδιοτήτων προς επίτευξη αντικειμενικής κρίσης και τη διαφάνεια των εφαρμοζόμενων πολιτικών και διαδικασιών στην πράξη (Karagiorgos et al., 2011; Getie Mihret et al., 2010).

### **2.3.4 Αξιολόγηση Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου**

Σύμφωνα με τους Shuwaili κ.ά. (2023) και Zakaria και Mohammed (2021) ο εσωτερικός έλεγχος θεωρείται αποτελεσματικός όταν επιτυγχάνει τους στόχους για τους οποίους έχει θεσπιστεί η λειτουργία του, δηλαδή εφόσον εκπληρώνει το συμβουλευτικό του καθήκον, τηρεί ένα διαβεβαιωτικό χαρακτήρα και προσδίδει αξία στον οργανισμό, συνιστώντας πολύτιμο αρωγό στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι Ernst & Young (2007) προτείνουν ως μέτρο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας την ολοκλήρωση των προγραμματισμένων ελέγχων σύμφωνα με το επιχειρησιακό σχέδιο και το χρονικό διάστημα μεταξύ έκδοσης των αποτελεσμάτων και κοινοποίησης αυτών, εντοπίζοντας την αξία του εσωτερικού ελέγχου στη μείωση πιθανού κόστους και στην αύξηση των εσόδων, λαμβάνοντας φυσικά υπόψιν και την ποιοτική διάσταση αυτού (Coram et al., 2008).

Οι Soh και Martinov-Bennie (2011) αξιολογούν ως αποτελεσματικό τον έλεγχο ο οποίος δύναται να παρέχει πληροφόρηση αναφορικά με θέματα διαχείρισης μακροπρόθεσμου στρατηγικού ρίσκου, θεωρώντας απαραίτητη την οικονομική, επιχειρησιακή, τεχνολογική και νομική επάρκεια της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και ως δείκτη σπουδαιότητας των ευρημάτων του την αποδοχή και εφαρμογή των συστάσεών του. Ο Ziegenfuss (2000), στο Bota-Avram κ.ά. (2011) αναδεικνύει τη σημασία των προσδοκιών της διοίκησης, της ικανότητας και της εμπειρίας του ελεγκτικού μηχανισμού, της εμπεριστατωμένης σύνταξης αναφοράς των αποτελεσμάτων, του αριθμού των ικανοποιηθέντων αιτημάτων της διοίκησης και της βελτίωσης των λειτουργιών, σε όρους ελεγκτικού περιβάλλοντος, διαδικασιών, εισερχομένων και εξερχομένων πληροφοριών.

Σύμφωνα με τους Postula κ.ά. (2020), η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου περιγράφεται από τη σχέση ωφέλειας – κόστους (όπου αυτή είναι μεγαλύτερη), τονίζοντας τον ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος στην επίτευξη συγκεκριμένων οργανωσιακών στόχων, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, παρέχοντας απαντήσεις στα ερωτήματα της διοίκησης, δίνοντας μια

ξεκάθαρη τοποθέτηση σε αμφίσημα ζητήματα, συντελώντας καθολικά στην αύξηση της κερδοφορίας και στη μεγιστοποίηση του οφέλους.

Σε απόλυτη συμφωνία με τις αρχές του Διεθνούς Πλαισίου Επαγγελματικών Πρακτικών IPPF (ΙΑ, 2019) βρίσκεται και η μελέτη της Alsharif (2022), οι οποίες ορίζουν ως αποτελεσματικό τον έλεγχο ο οποίος διεξάγεται ανεξάρτητα και ανεμπόδιστα από εξωτερικές παρεμβάσεις, με υπευθυνότητα και ακεραιότητα σε ένα διαυγές επιχειρησιακό περιβάλλον, επιδεικνύει επαγγελματικές δεξιότητες και μεριμνά για το έργο, αναγνωρίζει τους κινδύνους, υιοθετεί κατάλληλες στρατηγικές, δρα προνοητικά και χαρακτηρίζεται από μακροπρόθεσμες βλέψεις, προάγοντας την οργανωσιακή αλλαγή. Συνακόλουθα, ο Joshi (2020) στρέφει το ενδιαφέρον στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου που επικεντρώνεται στην πρόληψη του ρίσκου και στη συμβολή του στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης, συνυπολογίζοντας τις απαιτήσεις της κείμενης νομοθεσίας και τη συμμόρφωση με τα πρότυπα, τονίζοντας τη σημασία τακτικής επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εσωτερικού ελέγχου προς εποικοδομητική συζήτηση των ευρημάτων και αναπροσαρμογή της δράσης.

Οι Collier κ.ά. (2006) και Frigo (2002) εξετάζουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου από την οπτική της διάρκειας αυτού, της σύγκρισης μεταξύ προγραμματισμένων πλάνων και υλοποίησης αυτών, των τυχόν παραλείψεων και αδυναμιών που παρατηρούνται, της εφαρμογής του παραδείγματος βέλτιστων πρακτικών (best practices), της ορθής κατανόησης των αποτελεσμάτων και της σφαιρικής άποψης των ενδιαφερόμενων μελών για τη συνολική συνεισφορά του ελέγχου. Ακόμα, οι Rupšys και Boguslauskas (2007) υπογραμμίζουν τη σημασία της θεώρησης των ενδιαφερόμενων μερών αναφορικά με τον ουσιαστικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου ως ενδεικτική της αποτελεσματικότητάς του, εισάγοντας συμπληρωματικά και στοιχεία μέτρησης της επίδοσης σε διαστάσεις της ελεγκτικής δραστηριότητας, χρησιμοποιώντας ως μέτρο τις αποκλίσεις από το στόχο, τον ετήσιο αριθμό αναφορών και τη γενική ικανοποίηση του ελεγκτικού σώματος από τη διαδικασία.

Κατευθύνοντας την προσοχή στην αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, οι Cohen και Sayag (2010) ασπάζονται μια προσέγγιση ευθυγράμμισης με ποιοτικά πρότυπα, υπογραμμίζοντας τη σημασία του επιπέδου επικοινωνίας και της αναλυτικής προετοιμασίας, με τους Mahdawi κ.ά. (2018) και Feizizadeh (2012) να κρίνουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου αξιολογώντας την ισορροπία μεταξύ της οικονομικής ή πελατοκεντρικής προοπτικής, της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και των εσωτερικών διαδικασιών (Balanced Scorecard).

Σε συνέχεια των προαναφερθέντων, οι Grima κ.ά. (2023) θέτουν ως αντικειμενικά κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου το επιτευχθέν ποσοστό πραγματοποιηθέντων ελέγχων, το χρονικό ορίζοντα διεκπεραίωσης αυτών, την εισαγωγή των προτάσεων στη διοικητική πρακτική και ως υποκειμενικά, την αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη για τον οργανισμό αξία, καταλήγοντας με τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην αποτελεσματική διαχείριση πλήθους δεδομένων και πληροφοριών (big data), τις απαραίτητες διαδικασίες παρακολούθησης και ανατροφοδότησης (follow – up) αναφορικά με τις διαδικασίες που άπτονται της αρμοδιότητας του εσωτερικού ελέγχου και της διαμόρφωσης ενός περιβάλλοντος θετικού ελέγχου που προωθεί την αποδοτικότητα, το συντονισμό των δραστηριοτήτων, την επιχειρησιακή ηθική, παρέχει κίνητρα και επιβραβεύει την υπευθυνότητα και τις υψηλές επιδόσεις.

Επιπλέον, οι Gaosong και Leping (2021) κατασκεύασαν ένα δείκτη μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου βασισμένο σε τρεις διαστάσεις (απόδοση, ικανότητα, αποτελεσματικότητα τριών συστημάτων) οι οποίες απαρτίζονται από τα επιμέρους στοιχεία της ακρίβειας, της επίδρασης, της εκτελεστικής ικανότητας, της καινοτόμου και αναπτυξιακής τάσης του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και των μηχανισμών που χρησιμοποιούνται. Τα επίπεδα των δεικτών αφορούν την τυποποίηση των διαδικασιών, το βαθμό ελεγκτικής κάλυψης, τις διορθωτικές ενέργειες, τη σύμφωνη με τους νόμους επιχειρησιακή δράση, την ικανοποίηση των υπαλλήλων, την αύξηση των διαθέσιμων πόρων και των οικονομικών μεγεθών, τη δομή του επαγγελματισμού, το εκτελεστικό περιβάλλον και την επίδραση της άσκησης ελέγχου, την υιοθέτηση πρωτοποριακών πρακτικών τόσο αναφορικά με τον κλάδο, τα συστήματα όσο και το περιεχόμενο αυτών, τη δυνατότητα ανάπτυξης, τον ορθολογικό χαρακτήρα των ελεγκτικών πρακτικών, την επιστημονική φύση και την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου.

Άλλη μια αξιολογική μελέτη των Chevers κ.ά. (2016) εξετάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού με δηλώσεις που αφορούν την εις βάθος γνώση του αντικειμένου, τη συμμετοχή των ελεγκτών σε εκπαιδεύσεις, τη δόμηση του ετησίου οργανωτικού πλάνου με βάση τους επιθυμητούς στόχους των ενδιαφερόμενων μερών, την επίγνωση της διοίκησης σχετικά με τις ανάγκες του εσωτερικού ελέγχου, τη χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της εφαρμογής πολιτικών και διαδικασιών, την παροχή βοήθειας από τη διοίκηση στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, τον καθορισμό των περιοχών κινδύνου, την εξασφάλιση του αναγκαίου

ανθρωπίνου δυναμικού, την έγκριση της διεύθυνσης και τη δυνατότητα πρόσβασης στις απαιτούμενες πληροφορίες, καθώς και τη δράση σύμφωνα με τον αντικειμενικό σκοπό ο οποίος τέθηκε εξ αρχής.

Οι Belay (2007) και Smet και Mention (2011) ασπάζονται την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου υπό το πρίσμα της οργανωσιακής ανεξαρτησίας, της ύπαρξης επίσημης εσωτερικής ελεγκτικής μονάδας ως επιβεβλημένου θεσμού, της ελεύθερης αξιοποίησης των πληροφοριών, του σχεδιασμού της δράσης του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τη στοχοθεσία της επιχείρησης, αδράττοντας ευκαιρίες εκμετάλλευσης ευνοϊκών συγκυριών, ασκώντας καταλυτική επίδραση στη διαδικασία αλλαγής, με τη διοίκηση να προωθεί την ενσωμάτωση του αποτελεσματικού ελέγχου στο εσωτερικό της επιχείρησης (Udeh & Nwadiolor, 2016).

Οι Rudhani κ.ά. (2017) τονίζουν τον ενεργό ρόλο του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου στην πρόληψη επιζήμιων για την εταιρεία καταστάσεων, στην αποφυγή της κακοδιαχείρισης των πόρων, καθώς και τον καίριο συμβουλευτικό χαρακτήρα του, ενώ παράλληλα επισημαίνεται η συμβολή των διαστάσεων της αξιολόγησης ρίσκου, του ελέγχου δραστηριοτήτων, της επικοινωνίας και της διάδοσης των πληροφοριών, του συντονισμού και του συνολικού ελεγκτικού πλαισίου στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου (Karagiorgos et al., 2009; Yeboah, 2020).

Συνοψίζοντας, κατά τους Kabuye κ.ά. (2018) η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου διακρίνεται από την άμεση επικοινωνία των αποτελεσμάτων στη διοίκηση, τη διενέργεια ελέγχου σύμφωνα με τα πρότυπα επίδοσης, την κατάδειξη πιθανής απάτης, το σχηματισμό πορισμάτων βασισμένων σε ντοκουμέντα και αξιόπιστα δεδομένα, ακολουθώντας πάντοτε τις νόμιμες και προβλεπόμενες διαδικασίες, καταρτίζοντας ανάλυση των εξόδων, προωθώντας την ηθική επιχειρησιακή φιλοσοφία και αξιολογώντας συνολικά την αποτελεσματική διαχείριση και συμπόρευση με τους κανονισμούς, υπογραμμίζοντας την ουσιαστική συνθήκη ύπαρξης υποστηρικτικού εταιρικού περιβάλλοντος (Barišić & Tušek, 2016).



## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Επισκόπηση Ερευνών**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια ανασκόπηση ερευνών από τον παγκόσμιο επιστημονικό χώρο, αναφορικά με τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, παραθέτοντας ερευνητικά τεκμήρια που επιβεβαιώνουν τον ισχυρισμό. Σε δεύτερη φάση αναλύονται εργαλεία μέτρησης των δύο μεταβλητών τα οποία ενέπνευσαν τη δημιουργία του ερωτηματολογίου μελέτης, ολοκληρώνοντας με τη σύνθεση των επιμέρους αντληθέντων στοιχείων.

### **3.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου**

Πρωταρχικά, οι Caratas κ.ά. (2018) στη μελέτη που διεξήγαγαν αναδεικνύουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην άσκηση του εσωτερικού ελέγχου, με την τελευταία να καθορίζει την επιτυχή έκβαση της ελεγκτικής διαδικασίας. Ο εσωτερικός έλεγχος συνυφαίνεται με την οργανωσιακή κουλτούρα σχετικά με τη διασφάλιση της ορθής επιλογής προσωπικού, την ενεργητική συμμετοχή αυτού και την πρόληψη κινδύνων στη σφαίρα της οργανωσιακής δραστηριότητας.

Οργανωσιακά χαρακτηριστικά όπως η στάση απέναντι στη λήψη πρωτοβουλιών, η στοχοθεσία, η ενσωμάτωση στο εσωτερικό, η διοίκηση και τα πρότυπα επικοινωνίας μεταξύ των μελών διαμορφώνουν την επιχειρησιακή κουλτούρα, με τους οργανισμούς που διαθέτουν «ισχυρές» κουλτούρες να επιτυγχάνουν καλύτερο συντονισμό ως ολοκληρωμένες οικονομικές οντότητες, τονίζοντας τη σημασία προσαρμογής της εταιρικής κουλτούρας και την εναρμόνιση αυτής με τη λειτουργία και το σκοπό του εσωτερικού ελέγχου. Η συνιστώσα της οργανωσιακής κουλτούρας κρίνεται ως υψίστης σημασίας για την επιτυχία των επιχειρήσεων, με τους ερευνητές να προτάσσουν την επιτακτική ανάγκη αλλαγής και υιοθέτησης μιας οργανωσιακής κουλτούρας η οποία παρέχει υποστήριξη στο έργο του εσωτερικού ελέγχου, προάγει την ανάπτυξη και αντιστέκεται στην κρίση, αποδίδοντας την αποτυχία του εσωτερικού ελέγχου στην ακατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα.

Στη συνέχεια, οι Raiborn κ.ά. (2017) προβάλλουν την ηθική διάσταση ως χαρακτηριστικό τόσο της ακέραιης λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου όσο και της θετικής - επιτυχημένης οργανωσιακής κουλτούρας που δεσμεύεται στην επικράτηση και στο σεβασμό των θεμελιωδών πανανθρώπινων αξιών. Η στάση και οι συμπεριφορικές

πρακτικές των υπευθύνων απέναντι στον εσωτερικό έλεγχο φαίνεται να επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα στο σύνολό της (αμφίδρομη σχέση), προωθώντας ή αναστέλλοντας τη λειτουργία του. Η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό συστατικό στοιχείο του εσωτερικού ελέγχου, αφού μια στρατηγικά κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα προσφέρει τα οφέλη της διαχείρισης ρίσκου, της βελτίωσης του εσωτερικού ελέγχου, καλλιεργώντας θετικές σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και συντελώντας κατά αυτόν τον τρόπο στην αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση.

Επιπλέον, ο Korkmaz (2020) επισημαίνει ότι τα πρότυπα ελέγχου ορίζουν ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν ρόλους, ευθύνες, δομούνται ιεραρχικές σχέσεις, οι πολιτικές και οι ακολουθούμενες διαδικασίες δηλώνονται με ενάργεια, οι ηθικές αξίες και κοινές παραδοχές είναι γνωστές και αποδεκτές από όλους, προάγεται η σημασία της εκπαίδευσης και εν γένει διαμορφώνεται ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζει την επιτυχή συμπερίληψη του στρατηγικού σχεδιασμού στη διοικητική πρακτική. Για τους λόγους αυτούς, προτείνεται η οργανωσιακή κουλτούρα ως αξιόπιστος δείκτης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, αφού ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ελέγχου δύναται να παράξει επιτεύξιμους και ρεαλιστικούς στόχους με βάση τους πόρους που διαθέτει ο οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψιν τη δημιουργική ανθρώπινη αλληλεπίδραση εντός του οργανισμού, αλλά και την τήρηση υψηλών προδιαγραφών που προωθούν συγκεκριμένα στυλ οργανωσιακής κουλτούρας ως συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά (Palermo, 2011). Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου λοιπόν, το οποίο ενισχύει τη ροή πληροφοριών υψηλής ποιότητας, εκτιμά ότι η οργανωσιακή κουλτούρα συνιστά το σημαντικότερο παράγοντα στην επίτευξη των αντικειμενικών επιχειρησιακών στόχων, καθώς σχετίζεται άμεσα με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαχείριση του ρίσκου.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Demasy (2020), η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου μέσω της διάστασης του ρίσκου που υπάρχει ή απουσιάζει από αυτήν, τονίζοντας παράλληλα τη σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, περιγράφοντας την «ισχυρή» οργανωσιακή κουλτούρα που παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους, με επιρροές από τη βάση ιεράρχησης των αναγκών, της αφοσίωσης στην εταιρεία και του συστήματος ανταμοιβών, της αυστηρής στοχοθεσίας και της ηθικής έκπτωσης και διαφθοράς που επιφέρει ο προσανατολισμός αποκλειστικά στην επίτευξη του αποτελέσματος.

Κατά την Bekele (2023), η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται ουσιαστικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, αφού μια υποστηρικτική κουλτούρα που προάγει το ηθικό κλίμα (tone at the top) - όπως αυτό προωθείται από το διοικητικό συμβούλιο, την ελεγκτική επιτροπή και την ανώτερη διοίκηση, αποδίδει αξία στη λειτουργία του και καθιστά πιθανότερη τη διενέργεια αποτελεσματικών ελέγχων.

Η σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου διαφαίνεται και από τα πορίσματα της έρευνας του Brackett (2012), όπου αποδίδεται έμφαση στη συνεισφορά των δύο μεταβλητών στην εταιρική διακυβέρνηση, στο διορθωτικό έλεγχο και στη διαχείριση του κινδύνου, εκφράζοντας τη δυναμική σύνδεση μεταξύ της οργανωσιακής στρατηγικής, της επιχειρησιακής κουλτούρας, των συμπεριφορικών πρακτικών των εργαζομένων και των κινήτρων τους για προσωπική ανάπτυξη, επιτυχημένη καριέρα, σταθερότητα και ασφάλεια εργασίας. Τα στοιχεία αυτά διαμορφώνουν το θεωρητικό πλαίσιο της οργανωσιακής διακυβέρνησης, το οποίο συμπεριλαμβάνει την κατανόηση του αποτελεσματικού σχεδιασμού, το διαρκή συντονισμό και την παρακολούθηση του εσωτερικού ελεγκτικού οργανωσιακού περιβάλλοντος, επισημαίνοντας τη σημασία αναγνώρισης και γνωστοποίησης πιθανών σφαλμάτων και ενδείξεων απάτης, όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από το προσωπικό της επιχείρησης.

Κατά τους Audika και Widoretno (2023), η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου, υποστηρίζοντας ότι μια θετική, «ισχυρή», αναπτυξιακή οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει τον αποδοτικό έλεγχο, επισημαίνοντας τη συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην επιτυχία ή αποτυχία του εσωτερικού ελέγχου. Πυρηνικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως η υποστήριξη από τη διοίκηση και οι οργανωσιακές πρακτικές ασκούν επίδραση στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, με τις κουλτούρες οι οποίες δεν ακολουθούν το γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης να καθιστούν συχνά αναποτελεσματικό το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, ενώ όσες δομούνται στη βάση της αποφυγής αβεβαιότητας συνιστούν πρόσφορο έδαφος για την άσκησή του, αφού η τηρούμενη ιεραρχία ενισχύει τις ελεγκτικές πρακτικές.

Ο Lehmann (2020) πραγματεύεται τη σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου σε μία σύγχρονη βάση θεώρησης, προβάλλοντας την έννοια της ευελιξίας, της ακρίβειας και της προσαρμοστικότητας στα δεδομένα της νέας εποχής, των πολλαπλών και πολυεπίπεδων ρόλων του εσωτερικού ελέγχου και μιας λιγότερο βασισμένης στην ιεραρχία αλλά εξίσου αποτελεσματικής οργάνωσης. Η ιδανική οργανωσιακή δομή καθορίζεται από το είδος του ελέγχου που

πραγματοποιείται, η ανάληψη ρίσκου αξιολογείται δυναμικά, ενώ για τους οργανισμούς που διέπονται από αυστηρότερα νομοθετικά πλαίσια και διαδικαστικές λειτουργίες, μια περισσότερο ιεραρχική κουλτούρα φαίνεται να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Καθώς η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνει τη στρατηγική, θέτει επιχειρησιακές προτεραιότητες, θεσπίζει μεθοδολογία δράσης, επιβάλλει πολιτικές, πρότυπα και διαδικασίες, είναι λογικό να επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Οι Ali και Chai (2023) υποστηρίζουν την επίδραση που ασκεί η οργανωσιακή κουλτούρα στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, πραγματοποιώντας μια σύνθεση εννοιολογικών στοιχείων από τη θεωρία του Hofstede (1981), του Ouchi (1981) και του Macintosh (1985), δηλώνοντας πως ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος ανθεί σε κουλτούρες που προσανατολίζονται στο βιομηχανικό χώρο της αγοράς και χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατικά πρότυπα οργάνωσης, επιτυγχάνοντας τους αντικειμενικούς στόχους, αλλά τηρώντας ταυτόχρονα και μια σχετικά ευέλικτη στάση αναφορικά με τη δράση τους, χρησιμοποιώντας για την περιγραφή το πλαίσιο διάκρισης των Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) των Cameron και Quinn (1999). Ο εσωτερικός έλεγχος φαίνεται να ευρίσκει γόνιμο έδαφος διεξαγωγής σε ισχυρές κουλτούρες που ακολουθούν έναν τρόπο δραστηριοποίησης βασισμένο στους κανόνες, ενώ παράλληλα τονίζεται η συμβολή του στο συντονισμό των τμημάτων και στην οργάνωση των επιχειρησιακών δομών (Goddard, 1997; Langfield-Smith, 1995).

Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας της Sithubi (2021), η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, αφού καθορίζει τα πρότυπα δράσης των μελών του οργανισμού, παρέχει κίνητρα, πριμοδοτεί τις ελεγκτικές πρακτικές, προσφέρει μια κοινή βάση νοηματοδότησης, δημιουργεί μια αίσθηση κοινωνικής συνοχής και συνιστά παράγοντα – κλειδί κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνεπώς, η επίδρασή της γίνεται ορατή από την αποδοχή του εσωτερικού ελέγχου εντός της επιχείρησης και από τη συμπερίληψη των ευρημάτων αυτού στη διοικητική πρακτική χάραξης στρατηγικής.

Συνοψίζοντας, ο Wright (2009) επισημαίνει την ουσιαστική επίδραση που ασκεί η οργανωσιακή κουλτούρα στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, θεωρώντας επιτακτική την ανάγκη εξέτασης της οργανωσιακής κουλτούρας από την ελεγκτική ομάδα κατά το σχεδιασμό και το συντονισμό του επιχειρησιακού συστήματος ελέγχου, κρίνοντας ως απαραίτητη την ερμηνεία και την προσαρμογή στο εκάστοτε στυλ εταιρικής κουλτούρας ώστε να διασφαλίζεται η αποδοχή και η επιτυχής ενσωμάτωση της λειτουργίας του ελέγχου στο εσωτερικό του οργανισμού. Οι διαδικασίες που ακολουθεί

ο εσωτερικός έλεγχος στην εφαρμογή του επηρεάζονται πιο πολύ από την οργανωσιακή κουλτούρα παρά από την επίσημη – τυπική οργανωσιακή δομή στο σύνολό της, υποστηρίζοντας ότι οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από ένα πιο γραφειοκρατικό πρότυπο οργάνωσης, που επικεντρώνονται περισσότερο στο σκοπό επί τούτου (ad hoc oriented) και στην κυριαρχία στην αγορά, αποδέχονται ευκολότερα τον εσωτερικό έλεγχο σε σχέση με τις συμμετοχικές κουλτούρες (γενιάς / συνεργασίας).

Ωστόσο, αν και οι κουλτούρες που χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό ως ιεραρχικές, γραφειοκρατικές και με προσανατολισμό στην επίτευξη αποτελεσμάτων και στην επικράτηση στην αγορά φαίνεται να ευνοούν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, η κατά περιστάσεις ευελιξία δράσης θεωρείται απαραίτητη προκειμένου να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις της ανώτερης διοίκησης, ενισχύοντας την άποψη ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου εντός των οργανισμών δεν μεριμνά μόνο για το σχεδιασμό μεθόδων, τη συμπερίληψη των αποτελεσμάτων στις αποφάσεις και το συντονισμό της διενέργειας των εσωτερικών ελέγχων, αλλά δημιουργεί και κατευθύνει συστήματα περιορισμού των κινδύνων και άμβλυνσης των ζημιολόγων παραμέτρων.

### **3.3 Εργαλεία μέτρησης της Αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου**

Αρχικά, ο Almahuzi (2020) προτείνει την κατασκευή μίας κλίμακας μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, η οποία απαρτίζεται από 15 δηλώσεις (items) που αξιολογούν τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Μερικές από τις προτάσεις αφορούν την εξέταση στοιχείων προκειμένου να επιβεβαιωθεί η ευθυγράμμιση των αποτελεσμάτων με τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού, την ανάπτυξη κατάλληλων ετήσιων ελεγκτικών σχεδίων, τη συμμόρφωση με το εξωτερικό νομικό και θεσμικό πλαίσιο, τη διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, τη βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας, καθώς και την ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών.

Οι Shamsuddin κ.ά. (2015) επαυξάνουν τα προηγούμενα επισημαίνοντας τη σημασία της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών λογιστικών και λειτουργικών ελέγχων, της ορθολογικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων, της αξιολόγησης της παραγωγικότητας της εταιρείας, της διαχείρισης ρίσκου, της επάρκειας των ελεγκτικών μηχανισμών και συστημάτων, της παρακολούθησης τυχόν απαιτούμενων διορθωτικών ενεργειών, των προτάσεων αλλαγών, καθώς και της έγκαιρης συμπερίληψης των συστάσεων της αναφοράς του εσωτερικού ελέγχου (Lihuan, 2022; Ahmet, 2021;

Turetken et al., 2020). Από την έρευνα λοιπόν των Shamsuddin κ.ά. (2015) προκύπτουν τα κάτωθι 3 στοιχεία του β' σκέλους του ερωτηματολογίου της παρούσας μελέτης αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου:

- Ο εσωτερικός έλεγχος καθορίζει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου.
- Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου.
- Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων.

Στην ίδια λογική κινούνται και οι μελέτες των Mupeta (2017) και Musah κ.ά. (2018), οι οποίοι χρησιμοποιούν δηλώσεις που αξιολογούν την ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών να αναγνωρίζουν δραστηριότητες ενδεικτικές μη συμμόρφωσης με τις θεσμοθετημένες πολιτικές και τις προβλεπόμενες διαδικασίες, την εποικοδομητική κριτική παρέμβαση του εσωτερικού ελέγχου και την εμπιστοσύνη της επιχείρησης απέναντι στη λειτουργία του, τον αριθμό των αμφίβολων ευρημάτων των εσωτερικών ελεγκτών, την πληρότητα και την αρτιότητα των αναφορών τους, τις ωφέλιμες προτάσεις χαμηλού κόστους, τον εντοπισμό των προβληματικών περιοχών δράσης, τη διενέργεια ελέγχων υπό τον διοικητικό εταιρικό κανονισμό και την ταύτιση των τελικών αποτελεσμάτων με τις αρχικές προβλέψεις. Από την έρευνα των Musah κ.ά. (2018) προκύπτουν 3 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου της παρούσας εργασίας, οι οποίες διατυπώνονται ως εξής:

- Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού.
- Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών.
- Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει τη συμμόρφωση της εταιρείας με νόμους, διαδικασίες, πολιτικές, σχέδια και κανονισμούς.

Συμφωνώντας με τις προαναφερθείσες δηλώσεις, η Mwanza (2022) προσθέτει ερωτήματα τα οποία αφορούν την εξεύρεση πρακτικών λύσεων από την ομάδα εσωτερικού ελέγχου, την ικανότητα προσδιορισμού της φύσης και της συχνότητας εμφάνισης των παρεκκλιουσών από το σύννομο καθεστώς δραστηριοτήτων, υπογραμμίζοντας τη σημασία της εμπειρίας στη διαχείριση του κινδύνου. Ο Grima (2022) συμπληρώνει ως δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου το ποσοστό ελεγκτικών δραστηριοτήτων που διενεργήθηκαν σε σχέση με τις

προγραμματισμένες, την επιτυχή περάτωση του ελέγχου εντός του ορισθέντος χρονικού ορίζοντα, τη βελτίωση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών ελεγκτικών διαδικασιών, το μικρό αριθμό παραπόνων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, αλλά και την απόδοση αξίας στον οργανισμό συνακόλουθα με την αύξηση της αποδοτικότητας των τμημάτων (Faqiri & Can, 2020).

Επιπλέον, ο Obeng (2016) χρησιμοποιεί δηλώσεις οι οποίες αξιολογούν τη δράση των εξωτερικών ελεγκτών στη βάση του έργου των εσωτερικών ελεγκτών, την ικανότητα των εσωτερικών ελεγκτών να επιτυγχάνουν τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση, τη διάκριση των καθηκόντων στο εσωτερικό των τμημάτων και τη συνάφεια των προτάσεων του εσωτερικού ελέγχου με τις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση. Οι Alzeban και Gwilliam (2014) στην έρευνα που πραγματοποίησαν, από την οποία αντλήθηκαν άλλες 4 δηλώσεις του ερωτηματολογίου της εργασίας, υπογραμμίζουν την αξιολόγηση των διαδικασιών και προγραμμάτων σε σχέση με τη στοχοθεσία του οργανισμού, τη βελτίωση της οργανωσιακής παραγωγικότητας, τη σημασία λήψης διορθωτικών ενεργειών, της παρακολούθησης της αποτελεσματικότητάς τους, καθώς και της άμεσης συμπερίληψης των πορισμάτων του ελέγχου στην αναφορά. Οι αντίστοιχες προτάσεις του ερωτηματολογίου διαμορφώνονται με τον ακόλουθο τρόπο:

- Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει τα οργανωσιακά προγράμματα προκειμένου να κρίνει τη συνέπεια των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους.
- Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την παραγωγικότητα του οργανισμού.
- Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει επαρκή παρακολούθηση (follow - up) για να διασφαλίσει τη λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και την αποτελεσματικότητα αυτών.
- Λαμβάνονται έγκαιρα μέτρα για την εφαρμογή των συστάσεων της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου.

Οι Dellai και Slimene (2021) αξιοποιώντας ευρήματα μελετών των Al-Twajjry κ.ά. (2003), των Arena και Azzone (2009) και άλλων ερευνητών, όπως και τα Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (IAS), κατασκεύασαν μια εκτενή κλίμακα μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, αποτελούμενη από 24 ερωτήσεις, συμπεριλαμβάνοντας δηλώσεις σχετικά με τη δράση του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με την επαγγελματική πρακτική, την προτεινόμενη καθοδήγηση, το ρόλο των προσδοκιών της διοίκησης κατά την κατάρτιση του ελεγκτικού πλάνου και τις αδυναμίες αυτού, το επιχειρησιακό περιβάλλον, την ανάληψη εξ' ολοκλήρου διενέργειας του

ετησίου εσωτερικού ελέγχου, την αναγνώριση και πρόληψη πιθανής απάτης, τον ηθικό επιχειρησιακό χαρακτήρα, τη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης, οργανώνοντας τα σύνολα προτάσεων γύρω από τις διαδικασίες, τα αποτελέσματα και την επίδραση στον οργανισμό.

Τέλος, οι Barišić και Tušek (2016) προτάσσουν τις διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου στηριζόμενοι στην επίγνωση του εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης, στις ανάγκες των «πελατών» του εσωτερικού ελέγχου, της αυτόνομης δράσης αυτού χωρίς την ύπαρξη πλήθους περιορισμών και στην παροχή ωφελειών από τη λειτουργία του στο σύνολο του οργανισμού. Από την εν λόγω μελέτη προκύπτουν ακόμα 2 ερωτήσεις του εργαλείου μέτρησης και εκφράζονται αντίστοιχα:

- Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εποικοδομητικές και εφαρμόσιμες.
- Κατά τη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων, η διοίκηση λαμβάνει υπόψιν τις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου, όπου αυτό είναι δυνατόν.

### **3.4 Εργαλεία μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

#### **Denison's Organizational Culture Survey (DOCS)**

Βασισμένοι στις τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και τις δώδεκα διοικητικές πρακτικές που προτείνει το αρχικό μοντέλο, οι Denison και Neale (1994) κατασκεύασαν ένα εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας το οποίο αποτελείται από 60 ερωτήσεις (items) που εξετάζουν την επίδραση της αποστολής του οργανισμού, της εσωτερικής συνέπειας, της ενεργού συμμετοχής και της προσαρμοστικότητας στην επιχειρησιακή απόδοση. Οι Denison κ.ά. (2012) αξιολόγησαν ως ικανοποιητική την εγκυρότητα κριτηρίου των δεικτών που σχετίζονται με την επιχειρησιακή απόδοση ως προβλεπτικούς παράγοντες σε επίπεδο οργανισμού (Cancino & Yáñez, 2019; Kabigting et al., 2019; Franck, 2005).

Χορηγώντας το DOCS, μετρούνται με τη χρήση υποκλιμάκων η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού, ο βαθμός προσανατολισμού στην ομαδική δράση, η ανάπτυξη των ικανοτήτων, οι θεμελιώδεις αξίες, η εσωτερική συμφωνία σε επίπεδο αποφάσεων και πρακτικών, ο συντονισμός και η ενσωμάτωση / ολοκλήρωση, η δημιουργική αλλαγή, η πελατοκεντρική προσέγγιση, η οργανωσιακή εκπαίδευση, η στρατηγική κατεύθυνση και



τα κίνητρα, συνακόλουθα με τους στόχους και το όραμα της εταιρείας (Herzka & Turáková, 2010; Denison & Schlue, 2007).

### **Organizational Culture Inventory (OCI)**

Πρωτοπορώντας στο χώρο μελέτης της επιχειρησιακής κουλτούρας, οι Cooke και Lafferty (1987) κατασκεύασαν ένα εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας (OCI) το οποίο αξιολογεί συνολικά δώδεκα διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, βασισμένο σε τρία κυρία στυλ (μέτρηση τεσσάρων συνιστωσών ανά τύπο). Το OCI θεωρείται ένα αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, πληροί δε όλα τα ψυχομετρικά κριτήρια (Klein et al., 2009; Balthazard & Cooke, 2004; Yauch & Steudel, 2003).

Η αποτύπωση των απόψεων των συμμετεχόντων πραγματοποιείται με τη συμπλήρωση (κατά την αρχική μορφή 120 items) ερωτήσεων που περιγράφουν τα ακόλουθα πρότυπα:

#### **α) Κουλτούρα Δημιουργίας (Constructive):**

- Επίτευξη στόχων: Προσανατολισμός στην εκπλήρωση ρεαλιστικών σκοπών, ένθερμος σχεδιασμός και υλοποίηση.
- Βαθμός αυτοπραγμάτωσης: Ενθάρρυνση της ανάπτυξης του δυναμικού του κάθε ατόμου.
- Ανθρωπισμός – Υποστήριξη: Έμφαση στις έννοιες της αλληλεγγύης και του ουμανισμού, της ομαδικότητας, της εμπιστοσύνης και της παροχής βοήθειας.
- Συνένωσης – Καλλιέργειας δεσμών: Προάγεται η ανάπτυξη φιλικών και συνεργατικών συναδελφικών σχέσεων, ευαισθητοποίηση σχετικά με τη συλλογική ικανοποίηση.

#### **β) Επιθετική Αμυντική Κουλτούρα (Aggressive Defensive):**

- Ανταγωνισμός: Κυριαρχεί η ανεξαρτησία και ο σκεπτικισμός, η κριτική εξέταση θεμάτων προηγείται της λήψης αποφάσεων.
- Εξουσία: Έμφαση στη δύναμη, στον έλεγχο και στην επίδειξη ισχύος.
- Διεκδίκηση: Απώτερος σκοπός η επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών και η νίκη.
- Τελειότητα: Υψηλές απαιτήσεις και έμφαση στην ακρίβεια, απαιτητική και πολύωρη εργασία.

### γ) Παθητική Αμυντική Κουλτούρα (Passive Defensive):

- Εξάρτηση: Κομβικής σημασίας η τήρηση της ιεραρχίας αναφορικά με τη διάκριση και την άσκηση των εξουσιών.
- Αποφυγή: Προσπάθεια άμβλυνσης ρίσκου και συγκρούσεων, άρνηση ή μετάθεση ευθυνών.
- Αποδοχή: Έμφαση στην επίτευξη ομοφωνίας και στην έγκριση της κοινής γνώμης.
- Συμβατικός τρόπος λειτουργίας: Καίριος ο ρόλος της παράδοσης και της συμμόρφωσης με τις επιταγές.

### Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Αναντίλεκτα, ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας συνιστά αυτό που οι Cameron και Quinn (1999) κατασκεύασαν βασισμένοι στους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αναγνωρίζονται στο έργο τους. Κινούμενο σε τέσσερις πυλώνες, αυτούς των διαστάσεων της διάκρισης της επιχειρησιακής κουλτούρας σε συμμετοχική, προσαρμοστική, ιεραρχίας, αγοράς και των ανταγωνιστικών αξιών (CVF) προτείνουν ένα εργαλείο το οποίο αξιολογεί τόσο την υφιστάμενη κουλτούρα εντός του οργανισμού όσο και την επιθυμητή. Οι άξονες περιλαμβάνουν στα κάθετα άκρα τα χαρακτηριστικά της ευελιξίας, της διακριτότητας, της σταθερότητας και του ελέγχου, ενώ οριζοντίως τοποθετούνται βάσει μέτρησης ο προσανατολισμός στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό επίπεδο, η ενσωμάτωση και η διαφοροποίηση. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απονείμουν εκατό βαθμούς αναλόγως τη συμφωνία τους με τις δηλώσεις του ερωτηματολογίου (Boufounou & Argyrou, 2022; Bista et al., 2018; Belias & Koustelios, 2013).

Στην αρχική του μορφή το εργαλείο αποτελείται από 54 ερωτήσεις, ωστόσο η σύντομη έκδοση των 24 ερωτήσεων χρησιμοποιείται συχνά με εξίσου πολύ ικανοποιητικό βαθμό εγκυρότητας και αξιοπιστίας (Goula, 2020; David et al., 2018; Di Stefano & Scrima, 2016).

Οι δηλώσεις του εργαλείου μετρούν ποσοτικά έξι χαρακτηριστικά που διέπουν τη λειτουργία του οργανισμού:

α) Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά: Αντίληψη των εργαζομένων για τη φύση της κουλτούρας.

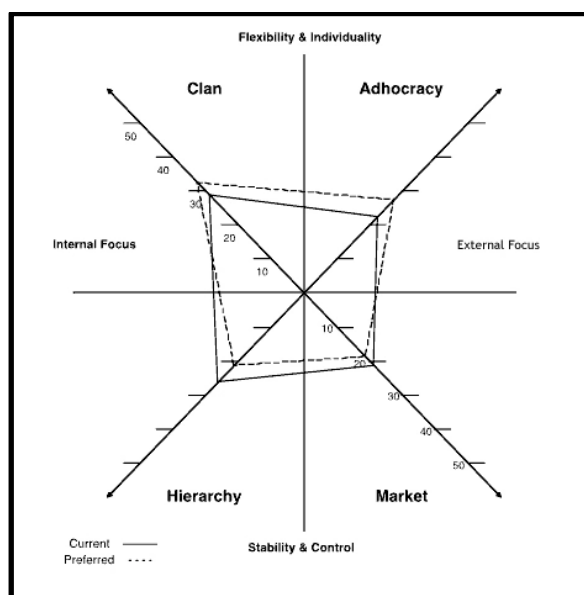
β) Την οργανωσιακή ηγεσία: Δηλώνεται η γνώμη των ατόμων αναφορικά με τις διοικητικές πρακτικές.

γ) Τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού: Αποτυπώνεται η άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με τις συνεργατικές ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και τις τακτικές που ακολουθεί η ηγεσία.

δ) Η οργανωσιακή «κόλλα» (glue): Πρόκειται για το συνενωτικό στοιχείο μεταξύ των ανθρώπων και αναφέρεται σε συνιστώσες όπως η αφοσίωση στην εταιρεία και στο έργο, η εμπιστοσύνη και το συλλογικό πνεύμα δράσης.

ε) Η στρατηγική έμφαση: Εξετάζει το σημείο εστίασης της πολιτικής της εταιρείας. Αυτό είναι πιθανό να είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος, η απόκτηση πόρων, η επικράτηση στην αγορά, η διατήρηση ασφάλειας και σταθερότητας κτλ.

στ) Τα κριτήρια επιτυχίας: Εκφράζουν το μοναδικό ορισμό της επιτυχίας για τον καθένα οργανισμό. Μερικές επιχειρήσεις περιγράφουν την επιτυχία σε όρους ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων και καινοτομίας, ενώ άλλες σε όρους κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας.



**Εικόνα 6:** Οι διαστάσεις του OCAI των Cameron & Quinn (2006, 1999) – *Competing Values Framework (CVF)*

Πηγή: Eckenhof, E., & Ershova, M. (2011). Organizational Culture as the Driver of Dense Intra-organizational Networks. *Journal of Competitiveness*, 3(2), 28-42.

Προσαρμογή από: Cameron & Quinn (1999, 2006).

### 3.11.4 Organizational Culture Profile (OCP) και Competing Values Framework (CVF)

Ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας συνιστά αυτό το οποίο ανέπτυξαν οι O'Reilly κ.ά. (1991), το οποίο μετρά ποσοτικά τις κυρίαρχες αξίες οι οποίες διαμορφώνουν την επιχειρησιακή κουλτούρα. Στην αρχική του μορφή αποτελείται από 54 ερωτήσεις (items), παρόλα αυτά οι σύντομες εκδοχές που απαρτίζονται από 30, 26 και 23 δηλώσεις χρησιμοποιούνται με πολύ ικανοποιητική εγκυρότητα και αξιοπιστία (Desselle et al., 2017; Puppertz et al., 2017; Zachariadou et al., 2013; Bellou, 2009; Sarros et al., 2005). Οι συμμετέχοντες απαντούν σε μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, αποδίδοντας βαθμολογία μεταξύ 1 και 5, αναλόγως το πόσο σημαντική θεωρούν την ισχύ της εκάστοτε πρότασης, με τη μονάδα ως καθόλου σημαντικό στοιχείο και το 5 ως μείζονος σημασίας.

Οι Baylis (2020) και Marchand κ.ά. (2013), συνδυάζοντας τη σύντομη μορφή του OCP των 26 αντικειμένων με τη θεωρία και το πλαίσιο ανάπτυξης των Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) έχουν κατασκευάσει μία κλίμακα η οποία αντιστοιχίζει συγκεκριμένα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και αξίες (Principal Values) με τους δεδομένους τύπους κουλτούρας και χορηγείται στο Α' σκέλος του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας (Erhardt, 2018; Coffey, 2010).

- Η κουλτούρα που αποδίδει έμφαση στην ομαδικότητα συνυφαίνεται με τις κυρίαρχες αξίες της συνοχής, της επιχειρησιακής ηθικής, της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, της ανοιχτής – διευρυμένης επικοινωνίας, της συνεργασίας, της εμπιστοσύνης, της ελευθερίας έκφρασης και συμμετοχής, καθώς και της ομαδικής δράσης. Οι αντίστοιχες δηλώσεις του εργαλείου περιλαμβάνουν ερωτήσεις αναφορικά με την αντίληψη του / της συμμετέχοντα / ουσας για τη σημασία της απονομής δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον, το σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων, την ανεκτικότητα στη διαφορετικότητα (φύλο, ιδεολογία, εθνικότητα κλπ), την κοινωνική υπευθυνότητα, τον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό, τον προσανατολισμό στην ομάδα και τη συνεργασία με τους υπόλοιπους υπαλλήλους.
- Η ιεραρχική κουλτούρα διαπλέκεται με τις κυρίαρχες αξίες της τάξης σταθερότητας, του λελογισμένου τρόπου σκέψης και δράσης, της προβλεψιμότητας, της ασφάλειας, του συντονισμού των δραστηριοτήτων,

των διαδικασιών και των εξορθολογισμένων λειτουργιών. Οι όμορες προτάσεις του ερωτηματολογίου πραγματεύονται την απόδοση προσοχής στο έργο κατά τη δράση, την επιμονή στη λεπτομέρεια, την ακρίβεια, τη σύννομη δράση, τη σταθερότητα και την ασφάλεια της εργασίας, τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στα εργασιακά πλαίσια όπως και την προβλεψιμότητα των έργων και των απαιτήσεων αναφορικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης.

- Η κουλτούρα η οποία προσανατολίζεται στην ανάπτυξη εμπερικλείει τις έννοιες της ευελιξίας, της δημιουργικότητας, του πειραματισμού, του ρίσκου, της αυτονομίας, της προσαρμογής, της ετοιμότητας και της καινοτομίας. Οι ανάλογες ερωτήσεις της κλίμακας αφορούν τη διάθεση για πειραματισμό και δοκιμή, την έλλειψη περιορισμών στη δράση από πλήθος κανόνων, την ταχύτατη αξιοποίηση ευκαιριών, την καινοτόμο δράση και την ανάληψη του ρίσκου που αυτή πολλές φορές επιφέρει.
- Η κουλτούρα που εστιάζει στη λελογισμένη - εξορθολογισμένη δράση, διασταυρώνεται με τις κυρίαρχες αξίες της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της επιθετικής δράσης, του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα, στη δράση, στη στοχοθεσία και στην επίτευξη του σκοπού. Οι σχετικές εκφράσεις στο ερωτηματολόγιο αφορούν τον επιχειρησιακό ανταγωνισμό, τον προσανατολισμό στην επιτυχή περάτωση του έργου και την εκπλήρωση των στόχων, την ύπαρξη υψηλών προσδοκιών επίδοσης, τον αναλυτικό χαρακτήρα των ενεργειών και των εργασιών, ταυτόχρονα με την υιοθέτηση πολιτικής και πρακτικών επιθετικής δράσης.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία Έρευνας**

### **4.1 Εισαγωγή**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο συντελείται μια παρουσίαση του εμπειρικού τμήματος της διπλωματικής εργασίας, περιγράφοντας τον τρόπο κατασκευής του ερευνητικού εργαλείου, τη διαδικασία επιλογής του δείγματος, τον καθορισμό των μεταβλητών, του λειτουργικού υποδείγματος και των ερευνητικών ερωτημάτων, καταλήγοντας με την εξέταση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης και της παλινδρόμησης του μοντέλου.

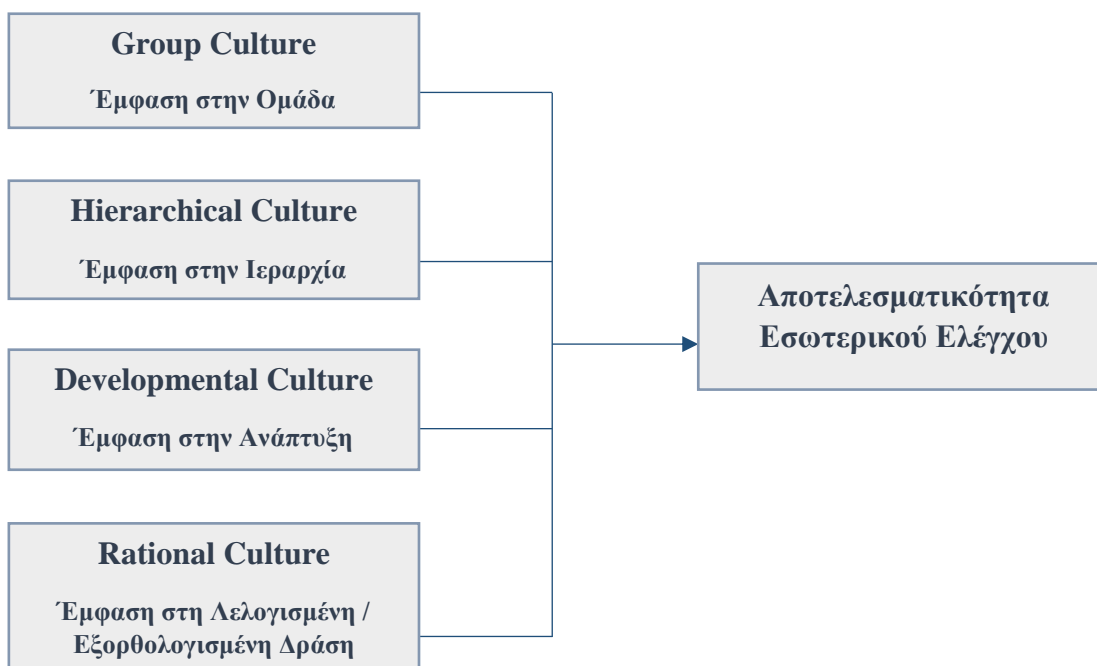
## 4.2 Λειτουργικό Υπόδειγμα - Υποθέσεις

Λαμβάνοντας υπόψιν τα δεδομένα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφορικά με την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών, αρχικά, δύναται να αναπαρασταθεί γραφικά ως εξής:



**Σχήμα 1:** Αρχικό Γενικό Λειτουργικό Υπόδειγμα

Το οποίο σχήμα εμπλουτίζεται στη συνέχεια με τα τέσσερα επίπεδα – τύπους οργανωσιακής δομής που περιγράφουν την ανεξάρτητη μεταβλητή και αποτυπώνει διερευνητικά την κάτωθι σχέση:



**Σχήμα 2:** Ολοκληρωμένο Αναλυτικό Λειτουργικό Υπόδειγμα (Πλήρες)

Ακολουθώντας αυτή την πορεία εξέτασης της σχέσης μεταξύ της ανεξάρτητης (οργανωσιακή κουλτούρα και τα επίπεδα αυτής) και της εξαρτημένης μεταβλητής (αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου), οι ερευνητικές υποθέσεις είναι εφικτό να διατυπωθούν σε όρους στατιστικής σημαντικότητας με τον παρακάτω τρόπο:

### Κύρια Υπόθεση:

H<sub>0</sub>: Η οργανωσιακή κουλτούρα δε σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

H<sub>1</sub>: Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Αν η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, υπάρχει κάποιος τύπος αυτής ο οποίος σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου; Το γενικό ερώτημα οδηγεί στην εξέταση των τεσσάρων επιμέρους τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας:

### Δευτερεύουσες Υποθέσεις:

H<sub>0a</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ομάδα (Group Culture) δε σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

H<sub>1a</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ομάδα (Group Culture) σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

H<sub>0b</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical Culture) δε σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

H<sub>1b</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical Culture) σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

H<sub>0c</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ανάπτυξη (Developmental Culture) δε σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

H<sub>1c</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ανάπτυξη (Developmental Culture) σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

H<sub>0d</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση (Rational Culture) δε σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

H<sub>1d</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση (Rational Culture) σχετίζεται με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.

Το επίπεδο εξέτασης της στατιστικής σημαντικότητας των παραπάνω υποθέσεων ορίζεται τουλάχιστον σε  $\alpha = 0.05$  (συντελεστής αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach – μέτρο εσωτερικής συνέπειας).

### **4.3 Πληθυσμός και Δείγμα**

Καθώς η συγκεκριμένη έρευνα έλαβε χώρα σε εταιρικά πλαίσια, οι συμμετέχοντες σε αυτήν συνιστούν εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι προέρχονται από πλήθος επιχειρήσεων. Επιτυγχάνεται κατά αυτόν τον τρόπο η ύπαρξη ποικιλομορφίας ως προς τα χαρακτηριστικά του δείγματος, δηλαδή αναφορικά με το φύλο, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τη μορφή και τη σχέση εργασίας, αλλά και τα έτη συνολικής απασχόλησης.

### **4.4 Τεχνική Δειγματοληψίας**

Στην παρούσα έρευνα αξιοποιούνται διάφορες τεχνικές δειγματοληψίας, συνδυάζοντας τη μέθοδο της χιονοστιβάδας (διαμοιρασμός ερωτηματολογίων σε γνωστά πρόσωπα, συνεργάτες, λοιπό επαγγελματικό και οικογενειακό κύκλο κλπ) και της ευκαιριακής δειγματοληψίας για λόγους ευκολίας συλλογής αποτελεσμάτων (χορήγηση σε συναδέλφους), διασφαλίζοντας σε κάθε περίπτωση την ύπαρξη των επιθυμητών χαρακτηριστικών στο δείγμα, υπό συνθήκη απουσίας πιθανοτήτων μεροληπτικής επιλογής. Το μέγεθος του δείγματος θεωρείται ικανοποιητικό ( $n = 124$  απαντημένα ερωτηματολόγια ελήφθησαν) σε αναλογία στατιστικά αποδεκτή προς το πλήθος των προτάσεων (items) των κλιμάκων μέτρησης, αμβλύνοντας έτσι το περιθώριο λάθους στη γενίκευση των αποτελεσμάτων, όπως προκύπτει από την ανάλυση του προγράμματος G\*Power.

Το ποσοστό απόκρισης υπολογίζεται στο 82,66%, αφού από τα 150 ερωτηματολόγια που εστάλησαν συνολικά ελήφθησαν 124 συμπληρωμένα, ενώ το ποσοστό επιτυχούς ολοκλήρωσης ταυτίζεται με τον αριθμό των χορηγηθέντων ερωτηματολογίων (100%), καθώς ο σχεδιασμός της φόρμας προβλέπει την υποχρεωτική συμπλήρωση των πεδίων προς υποβολή των απαντήσεων.

### **4.5 Ερευνητικό Εργαλείο**

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αξιοποιείται η ερευνητική μέθοδος της χορήγησης ερωτηματολογίων, η οποία συνιστά μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική συλλογής πρωτογενών δεδομένων. Η χρήση ερωτηματολογίων στην ποσοτική έρευνα



υποστηρίζει τη συστηματική και εμπειρική διερεύνηση των φαινομένων, την εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων, χρησιμοποιείται τόσο στις επιχειρησιακές, όσο και στις κοινωνικές έρευνες με μικρό κόστος, επιτρέπει την ανάλυση, την ποσοτική απεικόνιση με τη χρήση προχωρημένων μαθηματικών και στατιστικών μεθόδων επεξεργασίας αριθμητικών δεδομένων και την αναπαράσταση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, καθιστώντας εφικτή την ερμηνεία τους (Basias & Pollalis, 2018; Rowley, 2014; Zikmund et al., 2013; Bhattacharjee, 2012; Singh, 2006).

Με δεδομένη τη βοήθεια που η τεχνολογία δύναται να προσφέρει στην επιστήμη, μέσω του εύκολου τρόπου χορήγησης και συλλογής των ερωτηματολογίων, ο διαμοιρασμός αυτών διενεργήθηκε με τη χρήση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google Forms, μέσω της οποίας επετεύχθη και η σύνταξή τους με κατάλληλη και συμβατή μορφοποίηση. Το χρονικό διάστημα χορήγησης ερωτηματολογίων ορίστηκε από 05/09/2023 έως και 15/10/2023, ενώ τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους συμμετέχοντες. Ιδιαίτερη μέριμνα αποδόθηκε στην έκταση του ερωτηματολογίου, καθώς και στη δομή αυτού, ώστε η ολοκλήρωσή του να καθίσταται εφικτή εντός σύντομων χρονικών πλαισίων, αποτρέποντας την πιθανή επίδραση κούρασης στην αξιοπιστία και εγκυρότητα των αποτελεσμάτων ή στην εγκατάλειψη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

#### **4.6 Περιγραφή Ερωτηματολογίου**

Προτού χορηγηθεί το ερωτηματολόγιο, υπήρξε ενημέρωση των συμμετεχόντων εγγράφως (πρώτες σελίδες της φόρμας) αναφορικά με τη φύση της μελέτης, το ερευνητικό αντικείμενο, τα οφέλη συμμετοχής σε αυτήν, το στόχο της, αλλά και την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, εξασφαλίζοντας τη δήλωση συγκατάθεσης του καθενός ατόμου προς επεξεργασία και αξιοποίηση των δεδομένων για επιστημονικούς σκοπούς (Έντυπο Ενημέρωσης και Συγκατάθεσης) (Βλ. Προσάρτημα).

Τα στοιχεία που δομούν το ερωτηματολόγιο αντλούνται από τη βιβλιογραφία και την ανασκόπηση ερευνών, ενώ πριν τη χορήγησή του εξετάστηκε η ευχερής κατανόηση των ερωτήσεων, η ακρίβεια της προσαρμογής του από την αγγλική γλώσσα στα ελληνικά δεδομένα, προβαίνοντας παράλληλα στις απαραίτητες τροποποιήσεις.

Το πρώτο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τέσσερις ερωτήσεις (προτάσεις 1 έως 4) πολλαπλών επιλογών αναφορικά με α) το φύλο, β) το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, γ) τη μορφή απασχόλησης / σχέση εργασίας και δ) τα έτη συνολικής απασχόλησης.

Το δεύτερο σκέλος απαρτίζεται από εικοσιέξι προτάσεις οι οποίες στο σύνολό τους συνιστούν τη σύντομη έκδοση του εργαλείου OCP (OCP-26) των O'Reilly κ.ά. (1991) όπως έχει προταθεί και χρησιμοποιηθεί από τους Baylis (2020) και Marchand κ.ά. (2013) υπό το πρίσμα του πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF). Οι συμμετέχοντες καλούνται δηλώσουν με τη χρήση μίας 5-βάθμιας κλίμακας τύπου Likert πόσο σημαντική θεωρούν την ύπαρξη των αναφερόμενων στοιχείων στα πλαίσια της επιχείρησης / οργανισμού εντός της οποίας / του οποίου εργάζονται (1 = Καθόλου σημαντική, 2 = Λίγο σημαντική, 3 = Σημαντική, 4 = Αρκετά / Πολύ σημαντική, 5 = Πάρα Πολύ Σημαντική). Οι ερωτήσεις (5<sup>η</sup> έως 30<sup>η</sup> πρόταση) οργανώνονται σε τέσσερις αντιπροσωπευτικές των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας κατηγορίες, οι οποίες συνιστούν και τα επιμέρους τέσσερα επίπεδα της ανεξάρτητης μεταβλητής, ανάλογα με την προσέγγιση στην οποία αποδίδεται έμφαση (ομάδα, ιεραρχία, ανάπτυξη, λελογισμένη δράση) και προσδιορίζει το συγκεκριμένο στυλ κουλτούρας.

Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 5 έως και 11, οι οποίες περιγράφουν την προσανατολισμένη στην ομαδικότητα κουλτούρα, δομούνται από επτά κομβικά στοιχεία όπως η επικράτηση δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο, ο σεβασμός των ατομικών δικαιωμάτων, η ανεκτικότητα στη διαφορετικότητα εντός των εργασιακών πλαισίων (αναφορικά με το φύλο, την ιδεολογία, την εθνικότητα κλπ), αλλά και η συνεργασία εντός αυτών, παράλληλα με την κοινωνική υπευθυνότητα, τον ανθρωποκεντρικό και ομαδικό προσανατολισμό.

Έπειτα, οι ερωτήσεις 12 έως και 18, οι οποίες εμπερικλείουν τις διαστάσεις που πλαισιώνουν την έννοια της κουλτούρας που αποδίδει έμφαση στην τήρηση της ιεραρχίας, αναφέρονται χαρακτηριστικά στην επίδειξη προσοχής κατά την άσκηση της εργασίας, στην επικέντρωση στη λεπτομέρεια, στην ακρίβεια και στην αποτελεσματικότητα, στη σύννομη δράση, στη σταθερότητα αναφορικά με τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στα εργασιακά πλαίσια και στην ασφάλεια της εργασίας, στη σταθερότητα, καθώς και στην προβλεψιμότητα των έργων και των απαιτήσεων σχετικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Επιπλέον, οι ερωτήσεις 19 έως και 23, οι οποίες υπογραμμίζουν τις συνιστώσες της επικεντρωμένης στην ανάπτυξη κουλτούρας, εξετάζουν τον ουσιαστικό ρόλο οργανωσιακών γνωρισμάτων και παραγόντων, όπως η διάθεση για πειραματισμό, η απουσία περιορισμού από πλήθος κανόνων, η άμεση αξιοποίηση ευκαιριών, η καινοτομία και η ανάληψη ρίσκου.

Ακόμα, οι ερωτήσεις 24 έως και 30, περιλαμβάνουν τα στοιχεία που αντιπροσωπεύουν την προσανατολισμένη στη λελογισμένη / εξορθολογισμένη δράση κουλτούρα, με το συμμετέχοντα να αξιολογεί τη σημασία της ανταγωνιστικότητας, της επίτευξης του στόχου, της υιοθέτησης υψηλών προσδοκιών επίδοσης, της επικέντρωσης στο αποτέλεσμα και στη δράση, του αναλυτικού χαρακτήρα των εκάστοτε ενεργειών και της τακτικής υιοθέτησης πολιτικής και πρακτικών επιθετικής δράσης.

Στο Β' σκέλος του ερωτηματολογίου ακολουθεί η κλίμακα μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, η οποία έχει κατασκευαστεί δεχόμενη επιρροές από τη βιβλιογραφία και την ανασκόπηση ερευνών. Ειδικότερα, οι ερωτήσεις 31, 33 και 36 έχουν προταθεί από την έρευνα των Musah κ.ά. (2018) και πραγματεύονται την επίδραση του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού, το ρόλο που διαδραματίζει η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στην επαλήθευση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών αναφορών, αλλά και στον έλεγχο συμμόρφωσης της εταιρείας με νόμους, διαδικασίες, πολιτικές, σχέδια και κανονισμούς.

Κατόπιν, οι ερωτήσεις 32, 35 και 37 έχουν αντληθεί από την έρευνα των Shamsuddin κ.ά. (2015) και προβάλλουν το ρόλο της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στον καθορισμό της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου, τη δυνατότητα αυτού να αξιολογεί και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου αλλά και την ικανότητά του να διασφαλίζει την οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων.

Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις 34, 38, 39 και 40 πηγάζουν από τη μελέτη των Alzeban και Gwilliam (2014) και αναφέρονται στη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού, στην εξέταση των οργανωσιακών προγραμμάτων προκειμένου να κριθεί η συνέπεια των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους, στην επαρκή παρακολούθηση (follow - up) προς διασφάλιση της λήψης κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και της αποτελεσματικότητας αυτών, αλλά και της έγκαιρης εφαρμογής των συστάσεων της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου.

Τέλος, οι ερωτήσεις 41 και 42 προέρχονται από την έρευνα των Barišić και Tušek (2016) και περιγράφουν τον εποικοδομητικό και εφαρμόσιμο χαρακτήρα των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου, τη θεώρηση αυτών ως ουσιωδών και την ενσωμάτωσή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, όπου αυτό είναι δυνατόν.

## 4.7 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Προκειμένου να καταστεί εφικτή η ανάλυση των απαντήσεων, η ποσοτική αναπαράσταση και η παρουσίαση αυτών σε όρους στατιστικής περιγραφής και απεικόνισης, χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας το πρόγραμμα IBM SPSS 29.0, το οποίο αξιοποιείται ευρέως στο χώρο των κοινωνικών επιστημών και των επιχειρήσεων (Ong & Puteh, 2017; Bala, 2016).

Το συγκεκριμένο στατιστικό πακέτο επιτρέπει την εξέταση σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, θεωρώντας την τιμή P-value ως κριτήριο ελέγχου και υπολογίζοντας την προκειμένου να απορριφθεί ή να γίνει αποδεκτή η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ). Για τιμές P-value (Sig.) > 0.05 επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας, η μηδενική υπόθεση γίνεται αποδεκτή (απουσία ύπαρξης σχέσης), ενώ για τιμές  $p < 0.05$  γίνεται αποδεκτή η στατιστικά σημαντική συσχέτιση των μεταβλητών ( $H_1$ ) (Verma, 2012).

Ακόμα, αξιοποιούνται οι δυνατότητες κατασκευής δομικού μοντέλου εξισώσεων (SEM) τις οποίες παρέχει το πρόγραμμα SmartPLS, μέσω του οποίου αναπαρίσταται γραφικά σε όρους συντελεστών διαδρομής (path coefficients) ή παραγόντων (factors) ο βαθμός της επίδρασης που ασκούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές στην εξαρτημένη, επισημαίνοντας τις μεταξύ τους στατιστικά σημαντικές σχέσεις και προσφέροντας παράλληλα τη δυνατότητα ελέγχου της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας, της πολυσυγγραμμικότητας αλλά και ποικίλων άλλων διαστάσεων του εργαλείου μέτρησης.

Επίσης, με τη χρήση τόσο του SPSS όσο και του SmartPLS διενεργείται πολλαπλή παλινδρόμηση προς εξέταση της σχέσης μεταξύ μίας εξαρτημένης μεταβλητής και των τεσσάρων επιπέδων της ανεξάρτητης, υπολογίζοντας τις τιμές των ανεξάρτητων στην πρόβλεψη της τιμής της εξαρτημένης. Αξιολογείται λοιπόν, η ισχύς της σχέσης ανάμεσα σε ένα αποτέλεσμα (εξαρτημένη μεταβλητή) και σε αρκετές προβλεπτικές μεταβλητές (ανεξάρτητες), εξετάζοντας τη σημασία των παραγόντων στο μοντέλο (Landau & Everitt, 2003).

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα

### 5.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια παρουσίαση των ευρημάτων της ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας, αποτυπώνοντας στατιστικά και γραφικά τα χαρακτηριστικά και τις απόψεις των συμμετοχόντων. Η επεξεργασία και εξαγωγή των

δεδομένων συντελέστηκε με τη χρήση των προγραμμάτων Excel του πακέτου εργαλείων Microsoft Office και του στατιστικού πακέτου IBM SPSS 29.0.

Σε πρώτη φάση παρατίθενται τα στοιχεία περιγραφικής στατιστικής αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση αξιοπιστίας των επιμέρους σκελών του ερωτηματολογίου αλλά και η ανάλυση συνολικής αξιοπιστίας του εργαλείου μέτρησης. Κατόπιν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για κάθε μία ερώτηση του ερωτηματολογίου και της ανάλυσης συσχέτισης των μεταβλητών, ενώ καταλήγοντας, η στατιστική εξέταση ολοκληρώνεται με την εξέταση συσχετίσεων, αλλά και με τη διεξαγωγή ανάλυσης SEM και πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης.

## 5.2 Δημογραφικά Στοιχεία Δείγματος

Στην παρούσα ενότητα εκτίθενται τα ευρήματα σχετικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των 124 συμμετεχόντων στην έρευνα, ενώ παράλληλα κάθε ερώτηση συνοδεύεται από αντίστοιχο πίνακα, ο οποίος περιλαμβάνει τη συχνότητα, το ποσοστό, το έγκυρο ποσοστό και το αθροιστικό ποσοστό, αλλά και από ανάλογο ραβδόγραμμα (bar chart) που αναπαριστά τις συχνότητες εκφρασμένες και σε ποσοστιαία μορφή.

Το πρώτο τμήμα (μέρος Α) του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από τις ερωτήσεις 1 έως και 4. Σκοπός αυτών των ερωτήσεων είναι η απόκτηση πληροφοριών αναφορικά με το φύλο, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, τη μορφή απασχόλησης / σχέση εργασίας και τα έτη συνολικής απασχόλησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα, με τον πρώτο πίνακα να επιβεβαιώνει την εγκυρότητα των απαντήσεων και για τις τέσσερις αρχικές ερωτήσεις.

Σύνοψη Έγκυρων Απαντήσεων - Περιγραφική Στατιστική - Ερωτήσεις 1 - 4					
		Φύλο	Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο	Μορφή απασχόλησης / Σχέση εργασίας	Έτη συνολικής απασχόλησης
N	Valid	124	124	124	124
	Missing	0	0	0	0

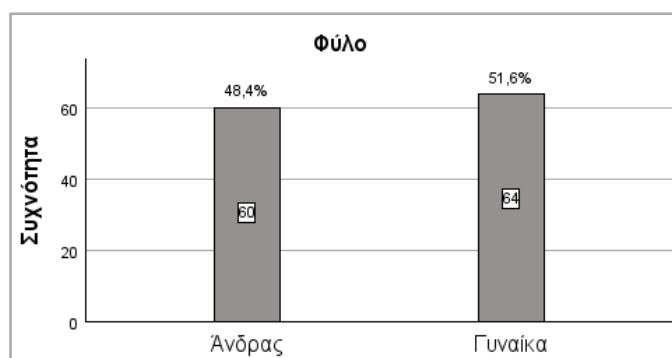
**Πίνακας 1:** Σύνοψη Έγκυρων Απαντήσεων – Ερωτήσεις 1 έως και 4

Στον ακόλουθο πίνακα διαφαίνεται ο αριθμός γυναικών και ανδρών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Οι άνδρες ανέρχονται σε 60, οι γυναίκες σε 64, με αντίστοιχα ποσοστά 48,4% και 51,6% επί του συνόλου (το πεδίο «Άλλο» στις δηλώσεις φύλου δεν

επιλέχθηκε από κανέναν συμμετέχοντα, για αυτό το λόγο και δεν έχει συμπεριληφθεί στον πίνακα).

		Φύλο			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	Άνδρας	60	48,4	48,4	48,4
	Γυναίκα	64	51,6	51,6	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 2:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 1 – Φύλο

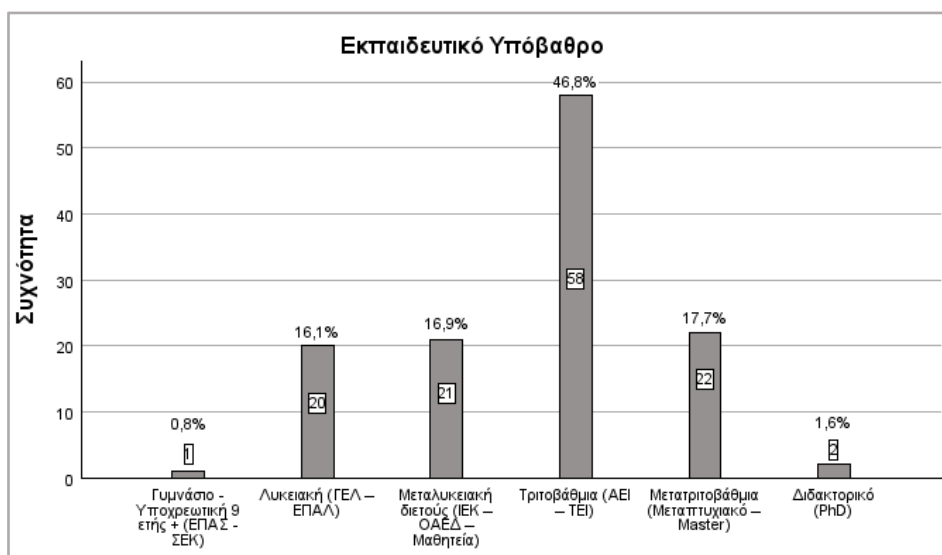


**Διάγραμμα 1:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 1 – Φύλο

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, οι απόφοιτοι Γυμνασίου – Υποχρεωτικής εννεαετούς εκπαίδευσης (ΕΠΑΣ – ΣΕΚ) υπολογίζονται σε έναν (0,8%), οι Λυκείου (ΓΕΛ – ΕΠΑΛ) σε 20 (16,1%), οι Μεταλυκειακής διετούς (ΙΕΚ – ΟΑΕΔ – Μαθητεία) σε 21 (16,9%), οι Τριτοβάθμιας (ΑΕΙ – ΤΕΙ) σε 58 (46,8%), οι Μετατριτοβάθμιας (Μεταπτυχιακό – Master) σε 22 (17,7%), ενώ τέλος οι κάτοχοι Διδακτορικού (PhD) σε 2 (1,6%).

		Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	Γυμνάσιο - Υποχρεωτική 9 ετής + (ΕΠΑΣ - ΣΕΚ)	1	,8	,8	,8
	Διδακτορικό (PhD)	2	1,6	1,6	2,4
	Λυκειακή (ΓΕΛ – ΕΠΑΛ)	20	16,1	16,1	18,5
	Μεταλυκειακή διετούς (ΙΕΚ – ΟΑΕΔ – Μαθητεία)	21	16,9	16,9	35,5
	Μετατριτοβάθμια (Μεταπτυχιακό – Master)	22	17,7	17,7	53,2
	Τριτοβάθμια (ΑΕΙ – ΤΕΙ)	58	46,8	46,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 3:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 2 – Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο

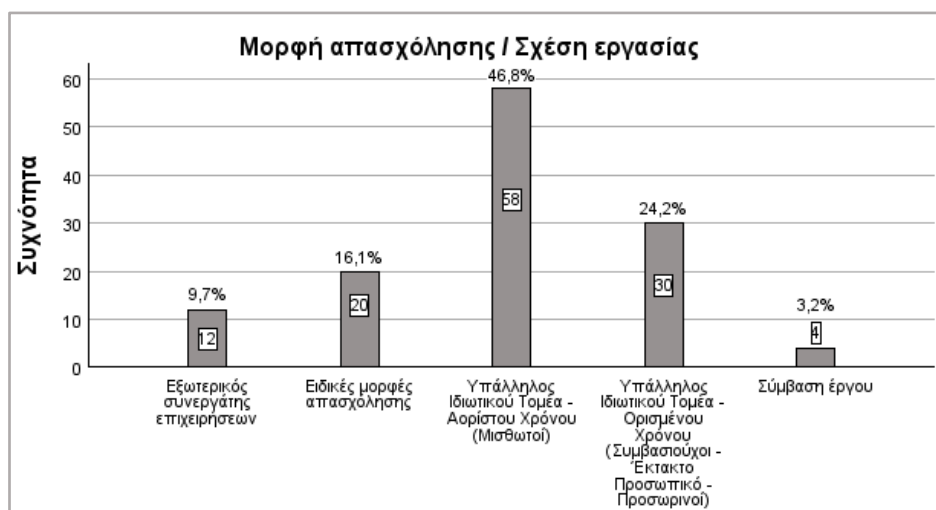


**Διάγραμμα 2:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 2 – Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο

Η τρίτη ερώτηση στρέφει το ενδιαφέρον στη μορφή απασχόλησης και στη σχέση εργασίας που διατηρεί το κάθε άτομο με τις επιχειρήσεις. Όπως αποτυπώνεται παρακάτω, 20 συμμετέχοντες δηλώνουν πως εργάζονται υπό καθεστώς ειδικών μορφών απασχόλησης (16,1%), 12 άτομα παρέχουν υπηρεσίες ως εξωτερικοί συνεργάτες (9,7%), 4 απασχολούνται με σύμβαση έργου – ανάθεση (3,2%), ενώ οι περισσότεροι φαίνεται να εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα ως υπάλληλοι ορισμένου χρόνου (συμβασιούχοι, έκτακτο προσωπικό, προσωρινοί) σε αριθμό 30 (24,2%) ή ως αορίστου χρόνου (μισθωτοί) σε πλειοψηφία της τάξης των 58 ατόμων (46,8%).

		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	Ειδικές μορφές απασχόλησης	20	16,1	16,1	16,1
	Εξωτερικός συνεργάτης επιχειρήσεων	12	9,7	9,7	25,8
	Σύμβαση έργου	4	3,2	3,2	29,0
	Υπάλληλος Ιδιωτικού Τομέα - Αορίστου Χρόνου (Μισθωτοί)	58	46,8	46,8	75,8
	Υπάλληλος Ιδιωτικού Τομέα - Ορισμένου Χρόνου (Συμβασιούχοι - Έκτακτο Προσωπικό - Προσωρινοί)	30	24,2	24,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 4:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 3 – Μορφή Απασχόλησης / Σχέση εργασίας



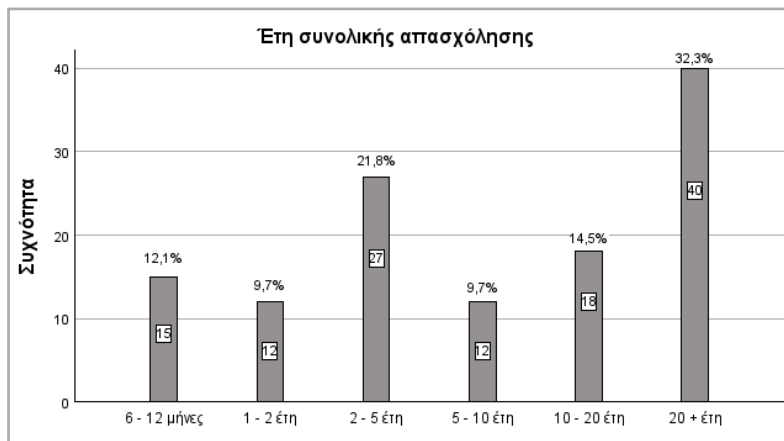
**Διάγραμμα 3:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 3 – Μορφή Απασχόλησης / Σχέση εργασίας

Η τελευταία ερώτηση του πρώτου τμήματος του ερωτηματολογίου επικεντρώνεται στα έτη συνολικής απασχόλησης, με 15 άτομα να απαντούν ότι η εργασιακή τους προϋπηρεσία υπολογίζεται στους 6 – 12 μήνες (12,1%), 12 να μετρούν 1 - 2 έτη απασχόλησης (9,7%), 27 να δηλώνουν ότι εργάζονται 2 - 5 έτη (21,8%), 12 να είναι εργασιακά ενεργοί 5 – 10 έτη (9,7%), 18 να εμφανίζονται ως εργαζόμενοι 10 – 20 χρόνια (14,5%), ενώ 40 έχουν συμπληρώσει τουλάχιστον μια παραγωγική εικοσαετία (32,3%). Κανένας / καμία συμμετέχων / ουσιαστικά δε δήλωσε εργασία λιγότερη των 6 μηνών, για αυτό το λόγο και το συγκεκριμένο πεδίο δεν εισήχθη στον πίνακα.

Έτη συνολικής απασχόλησης					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	1 - 2 έτη	12	9,7	9,7	9,7
	10 - 20 έτη	18	14,5	14,5	24,2
	2 - 5 έτη	27	21,8	21,8	46,0
	20 + έτη	40	32,3	32,3	78,2
	5 - 10 έτη	12	9,7	9,7	87,9
	6 - 12 μήνες	15	12,1	12,1	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 5:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 4 – Έτη συνολικής απασχόλησης





**Διάγραμμα 4:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 4 – Έτη συνολικής απασχόλησης

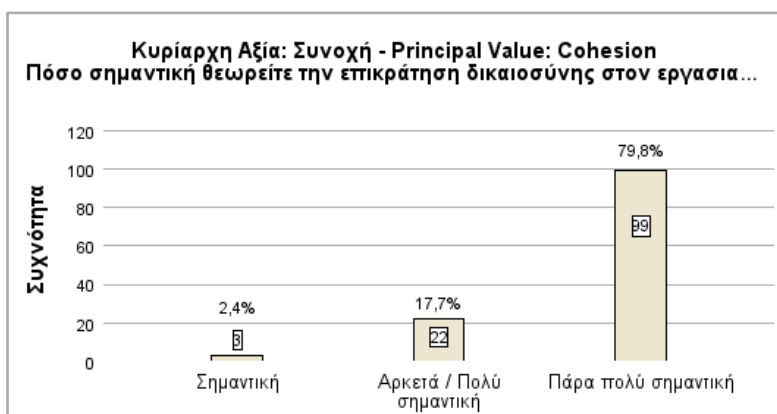
### 5.3 Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής

Αρχικά, σκόπιμη θεωρείται η αναλυτική προβολή των αποτελεσμάτων του Β' μέρους του εργαλείου μέτρησης τα οποία αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα και τους τέσσερις διακριτούς τύπους αυτής.

Οι πρώτες εφτά ερωτήσεις αξιολογούν χαρακτηριστικά τυπικά της κουλτούρας που αποδίδει έμφαση στην ομάδα (Group Culture), με 3 συμμετέχοντες (2,4%) να βαθμολογούν στην πέμπτη ερώτηση ως σημαντική την επικράτηση δικαιοσύνης εντός του εργασιακού χώρου (υπό το πρίσμα της εταιρικής συνοχής), 22 να αξιολογούν τη συνθήκη αυτή ως πολύ σημαντική (17,7%) και η πλειονότητα (99 άτομα) ως κομβικής σημασίας (79,8%). Κανένα άτομο δε χαρακτήρισε τη δήλωση ως καθόλου ή λίγο σημαντική. Ονομαστικές τιμές M.O. = 4,77 και T.A. = 0,474.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σημαντική	3	2,4	2,4	2,4
Valid Αρκετά / Πολύ σημαντική	22	17,7	17,7	20,2
Valid Πάρα πολύ σημαντική	99	79,8	79,8	100,0
Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 6:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 5 – Δικαιοσύνη (Συνοχή)



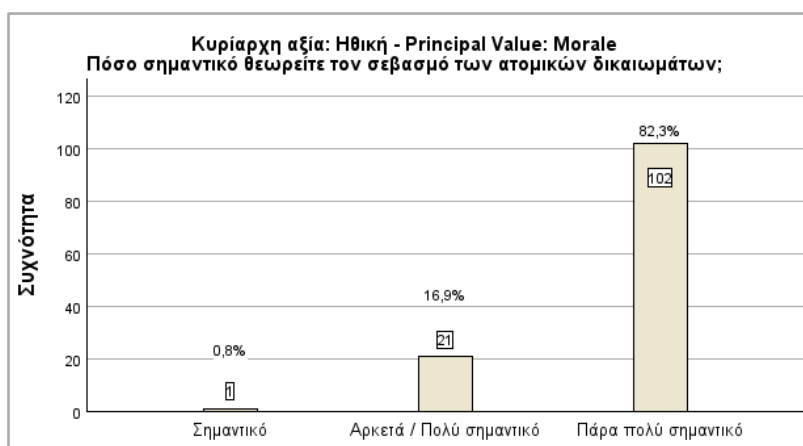
**Διάγραμμα 5:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 5 – Δικαιοσύνη (Συνοχή)

Η έκτη ερώτηση εξετάζει το σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων από την ηθική σκοπιά, με έναν ερωτηθέντα να τον θεωρεί σημαντικό (0,8%), 21 συμμετέχοντες να αξιολογούν την παρουσία αυτού του χαρακτηριστικού στις ανθρώπινες, επαγγελματικές σχέσεις ως ουσιώδη (16,9%), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία δίνει την πρωτοκαθεδρία στη θεώρηση του σεβασμού ως πάρα πολύ σημαντική συνιστώσα του καθημερινού επιχειρησιακού βίου (82,3%). Επίσης παρατηρείται επιλογή μόνο των τριών προηγούμενων επιλογών. Οι τιμές του Μ.Ο. και της Τ.Α. υπολογίζονται σε 4,81 και 0,411 αντίστοιχα.

**Κυρίαρχη αξία: Ηθική - Principal Value: Morale**  
**Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων;**

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σημαντικό		1	,8	,8	,8
Αρκετά / Πολύ σημαντικό		21	16,9	16,9	17,7
Πάρα πολύ σημαντικό		102	82,3	82,3	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 7:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 6 – Σεβασμός (Ηθική)

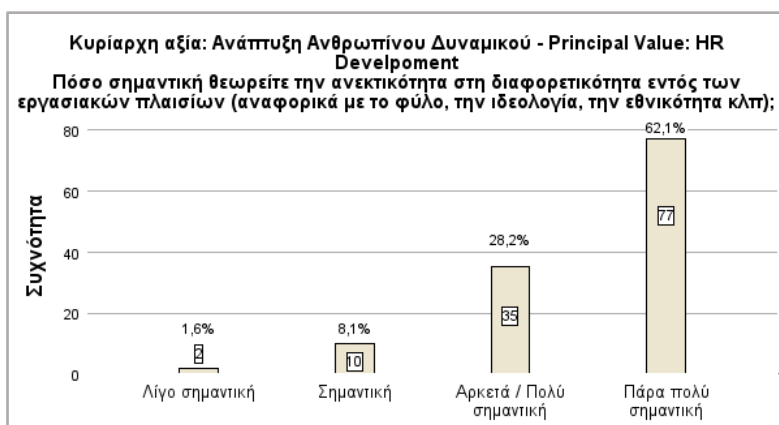


**Διάγραμμα 6:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 6 – Σεβασμός (Ηθική)

Σε συνέχεια της ανάλυσης, η έβδομη ερώτηση επικεντρώνεται στην ανεκτικότητα ως προς τη διαφορετικότητα στο εργασιακό περιβάλλον (αναφορικά με το φύλο, την ιδεολογία, την εθνικότητα κλπ), με κυρίαρχη έννοια την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η κατανομή των συχνοτήτων εμφανίζει ομοιότητες με τις προηγούμενες απαντήσεις, με δύο άτομα να αποδίδουν λιγότερη σημασία στην παράμετρο αυτή (1,6%), 10 συμμετέχοντες να τη θεωρούν σημαντικό στοιχείο (8,1%), αλλά και 35 άτομα παράλληλα να την αντιμετωπίζουν ως ιδιαίτερα σημαντική (28,2%) συνθήκη. Ο αριθμός των υποκειμένων που αξιολογούν ως μείζονος σημασίας την αποδοχή της διαφορετικότητας ανέρχεται σε 77 και ποσοστό 62,1%. Καμία απάντηση δεν απέδωσε μηδαμινή σημασία στην ανεκτικότητα ως προς τη διαφορετικότητα. Από την ανάλυση λαμβάνονται τιμές Μ.Ο. = 4,51 και Τ.Α. = 0,716.

Κυρίαρχη αξία: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Principal Value: HR Development					
Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανεκτικότητα στη διαφορετικότητα εντός των εργασιακών πλαισίων (αναφορικά με το φύλο, την ιδεολογία, την εθνικότητα κλπ);					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντική	2	1,6	1,6	1,6
	Σημαντική	10	8,1	8,1	9,7
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	35	28,2	28,2	37,9
	Πάρα πολύ σημαντική	77	62,1	62,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 8:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 7 – Διαφορετικότητα (Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού)



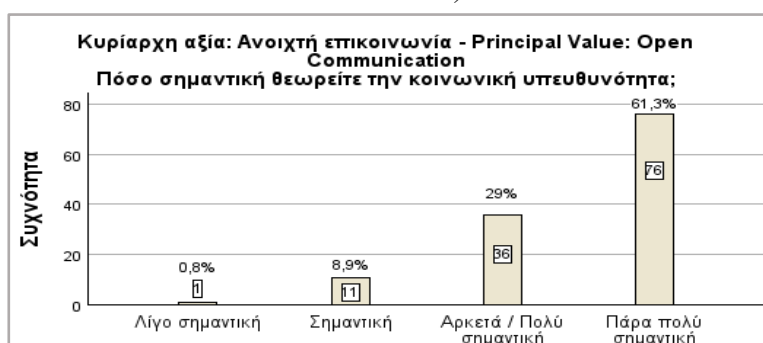
**Διάγραμμα 7:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 7 – Διαφορετικότητα (Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού)

Ακόμα, η ερώτηση 8 θέτει το ζήτημα της ανοικτής, ελεύθερης επικοινωνίας και της κοινωνικής υπευθυνότητας, με μόλις ένα άτομο να θεωρεί την αρχή αυτή ως ελάχιστα σημαντική (0,8%), 11 να τη λαμβάνουν σημαντικά υπόψιν (8,9%), 36 να αποδίδουν

ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνικά υπεύθυνη δράση (29%), με το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων (76) να συγκεντρώνεται στο δεξί άκρο της κλίμακας (61,35), με το αριστερό άκρο ως επιλογή (καθόλου σημαντική) να απουσιάζει σταθερά. Προκύπτει Μ.Ο. 4,51 και Τ.Α. 0,693.

Κυρίαρχη αξία: Ανοιχτή επικοινωνία - Principal Value: Open Communication					
Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνική υπευθυνότητα;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντική	1	,8	,8	,8
	Σημαντική	11	8,9	8,9	9,7
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	36	29,0	29,0	38,7
	Πάρα πολύ σημαντική	76	61,3	61,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 9:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 8 – Κοινωνική υπευθυνότητα (Ανοιχτή επικοινωνία)

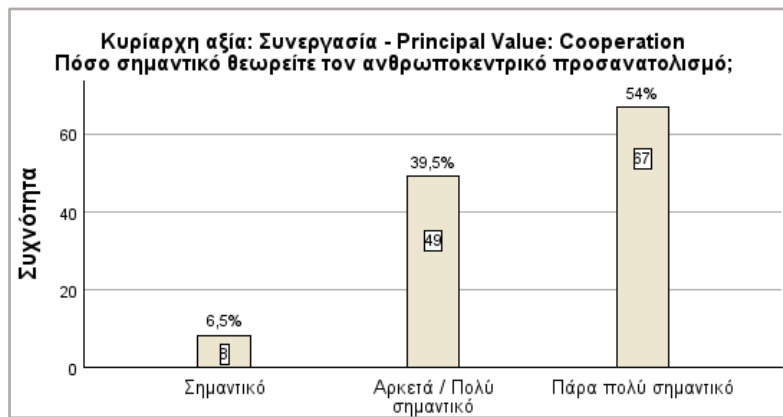


**Διάγραμμα 8:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 8 – Κοινωνική υπευθυνότητα (Ανοιχτή επικοινωνία)

Έπεται η 9<sup>η</sup> ερώτηση, όπου το πεδίο ενδιαφέροντος προσανατολίζεται στη συνεργασία και στον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, με τους συμμετέχοντες να βαθμολογούν σε μικρό ποσοστό ως απλά σημαντική την προαναφερθείσα διάσταση (8 απαντήσεις – 6,5%), σε μεγαλύτερο (49 άτομα – 39,5%) ως καίριας σημασίας και σε ποσοστό πάνω από το 50% (67 απαντήσεις – 54%) ως υψίστης σημασίας. Δηλώσεις αξιολόγησης μηδαμινής ή ελάχιστης σημασίας συγκέντρωσαν μηδενικό ποσοστό. Εξάγεται Μ.Ο. 4,48 και Τ.Α. 0,618.

Κυρίαρχη αξία: Συνεργασία - Principal Value: Cooperation					
Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντικό	8	6,5	6,5	6,5
	Αρκετά / Πολύ σημαντικό	49	39,5	39,5	46,0
	Πάρα πολύ σημαντικό	67	54,0	54,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 10:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 9 – Ανθρωποκεντρικός Προσανατολισμός (Συνεργασία)



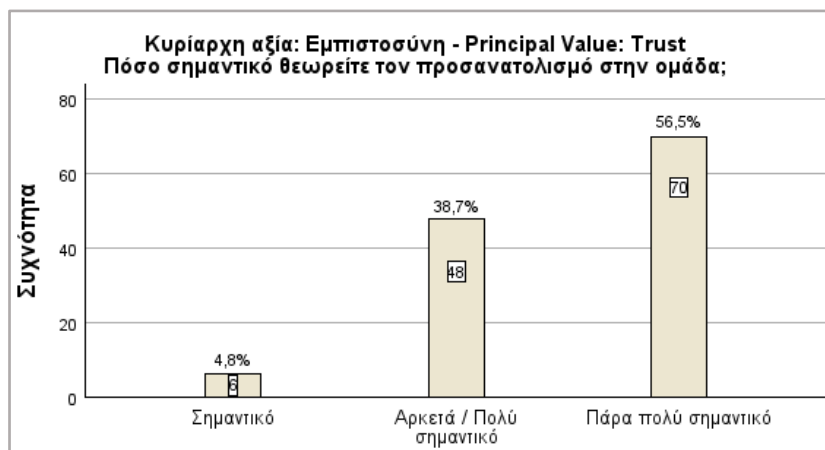
**Διάγραμμα 9:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 9 – Ανθρωποκεντρικός Προσανατολισμός (Συνεργασία)

Επιπλέον, η δέκατη ερώτηση τίθεται προκειμένου να διασαφηνιστούν οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την εμπιστοσύνη και την ομαδοσυνεργατική αλληλεπίδραση. Οι απαντήσεις που ελήφθησαν (6) κρίνουν ως σημαντική την ύπαρξη αυτών των στοιχείων (4,8%), αυξημένο ποσοστό (38,7%) θεωρεί τις συνθήκες αυτές αναγκαίες (48 άτομα), ενώ το 56,5% (70 άτομα) αξιολογεί τις συνιστώσες αυτές ως βασικές προϋποθέσεις της εργασίας σε συνεργατικά πλαίσια, με απαντήσεις στα κατώτερα δύο σημεία της κλίμακας να εκλείπουν. Συμπεραίνουμε Μ.Ο. 4,52 και Τ.Α. 0,591.

**Κυρίαρχη αξία: Εμπιστοσύνη - Principal Value: Trust**  
**Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στην ομάδα;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντικό	6	4,8	4,8	4,8
	Αρκετά / Πολύ σημαντικό	48	38,7	38,7	43,5
	Πάρα πολύ σημαντικό	70	56,5	56,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 11:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 10 – Προσανατολισμός στην Ομάδα (Εμπιστοσύνη)



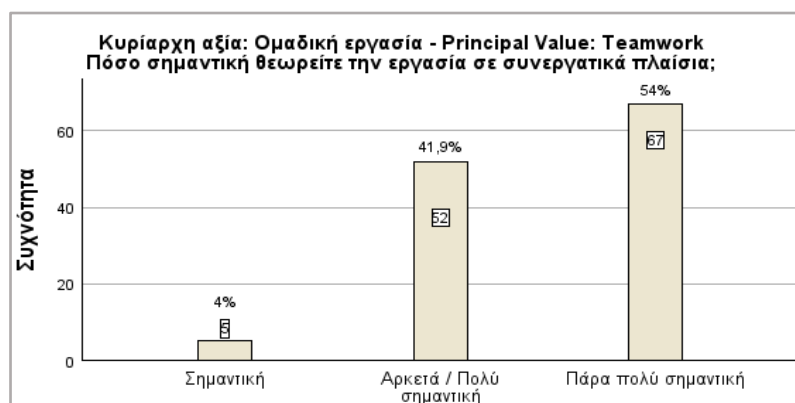
**Διάγραμμα 10:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 10 – Προσανατολισμός στην Ομάδα (Εμπιστοσύνη)

Η τελευταία ερώτηση της υποκλίμακας της Κουλτούρας που αποδίδει έμφαση στην Ομάδα (Group Culture) θεμελιώνεται στη συνεργασία και στο ομαδικό πνεύμα. Οι απαντήσεις κατανέμονται από το μέσο της κλίμακας και προς το δεξιό άκρο, με 5 άτομα να θεωρούν τη διάσταση αυτή σημαντική (4%), 52 ως ουσιαστικό γνώμονα καθορισμού της συμμετοχικής δράσης (41,9%) και 67 ως απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχούς συνεργασίας (54%). Δε σημειώθηκαν απαντήσεις στα χαμηλότερα επίπεδα της κλίμακας. Ο Μ.Ο. υπολογίζεται στο 4,5 και η Τ.Α. στο 0,577.

**Κυρίαρχη αξία: Ομαδική εργασία - Principal Value: Teamwork**  
**Πόσο σημαντική θεωρείτε την εργασία σε συνεργατικά πλαίσια;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντική	5	4,0	4,0	4,0
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	52	41,9	41,9	46,0
	Πάρα πολύ σημαντική	67	54,0	54,0	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 12:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 11 – Συνεργασία (Ομαδική εργασία)

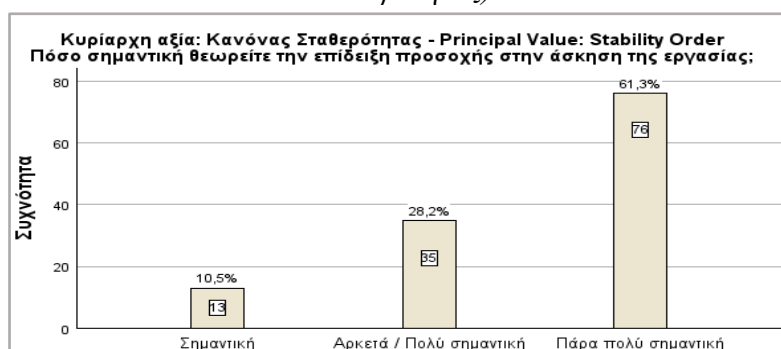


**Διάγραμμα 11:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 11 – Συνεργασία (Ομαδική εργασία)

Στο σημείο αυτό, με την εισαγωγή της 12<sup>ης</sup> ερώτησης σηματοδοτείται η έναρξη της δεύτερης υποκλίμακας του εργαλείου μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας, η οποία αξιολογεί την Κουλτούρα που αποδίδει έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical Culture). Ως κυρίαρχες αξίες δεσπόζουν οι κανόνες σταθερότητας και η προσεκτική δράση κατά την εργασία, με 13 ερωτηθέντες να διαβεβαιώνουν τη σημασία αυτής (10,5%), 35 να την κατατάσσουν υψηλότερα στην κλίμακα ως συνθήκη αυξημένης σπουδαιότητας (28,2%) και 76 ως πρόδηλης σημασίας (61,3%). Αναφέρουμε ότι ο Μ.Ο. ισούται με 4,51 και η Τ.Α. με 0,681.

Κυρίαρχη αξία: Κανόνες Σταθερότητας - Principal Value: Stability Order Πόσο σημαντική θεωρείτε την επίδειξη προσοχής στην άσκηση της εργασίας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντική	13	10,5	10,5	10,5
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	35	28,2	28,2	38,7
	Πάρα πολύ σημαντική	76	61,3	61,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 13:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 12 – Προσεκτική δράση (Κανόνες Σταθερότητας)

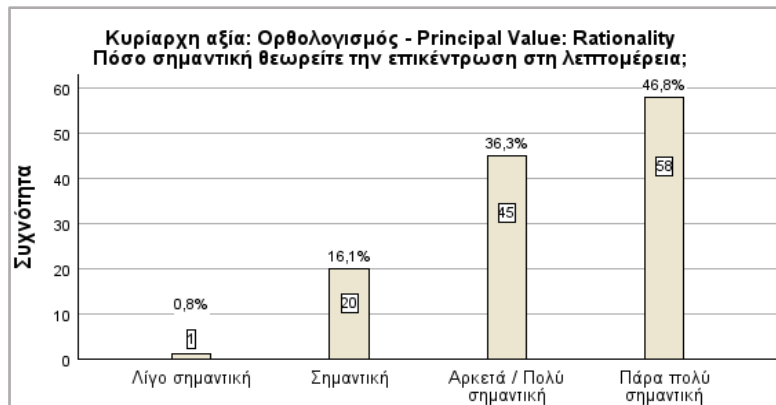


**Διάγραμμα 12:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 12 – Προσεκτική δράση (Κανόνες Σταθερότητας)

Επιπρόσθετα, η 13<sup>η</sup> ερώτηση θέτει στο επίκεντρο τη λεπτομέρεια κατά την εκτέλεση έργων. Οι απαντήσεις κυμαίνονται από λίγο σημαντική (1 άτομο – 0,8%), σημαντική (20 ερωτηθέντες – 16,1%), πραγματικά ουσιαστική (45 επιλογές – 36,3%) έως και εξέχουσας σημασίας (58 άτομα – 46,8%) όπως διαφαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, με Μ.Ο. 4,29 και Τ.Α. 0,763.

Κυρίαρχη αξία: Ορθολογισμός - Principal Value: Rationality Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικέντρωση στη λεπτομέρεια;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντική	1	,8	,8	,8
	Σημαντική	20	16,1	16,1	16,9
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	45	36,3	36,3	53,2
	Πάρα πολύ σημαντική	58	46,8	46,8	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 14:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 13 – Λεπτομέρεια (Ορθολογισμός)



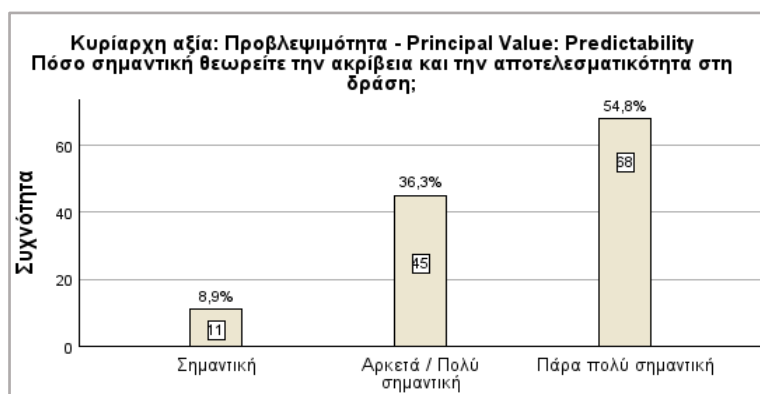
**Διάγραμμα 13:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 13 – Λεπτομέρεια (Ορθολογισμός)

Συνακόλουθα, η 14<sup>η</sup> ερώτηση πραγματεύεται το ρόλο τον οποίο διαδραματίζει η ακρίβεια και η αποτελεσματικότητα στη δράση, με τις απαντήσεις να ποικίλουν από μέτριας σημασίας (11 άτομα – 8,9%), έως αξιόλογης (45 απαντήσεις – 36,3%) και διακεκριμένης (68 ερωτηθέντες – 54,8%), με Μ.Ο. 4,46 και Τ.Α. 0,655. Κατά τη σύμφωνη γνώμη του συνόλου του δείγματος δεν εμφανίζονται δηλώσεις κάτω από το μέσο.

Κυρίαρχη αξία: Προβλεψιμότητα - Principal Value: Predictability Πόσο σημαντική θεωρείτε την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα στη δράση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντική	11	8,9	8,9	8,9
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	45	36,3	36,3	45,2
	Πάρα πολύ σημαντική	68	54,8	54,8	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 15:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 14 – Ακρίβεια και Αποτελεσματικότητα (Προβλεψιμότητα)





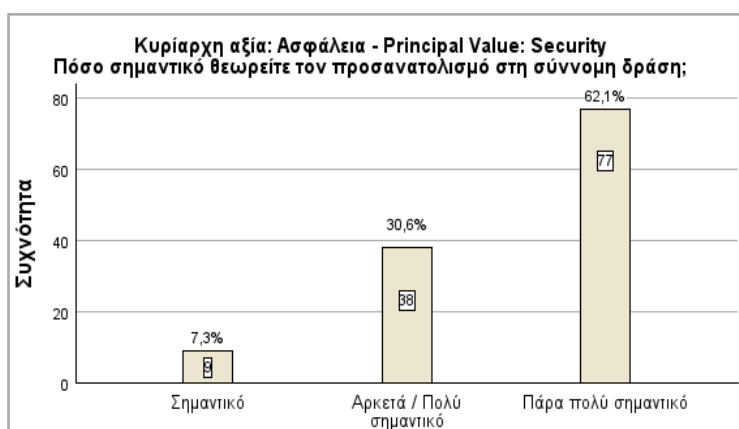
**Διάγραμμα 14:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 14 – Ακρίβεια και Αποτελεσματικότητα (Προβλεψιμότητα)

Προσθέτοντας ακόμη μία αξιολογική διάσταση στις προηγούμενες, το ενδιαφέρον μετατοπίζεται με την 15<sup>η</sup> ερώτηση στην έννοια της ασφάλειας και της σύννομης δράσης, με τις απαντήσεις να εκτείνονται σε ένα φάσμα από μεσαίας σπουδαιότητας (9 απαντήσεις – 7,3%), έως σχετικά υψηλής (38 άτομα – 30,6%) και αξιοσημείωτης (77 ερωτηθέντες – 62,1%). Η κατανομή ακολουθεί πρότυπο συσσώρευσης τιμών προς το δεξιό άκρο, με Μ.Ο. 4,55 και Τ.Α. 0,629.

**Κυρίαρχη αξία: Ασφάλεια - Principal Value: Security**  
**Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στη σύννομη δράση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντικό	9	7,3	7,3	7,3
	Αρκετά / Πολύ σημαντικό	38	30,6	30,6	37,9
	Πάρα πολύ σημαντικό	77	62,1	62,1	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 16:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 15 – Σύννομη δράση (Ασφάλεια)

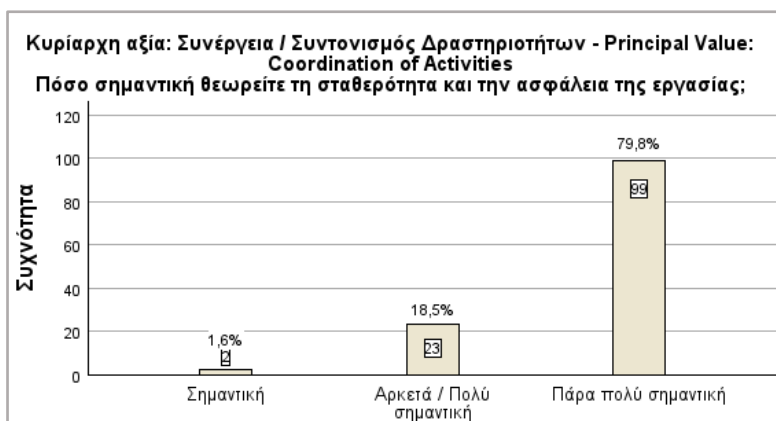


**Διάγραμμα 15:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 15 – Σύννομη δράση (Ασφάλεια)

Η 16<sup>η</sup> ερώτηση ασχολείται με το θέμα της σταθερότητας και ασφάλειας της εργασίας από την οπτική της συνέργειας και του συντονισμού των δραστηριοτήτων, με 2 άτομα να ενστερνίζονται μετρίως τη σημασία της δήλωσης (1,6%), 23 να ασπάζονται την αυξημένη σημασία της πρότασης (18,5%) και ομόφωνη συγκαταβατική απάντηση να κυριαρχεί στο μεγαλύτερο μέρος, τονίζοντας την εξαιρετική σημασία των χαρακτηριστικών αυτών (99 απαντήσεις – 79,8%). Ο Μ.Ο. υπολογίζεται σε 4,78 και η Τ.Α. σε 0,452.

Κυρίαρχη αξία: Συνέργεια / Συντονισμός Δραστηριοτήτων - Principal Value: Coordination of Activities					
Πόσο σημαντική θεωρείτε τη σταθερότητα και την ασφάλεια της εργασίας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντική	2	1,6	1,6	1,6
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	23	18,5	18,5	20,2
	Πάρα πολύ σημαντική	99	79,8	79,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 17:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 16 – Σταθερότητα και Ασφάλεια (Συνέργεια / Συντονισμός Δραστηριοτήτων)

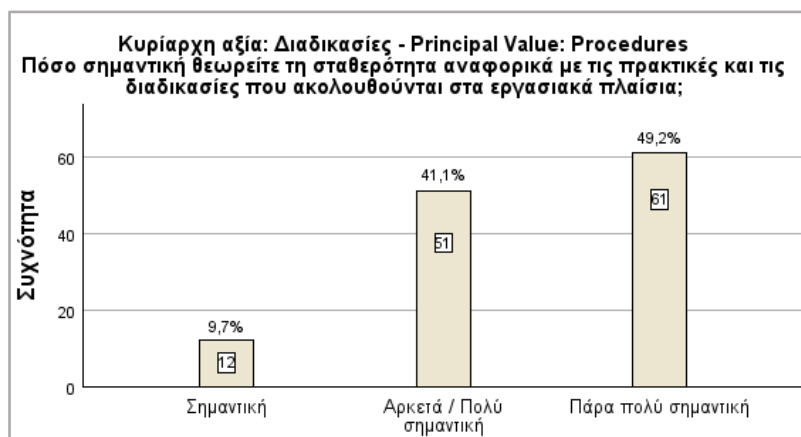


**Διάγραμμα 16:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 16 – Σταθερότητα και Ασφάλεια (Συνέργεια / Συντονισμός Δραστηριοτήτων)

Με την 17<sup>η</sup> ερώτηση δίνεται η αφορμή εξέτασης της σταθερότητας αναφορικά με τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στα εργασιακά πλαίσια, με γνώμονα την τήρηση των προβλεπόμενων διαδικασιών. Παρατηρείται κοινή συγκέντρωση των απαντήσεων άνω του μέσου, με 12 άτομα να αντιμετωπίζουν ως σημαντικό το γεγονός αυτό (9,7%), 51 να παραδέχονται τη γενικά υψηλή σημασία του (41,1%) και 61 να προσδίδουν κορυφαία σημασία στην αναμενόμενη δράση (49,2%), με Μ.Ο. 4,4 και Τ.Α. 0,66.

Κυρίαρχη αξία: Διαδικασίες - Principal Value: Procedures					
Πόσο σημαντική θεωρείτε τη σταθερότητα αναφορικά με τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στα εργασιακά πλαίσια;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντική	12	9,7	9,7	9,7
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	51	41,1	41,1	50,8
	Πάρα πολύ σημαντική	61	49,2	49,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 18:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 17 – Σταθερότητα Πρακτικών (Διαδικασίες)

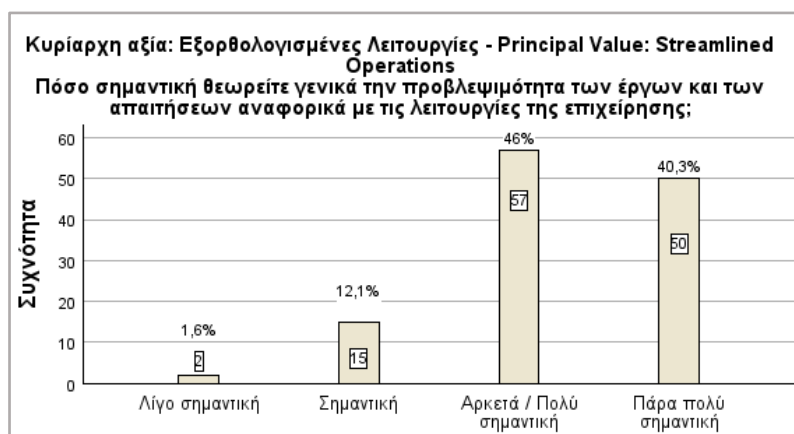


**Διάγραμμα 17:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 17 – Σταθερότητα Πρακτικών (Διαδικασίες)

Η 18<sup>η</sup> και τελευταία ερώτηση της υποκλίμακας του τύπου Ιεραρχικής Κουλτούρας (Hierarchical Culture) τονίζει τη σημασία της προβλεψιμότητας των έργων και των απαιτήσεων αναφορικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον εξορθολογισμένων λειτουργιών. Διαπιστώνεται ότι 2 άτομα (1,6%) δε θεωρούν κατά κύριο λόγο αναγκαία τη συνθήκη αυτή, 15 εκφράζουν μέτρια συμφωνία σχετικά με τη σημασία της (12,1%), 57 συνομολογούν στο γεγονός ότι αποτελεί παράμετρο υψηλής σημασίας (46%) και τέλος 50 άτομα την κατατάσσουν στις απολύτως σημαντικές εργασιακές συνιστώσες (40,3%), με Μ.Ο. 4,25 και Τ.Α. 0,728.

Κυρίαρχη αξία: Εξορθολογισμένες Λειτουργίες - Principal Value: Streamlined Operations					
Πόσο σημαντική θεωρείτε γενικά την προβλεψιμότητα των έργων και των απαιτήσεων αναφορικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντική	2	1,6	1,6	1,6
	Σημαντική	15	12,1	12,1	13,7
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	57	46,0	46,0	59,7
	Πάρα πολύ σημαντική	50	40,3	40,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 19:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 18 – Προβλεψιμότητα (Εξορθολογισμένες Λειτουργίες)



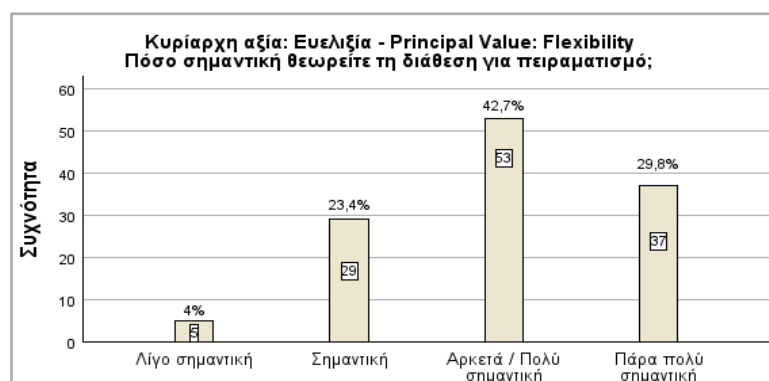
**Διάγραμμα 18:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 18 – Προβλεψιμότητα (Εξορθολογισμένες Λειτουργίες)

Οφείλει στο στάδιο αυτό να επισημανθεί η αφετηρία της τρίτης υποκλίμακας της Οργανωσιακής Κουλτούρας, η οποία αναφέρεται στον Αναπτυξιακό τύπο Κουλτούρας (Developmental Culture) και μετράται με τη χρήση 5 ερωτήσεων. Η 19<sup>η</sup> ερώτηση λοιπόν, εστιάζει στην ευελιξία και στη διάθεση για πειραματισμό. Όπως αποτυπώνεται στα δεδομένα του πίνακα, η πλειοψηφία (53 και 37 – 42,7% και 29,8%) θεωρεί τουλάχιστον πολύ σημαντική την προσφερόμενη δυνατότητα πειραματισμού, ενώ μόλις το 27,4% αθροιστικά δεν αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στη συνιστώσα αυτή (34 άτομα συνολικά), με τιμές Μ.Ο. = 3,98 και Τ.Α. = 0,836.

**Κυρίαρχη αξία: Ευελιξία - Principal Value: Flexibility**  
**Πόσο σημαντική θεωρείτε τη διάθεση για πειραματισμό;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντική	5	4,0	4,0	4,0
	Σημαντική	29	23,4	23,4	27,4
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	53	42,7	42,7	70,2
	Πάρα πολύ σημαντική	37	29,8	29,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 20:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 19 – Πειραματισμός (Ευελιξία)

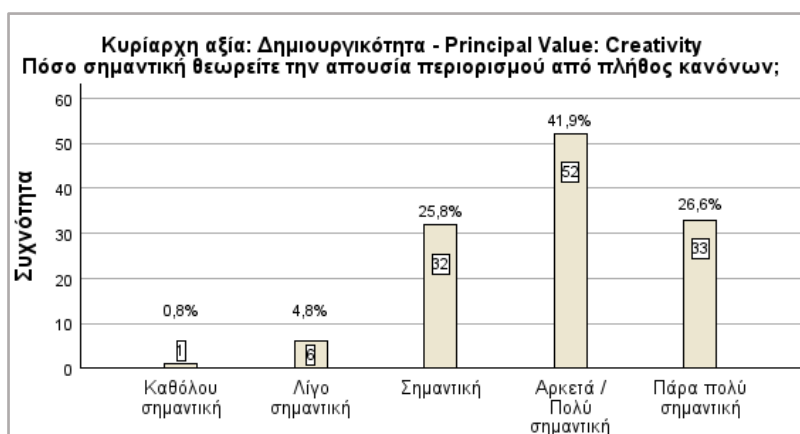


**Διάγραμμα 19:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 19 – Πειραματισμός (Ευελιξία)

Με την 20<sup>η</sup> ερώτηση, το κέντρο ανάλυσης μεταφέρεται στην ελευθερία δράσης, τη δημιουργικότητα και την απουσία περιορισμού από πλήθος κανόνων. Εδώ οι απαντήσεις μοιράζονται και στις 5 διαβαθμίσεις της πενταβάθμιας κλίμακας, με 1 άτομο να αξιολογεί ως καθόλου σημαντική την αυτόνομη δράση (0,8%), 6 να τη θεωρούν ήσσονος σημασίας (4,8%), 32 να την ταξινομούν στο μέσο της σημαντικότητας (25,8%), αλλά και 85 συνολικά (52 και 33 αντιστοίχως) να τη θεωρούν τουλάχιστον πολύ σημαντική (41,9% και 26,6% αναλόγως), με Μ.Ο. = 3,89 και Τ.Α. = 0,885.

Κυρίαρχη αξία: Δημιουργικότητα - Principal Value: Creativity Πόσο σημαντική θεωρείτε την απουσία περιορισμού από πλήθος κανόνων;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου σημαντική	1	,8	,8	,8
	Λίγο σημαντική	6	4,8	4,8	5,6
	Σημαντική	32	25,8	25,8	31,5
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	52	41,9	41,9	73,4
	Πάρα πολύ σημαντική	33	26,6	26,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 21:** Πίνακας Συχνότητων Ερώτησης 20 – Αυτονομία δράσης (Δημιουργικότητα)

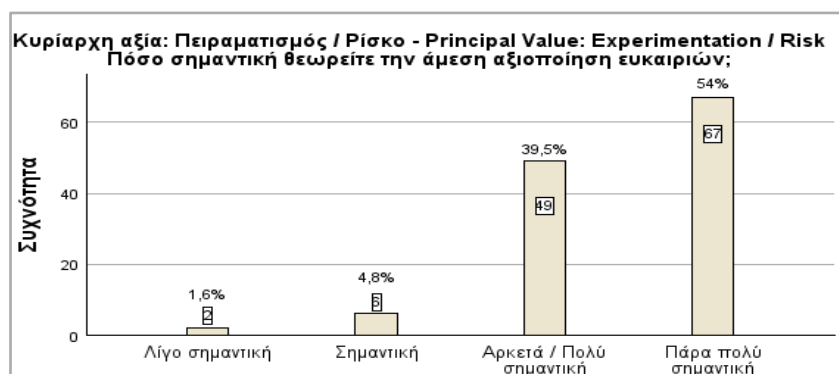


**Διάγραμμα 20:** Ραβδόγραμμα Συχνότητων Ερώτησης 20 – Αυτονομία δράσης (Δημιουργικότητα)

Επεκτείνοντας την ανάλυση των απαντήσεων, η 21<sup>η</sup> ερώτηση αποτιμά τη σημασία της άμεσης αξιοποίησης ευκαιριών και του στοιχείου του πειραματισμού. Όπως διαφαίνεται από τα αποτελέσματα, 2 άτομα δεν κατατάσσουν ιδιαίτερα υψηλά τη συγκεκριμένη διάσταση θεωρώντας την μερικώς μόνο σημαντική (1,6%), 6 υποστηρίζουν τη σημασία της (4,8%), 49 την αξιολογούν ως αρκετά σημαντική (39,5%), με την πλειοψηφία (67 ερωτηθέντες) να διατείνεται σθεναρά τη σπουδαιότητά της (54%). Η τιμή του Μ.Ο. ισούται με 4,46 και της Τ.Α. με 0,667.

Κυρίαρχη αξία: Πειραματισμός / Ρίσκο - Principal Value: Experimentation / Risk					
Πόσο σημαντική θεωρείτε την άμεση αξιοποίηση ευκαιριών;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντική	2	1,6	1,6	1,6
	Σημαντική	6	4,8	4,8	6,5
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	49	39,5	39,5	46,0
	Πάρα πολύ σημαντική	67	54,0	54,0	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 22:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 21 – Αξιοποίηση ευκαιριών  
(Πειραματισμός / Ρίσκο)

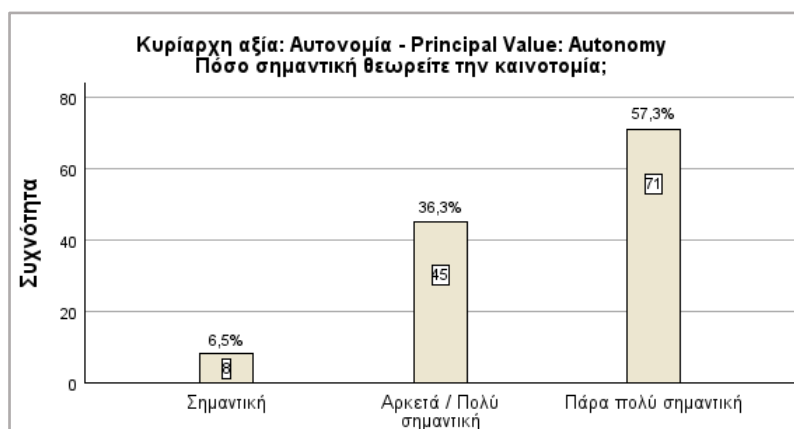


**Διάγραμμα 21:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 21 – Αξιοποίηση ευκαιριών  
(Πειραματισμός / Ρίσκο)

Παρομοίως, η 22<sup>η</sup> ερώτηση κατασκευάζεται στη βάση της καινοτομίας και της αυτονομίας, με 8 άτομα να θεωρούν σημαντική την ανάληψη καινοτόμων δράσεων (6,5%), 45 να τοποθετούνται υπέρ της πρωτοπορίας (36,3%) και 71 να θεωρούν τη νεωτεριστική δράση ως πολύ σημαντική επιχειρησιακή πρακτική (57,3%). Δεν καταγράφονται δηλώσεις κάτω του μέσου της κλίμακας, ενώ ο Μ.Ο. υπολογίζεται στο 4,51 και η Τ.Α. στο 0,618.

Κυρίαρχη αξία: Αυτονομία - Principal Value: Autonomy					
Πόσο σημαντική θεωρείτε την καινοτομία;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντική	8	6,5	6,5	6,5
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	45	36,3	36,3	42,7
	Πάρα πολύ σημαντική	71	57,3	57,3	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 23:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 22 – Καινοτομία (Αυτονομία)



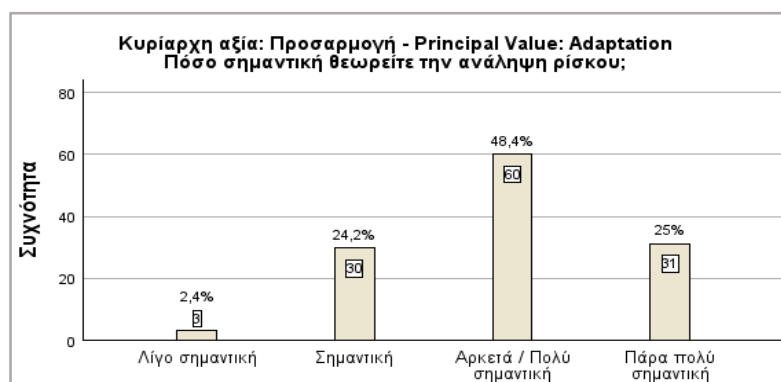
**Διάγραμμα 22:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 22 – Καινοτομία (Αυτονομία)

Ειδικότερα, η 23<sup>η</sup> ερώτηση και τελευταία της υποκλίμακας μέτρησης της Αναπτυξιακής Κουλτούρας (Developmental Culture) εισάγει τον προβληματισμό της ανάληψης ρίσκου και του ζητήματος της γενικότερης προσαρμογής. Όπως γίνεται αντιληπτό, 3 άτομα αποδίδουν σχετικά μικρή σημασία στις πρακτικές ανάληψης κινδύνου (2,4%), 30 θεωρούν σημαντική τη δράση παρόλη την αβεβαιότητα (24,2%), 60 συμμετέχοντες, καθώς και 31 ακόμα ερωτηθέντες αξιολογούν ως τουλάχιστον πολύ σημαντική την ανάληψη ρίσκου (48,4% και 25% αντιστοίχως) η οποία πολλές φορές συνοδεύει την αλλαγή και την εφαρμογή ρηξικέλευθων επιχειρησιακών πρακτικών.

**Κυρίαρχη αξία: Προσαρμογή - Principal Value: Adaptation**  
**Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανάληψη ρίσκου;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντική	3	2,4	2,4	2,4
	Σημαντική	30	24,2	24,2	26,6
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	60	48,4	48,4	75,0
	Πάρα πολύ σημαντική	31	25,0	25,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 24:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 23 – Ανάληψη Ρίσκου (Προσαρμογή)

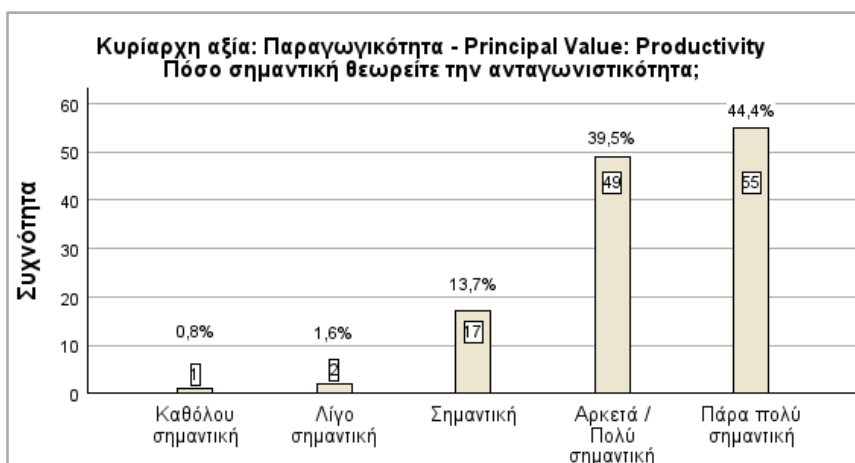


**Διάγραμμα 23:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 23 – Ανάληψη Ρίσκου (Προσαρμογή)

Ολοκληρώνοντας την κλίμακα μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας, παρατίθενται τα αποτελέσματα των καταληκτικών 7 ερωτήσεων της υποκλίμακας αξιολόγησης του τύπου Οργανωσιακής Κουλτούρας που αποδίδει έμφαση στην εξορθολογισμένη / λελογισμένη δράση. Εστιάζοντας στην εναρκτήρια ερώτηση περί παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας, οι συμμετέχοντες εκφράζουν τις απόψεις τους αναφορικά με το ζήτημα, με τις απαντήσεις να κατανέμονται σε ποσοστό 0,8% στο κάτω αριστερό άκρο (1 απάντηση) και στο αμέσως ακόλουθο επίπεδο απόδοσης περιορισμένης σημασιολογικής διάστασης (2 ερωτηθέντες – 1,6%). Στο μέσο της κλίμακας τύπου Likert αντιστοιχούν 17 αποκρίσεις (13,7%), ενώ στα υψηλότερα και μέγιστα επίπεδα διαβάθμισης κατατάσσονται οι απαντήσεις 49 ερωτηθέντων (39,5%) και 55 συμμετεχόντων αναλόγως (44,4%).

Κυρίαρχη αξία: Παραγωγικότητα - Principal Value: Productivity Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανταγωνιστικότητα;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου σημαντική	1	,8	,8	,8
	Λίγο σημαντική	2	1,6	1,6	2,4
	Σημαντική	17	13,7	13,7	16,1
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	49	39,5	39,5	55,6
	Πάρα πολύ σημαντική	55	44,4	44,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 25:** Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 24 – Ανταγωνιστικότητα  
(Παραγωγικότητα)



**Διάγραμμα 24:** Ραβδόγραμμα Συχνότητας Ερώτησης 24 – Ανταγωνιστικότητα  
(Παραγωγικότητα)

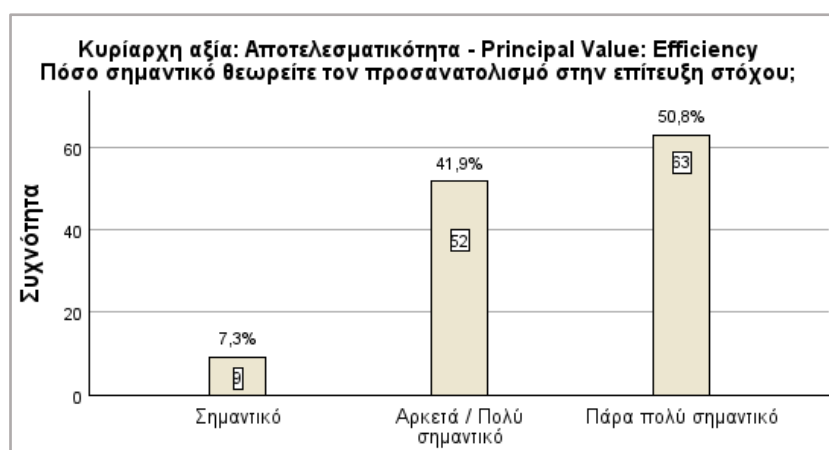
Με την ερώτηση 25 διαδοχικά να καταλαμβάνει την επόμενη σειρά στην ανάλυση που πραγματοποιείται, η κυρίαρχη οπτική εστιάζει στον προσανατολισμό της επίτευξης των στόχων, με τα αποτελέσματα παμψηφεί να συνηγορούν υπέρ της τουλάχιστον, αν



όχι πάρα πολύ σημαντικής, διάστασης της αξιολόγησης δράσης βάσει στοχοθεσίας. Το 7,3% αποδίδει έναν χαρακτηρισμό ως σημαντική (9 απαντήσεις), 52 αποκρίσεις ενστερνίζονται τη μεγάλη σημασία (41,9%) και το 50,8% (63 ερωτηθέντες) υποστηρίζει το αξιωματικότερο συστατικό στοιχείο της πραγμάτωσης του σκοπού ως γνώμονα ωφέλιμης δραστηριότητας. Τα περιγραφικά στατιστικά του Μ.Ο. και της Τ.Α. υπολογίζονται σε 4,44 και 0,628 αντίστοιχα, ενώ απαντήσεις που συγκέντρωσαν μηδενικό αριθμό δεν έχουν συμπεριληφθεί στη γραφική απεικόνιση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντικό	9	7,3	7,3	7,3
	Αρκετά / Πολύ σημαντικό	52	41,9	41,9	49,2
	Πάρα πολύ σημαντικό	63	50,8	50,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 26:** Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 25 – Επίτευξη στόχου  
(Αποτελεσματικότητα)

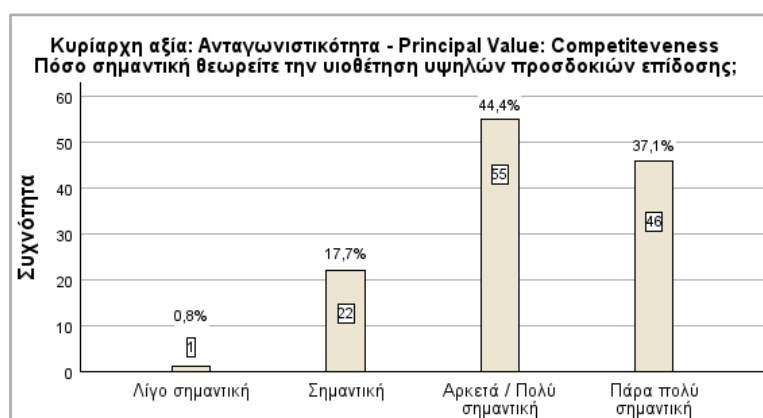


**Διάγραμμα 25:** Ραβδόγραμμα Συχνότητας Ερώτησης 25 – Επίτευξη στόχου  
(Αποτελεσματικότητα)

Συμπληρωματικά, η ερώτηση 26 συγκεντρώνει το ενδιαφέρον στην υιοθέτηση υψηλών στόχων επίδοσης, με μόλις ένα άτομο να αξιολογεί αυτή τη συνιστώσα ως ελάχιστα σημαντική (0,8%), 22 συμμετέχοντες να της αποδίδουν μεσαίο βαθμό σημασίας (17,7%), ενώ η αθροιστική πλειονότητα (101 άτομα σύνολο) να της προσδίδει εμφιασμένα τουλάχιστον υψηλό βαθμό ουσιαστικής σκοπιμότητας (81,5%). Ο Μ.Ο. προκύπτει ως 4,18 και η Τ.Α. ως 0,744.

Κυρίαρχη αξία: Ανταγωνιστικότητα - Principal Value: Competitiveness Πόσο σημαντική θεωρείτε την υιοθέτηση υψηλών προσδοκιών επίδοσης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντική	1	,8	,8	,8
	Σημαντική	22	17,7	17,7	18,5
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	55	44,4	44,4	62,9
	Πάρα πολύ σημαντική	46	37,1	37,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 27:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 26 – Προσδοκίες επίδοσης  
(Ανταγωνιστικότητα)

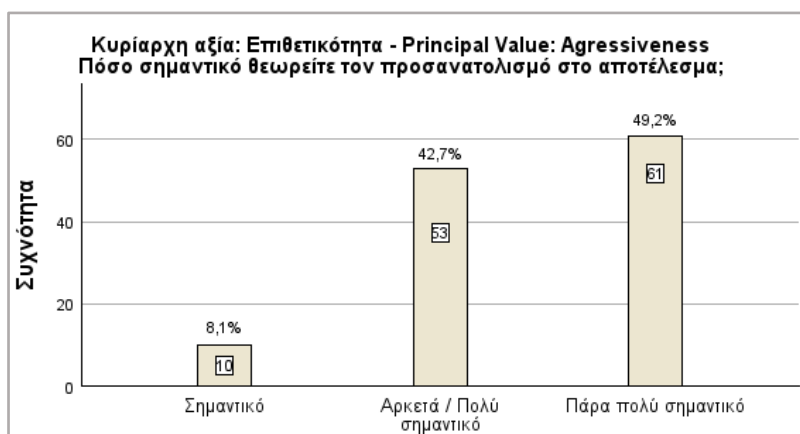


**Διάγραμμα 26:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 26 – Προσδοκίες επίδοσης  
(Ανταγωνιστικότητα)

Σαφέστερα, η ερώτηση 27 κινείται στον άξονα του προσανατολισμού στο αποτέλεσμα, με την κατανομή των αποτελεσμάτων να ξεκινάει από το μέσο και προς το άνω δεξί τμήμα της πενταβάθμιας κλίμακας, με 10 ερωτηθέντες να χαρακτηρίζουν το γεγονός αυτό μεσαίας σημασίας (8,1%), 53 να θέτουν υψηλότερη σημασιολογική αξιολόγηση (42,7%), ενώ παράλληλα 61 άτομα να θεωρούν ως ιδιαίτερα κρίσιμη πρακτική τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα (49,2%). Ο Μ.Ο. και η Τ.Α. λαμβάνουν τιμές 4,41 και 0,638 αναλόγως.

Κυρίαρχη αξία: Επιθετικότητα - Principal Value: Agressiveness Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντικό	10	8,1	8,1	8,1
	Αρκετά / Πολύ σημαντικό	53	42,7	42,7	50,8
	Πάρα πολύ σημαντικό	61	49,2	49,2	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 28:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 27 – Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα  
(Επιθετικότητα)



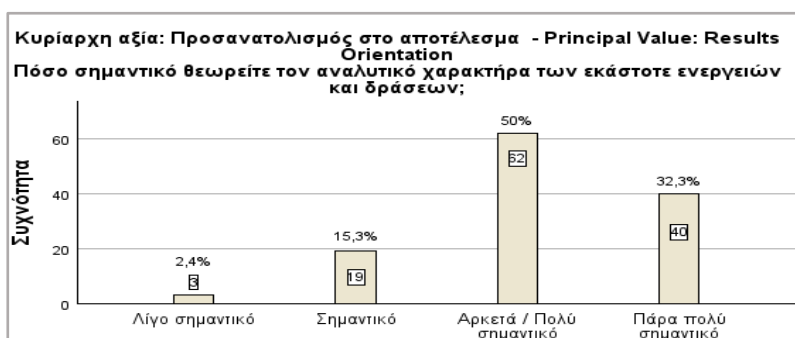
**Διάγραμμα 27:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 27 – Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα (Επιθετικότητα)

Στο σημείο αυτό δε δύναται να παραβλεφθεί η συνεισφορά της 28<sup>ης</sup> ερώτησης στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη σημασία του αναλυτικού χαρακτήρα των εκάστοτε ενεργειών και δράσεων, με μόλις 3 άτομα να αξιολογούν ως μειωμένης σπουδαιότητας το γνώρισμα αυτό (2,4%), 19 να καταθέτουν μια μετριοπαθώς ευνοϊκή αξιολόγηση (15,3%) και 102 συνολικά (82,3%) να θεωρούν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό πρωταρχικής σημασίας. Οι τιμές που λαμβάνουν ο Μ.Ο. και η Τ.Α. διαμορφώνονται σε 4,12 και 0,75 κατά αντιστοιχία.

**Κυρίαρχη αξία: Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα - Principal Value: Results Orientation**  
**Results Orientation**  
**Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον αναλυτικό χαρακτήρα των εκάστοτε ενεργειών και δράσεων;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντικό	3	2,4	2,4	2,4
	Σημαντικό	19	15,3	15,3	17,7
	Αρκετά / Πολύ σημαντικό	62	50,0	50,0	67,7
	Πάρα πολύ σημαντικό	40	32,3	32,3	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 29:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 28 – Αναλυτικός χαρακτήρας ενεργειών & δράσεων (Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα)

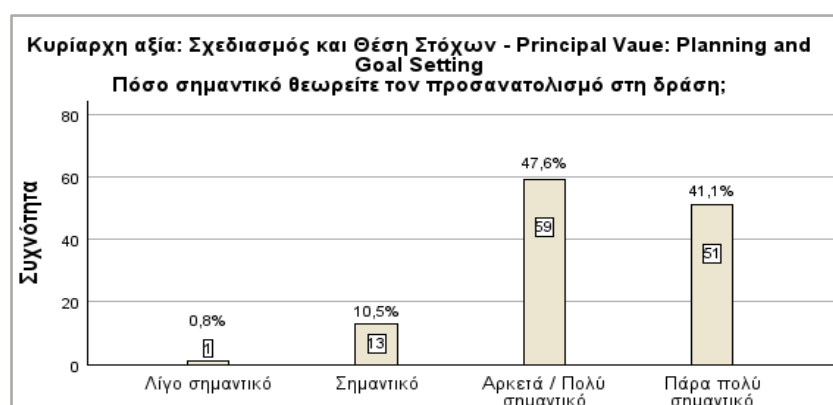


**Διάγραμμα 28:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 28 – Αναλυτικός χαρακτήρας ενεργειών & δράσεων (Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα)

Ομοίως, η 29<sup>η</sup> ερώτηση αποτυπώνει την τοποθέτηση των συμμετεχόντων αναφορικά με τον προσανατολισμό στη δράση, στο σχεδιασμό και στη στοχοθεσία. Ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξης του 0,8% (1 άτομο) δε θεωρεί αξιόλογες αυτές τις συνιστώσες, ωστόσο το σχεδόν απολύτως ομόφωνο 99,2% (123 συμμετέχοντες) τάσσονται τουλάχιστον υπέρ της ενεργού δραστηριότητας, με το Μ.Ο. να αγγίζει το 4,29 και την Τ.Α. το 0,684.

Κυρίαρχη αξία: Σχεδιασμός και Θέση Στόχων - Principal Value: Planning and Goal Setting					
Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στη δράση;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντικό	1	,8	,8	,8
	Σημαντικό	13	10,5	10,5	11,3
	Αρκετά / Πολύ σημαντικό	59	47,6	47,6	58,9
	Πάρα πολύ σημαντικό	51	41,1	41,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 30:** Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 29 – Προσανατολισμός στη δράση (Σχεδιασμός και θέσπιση στόχων)



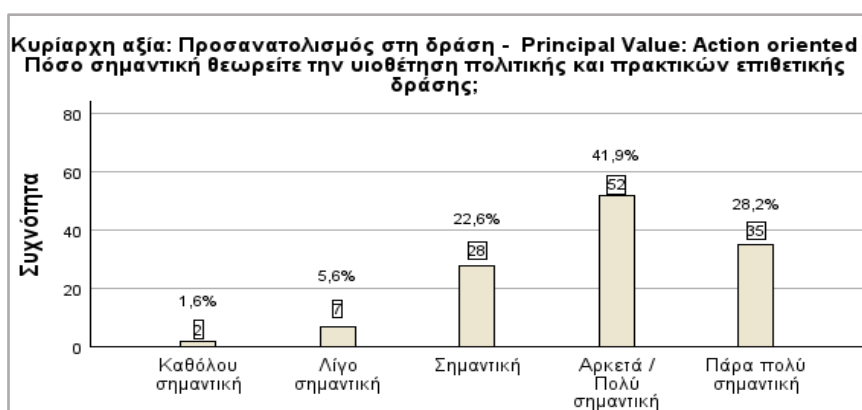
**Διάγραμμα 29:** Ραβδόγραμμα Συχνότητας Ερώτησης 29 – Προσανατολισμός στη δράση (Σχεδιασμός και θέσπιση στόχων)

Καταλήγοντας με την 30<sup>η</sup> ερώτηση, η οποία ολοκληρώνει τη γενική κλίμακα μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας και ειδικότερα την υποκλίμακα μέτρησης της τυπολογίας αυτής που στηρίζεται στην εξορθολογισμένη / λελογισμένη δράση, απεικονίζεται παραστατικά η γνώμη των συμμετεχόντων σχετικά με την υιοθέτηση πολιτικής και πρακτικών επιθετικής δράσης. Οι απαντήσεις κατανέμονται σε όλο το συνεχές της πενταβάθμιας κλίμακας, με 2 άτομα να μην αναγνωρίζουν τη σημασία της συνθήκης αυτής (1,6%), 7 να δηλώνουν ότι η σημασία της είναι σχεδόν αμελητέα (5,6%), 28 να την κατατάσσουν σε μέτριας αξιολογικής σημασίας επίπεδα (22,6%), ενώ 52

συμμετέχοντες της αποδίδουν υψηλή (41,9%) ή μείζονα σημασία (35 ερωτηθέντες – 28,2%). Τέλος, ο Μ.Ο. ισούται με 3,9 και η Τ.Α. με 0,935.

Κυρίαρχη αξία: Προσανατολισμός στη δράση - Principal Value: Action oriented					
Πόσο σημαντική θεωρείτε την υιοθέτηση πολιτικής και πρακτικών επιθετικής δράσης;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου σημαντική	2	1,6	1,6	1,6
	Λίγο σημαντική	7	5,6	5,6	7,3
	Σημαντική	28	22,6	22,6	29,8
	Αρκετά / Πολύ σημαντική	52	41,9	41,9	71,8
	Πάρα πολύ σημαντική	35	28,2	28,2	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 31:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 30 – Επιθετική δράση (Προσανατολισμός στη δράση)

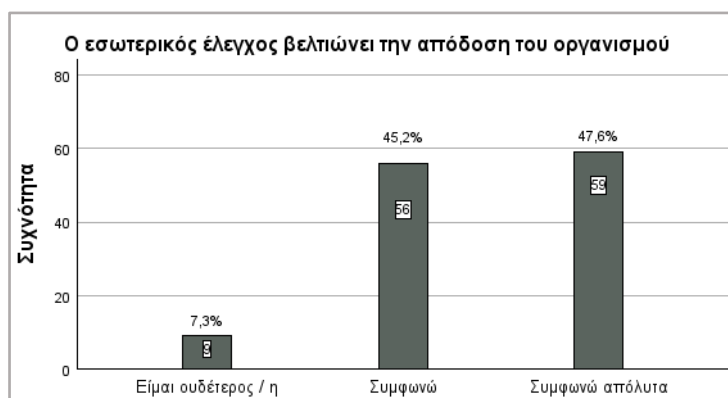


**Διάγραμμα 30:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 30 – Επιθετική δράση (Προσανατολισμός στη δράση)

Η ερώτηση 31 συνιστά την αφετηρία της δεύτερης γενικής κλίμακας του καθολικού εργαλείου μέτρησης της συγκεκριμένης έρευνας η οποία αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Αναφορικά με τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού 9 ερωτηθέντες τηρούν ουδέτερη στάση (7,3%), 56 άτομα συμφωνούν (45,2%) και 59 συμμετέχοντες συμφωνούν απόλυτα με την παραπάνω πρόταση (47,6%). Οι τιμές του Μ.Ο. και της Τ.Α. υπολογίζονται σε 4,4 και 0,624 κατά αναλογία.

Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Είμαι ουδέτερος / η	9	7,3	7,3	7,3
	Συμφωνώ	56	45,2	45,2	52,4
	Συμφωνώ απόλυτα	59	47,6	47,6	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 32:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 31 – Βελτίωση αποδοτικότητας οργανισμού



**Διάγραμμα 31:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 31 – Εσωτερικός έλεγχος και βελτίωση αποδοτικότητας οργανισμού

Εν συνεχεία, η ερώτηση 32 προτάσσει τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου στον καθορισμό της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου. Μόλις μία απάντηση (0,8%) αντιστοιχεί σε διαφωνία σχετικά με την επίδραση που ασκεί ο εσωτερικός έλεγχος στην αποτελεσματικότητα των προαναφερθέντων συστημάτων, 12 άτομα υιοθετούν μια ουδέτερη στάση απέναντι στη χρησιμότητά του (9,7%), 56 συμμερίζονται τον ουσιαστικό ρόλο που διαδραματίζει (45,2%), ενώ ταυτόχρονα 55 συμμετέχοντες συναινούν στην καίρια λειτουργική θέση που κατέχει σε πολύ υψηλό ποσοστό (44,4%). Ο Μ.Ο. ισούται με 4,33 και η Τ.Α. με 0,683.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	,8	,8	,8
	Είμαι ουδέτερος / η	12	9,7	9,7	10,5
	Συμφωνώ	56	45,2	45,2	55,6
	Συμφωνώ απόλυτα	55	44,4	44,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 33:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 32 – Εσωτερικός έλεγχος, επάρκεια και αποτελεσματικότητα οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου



**Διάγραμμα 32:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 32 – Εσωτερικός έλεγχος, επάρκεια και αποτελεσματικότητα οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου

Επιπλέον, η ερώτηση 33 είναι αφιερωμένη στον έλεγχο της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών αναφορών, με τις απαντήσεις να κατανέμονται ως εξής: Δύο άτομα συνολικά φαίνεται να διαφωνούν σχετικά με την ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου να εποπτεύει και να εγγυάται την επάρκεια και την αρτιότητα των οικονομικών αναφορών (1,6%), 8 άτομα προτιμούν μια πιο ουδέτερη στάση (6,5%), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνεί τουλάχιστον αρκετά με τη δυνατότητα αυτή της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (91,9%). Ο Μ.Ο. και η Τ.Α. διαμορφώνονται στο 4,43 και 0,723 διαδοχικά.

**Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	1	,8	,8	1,6
	Είμαι ουδέτερος / η	8	6,5	6,5	8,1
	Συμφωνώ	48	38,7	38,7	46,8
	Συμφωνώ απόλυτα	66	53,2	53,2	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 34:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 33 – Εσωτερικός έλεγχος, ακρίβεια και αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών



**Διάγραμμα 33:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 33 – Εσωτερικός έλεγχος, ακρίβεια και αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών

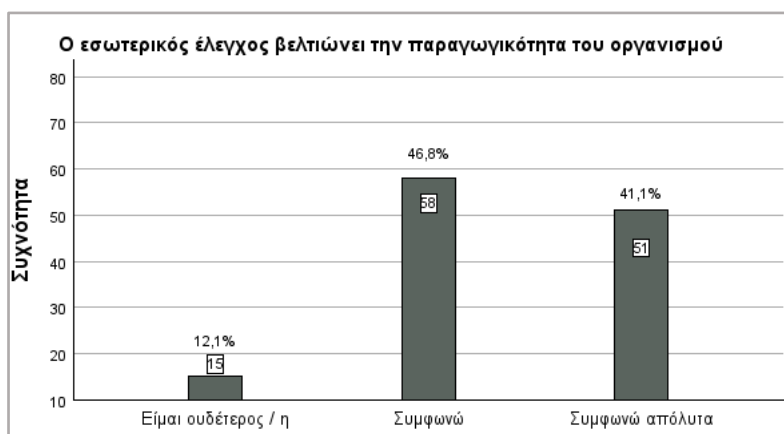
Ακόμα, με την εισαγωγή της ερώτησης 34 τίθεται το ζήτημα της επίδρασης που ασκεί ο εσωτερικός έλεγχος στη βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Εδώ τα αποτελέσματα κατανέμονται από το μέσο της πενταβάθμιας κλίμακας και προς τα άνω δεξιά τμήματα, με 15 άτομα να δηλώνουν ουδετερότητα ως προς την αρωγή του εσωτερικού ελέγχου στην αύξηση της παραγωγικότητας (12,1%), ενώ παράλληλα το 87,9% (συνολικά 109 ερωτηθέντες) διαβεβαιώνουν την κομβικής σημασίας συμβολή του στην επίτευξη των παραγωγικών στόχων του οργανισμού. Ο Μ.Ο. λαμβάνει τιμή 4,29 και η Τ.Α. 0,672.

**Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την παραγωγικότητα του οργανισμού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Είμαι ουδέτερος / η	15	12,1	12,1	12,1
	Συμφωνώ	58	46,8	46,8	58,9
	Συμφωνώ απόλυτα	51	41,1	41,1	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 35:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 34 – Εσωτερικός έλεγχος και βελτίωση παραγωγικότητας του οργανισμού





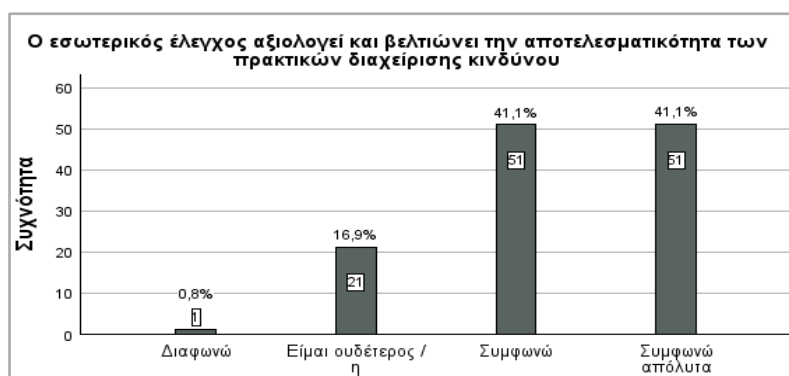
**Διάγραμμα 34:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 34 – Εσωτερικός έλεγχος και βελτίωση παραγωγικότητας του οργανισμού

Διευρύνοντας το πεδίο ανάλυσης, η ερώτηση 35 εντείνει το ενδιαφέρον αναφορικά με τη δυνατότητα του εσωτερικού ελέγχου να αξιολογεί και να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου. Ένα άτομο δεν αποδέχεται τη σπουδαιότητα του ρόλου της λειτουργίας αυτής (0,8%), 21 ερωτηθέντες δεν υποστηρίζουν, αλλά ούτε και απορρίπτουν σαφώς τη σημασία της διάστασης αυτής (16,9%), ενώ οι απαντήσεις 102 συμμετεχόντων συνολικά μαρτυρούν την επικρατούσα συμφωνία (82,2%). Ο Μ.Ο. ισούται με 4,23 και η Τ.Α. με 0,753.

**Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	,8	,8	,8
	Είμαι ουδέτερος / η	21	16,9	16,9	17,7
	Συμφωνώ	51	41,1	41,1	58,9
	Συμφωνώ απόλυτα	51	41,1	41,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 36:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 35 – Εσωτερικός έλεγχος, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου



**Διάγραμμα 35:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 35 – Εσωτερικός έλεγχος, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου

Η εξέταση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου επεκτείνεται με την παράθεση της 36<sup>ης</sup> ερώτησης, στην οποία οι απαντήσεις των συμμετεχόντων κατανέμονται σε όλο το φάσμα των πιθανών προτάσεων. Μόλις 2 άτομα συνολικά (1,6% αθροιστικό ποσοστό) δε θεωρούν πως ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει τη συμμόρφωση της εταιρείας με νόμους, διαδικασίες, πολιτικές, σχέδια και κανονισμούς, 5 τάσσονται υπέρ της ουδετερότητας (4%), ενώ και πάλι πλήθος απαντήσεων συγκεντρώνεται στο δεξί άκρο της κατανομής (94,4% αθροιστικά). Ο Μ.Ο. υπολογίζεται στο 4,5 και η Τ.Α. στο 0,693.

Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει τη συμμόρφωση της εταιρείας με νόμους, διαδικασίες, πολιτικές, σχέδια και κανονισμούς					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	,8	,8	,8
	Διαφωνώ	1	,8	,8	1,6
	Είμαι ουδέτερος / η	5	4,0	4,0	5,6
	Συμφωνώ	45	36,3	36,3	41,9
	Συμφωνώ απόλυτα	72	58,1	58,1	100,0
Total		124	100,0	100,0	

**Πίνακας 37:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 36 – Εσωτερικός έλεγχος και συμμόρφωση της εταιρείας με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο



**Διάγραμμα 36:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 36 – Εσωτερικός έλεγχος και συμμόρφωση της εταιρείας με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο

Σε επόμενο στάδιο, η ερώτηση 37 καταγράφει την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου να διασφαλίζει την οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων. Τα δύο κατώτερα αριστερά άκρα δε λαμβάνουν καθόλου επιλογές, ενώ σημείο έναρξης της κατανομής θεωρείται το μέσο, όπου 8 απαντήσεις έχουν ουδέτερο χαρακτήρα (6,5%), 47 ερωτηθέντες συμφωνούν

έκδηλα (37,9%), ενώ 69 συμφωνούν κατηγορηματικά υπέρ της δεδομένης λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (55,6%). Ο Μ.Ο. προκύπτει ως 4,49 και η Τ.Α. ως 0,618.

Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Είμαι ουδέτερος / η	8	6,5	6,5	6,5
	Συμφωνώ	47	37,9	37,9	44,4
	Συμφωνώ απόλυτα	69	55,6	55,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 38:** Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 37 – Εσωτερικός έλεγχος, οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων



**Διάγραμμα 37:** Ραβδόγραμμα Συχνότητας Ερώτησης 37 – Εσωτερικός έλεγχος, οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων

Με την έκθεση των αποτελεσμάτων της 38<sup>ης</sup> ερώτησης, γίνεται εμφανής η γνώμη των συμμετεχόντων αναφορικά με τη συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην εξέταση των οργανωσιακών προγραμμάτων με στόχο την εξασφάλιση συνέπειας στα αποτελέσματα σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους. Η μεγαλύτερη μερίδα των απαντήσεων κυμαίνεται μεταξύ των επιλογών “Συμφωνώ” (62 άτομα – 50%) και “Συμφωνώ απόλυτα” (59 άτομα – 47,6%), ενώ μόνο 3 συμμετέχοντες επιμένουν σε μία πιο ουδέτερη στάση (2,4%). Ο Μ.Ο. ισούται με 4,45 και η Τ.Α. με 0,546.

Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει τα οργανωσιακά προγράμματα προκειμένου κρίνει τη συνέπεια των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Είμαι ουδέτερος / η	3	2,4	2,4	2,4
	Συμφωνώ	62	50,0	50,0	52,4
	Συμφωνώ απόλυτα	59	47,6	47,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 39:** Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 38 – Εσωτερικός έλεγχος, οργανωσιακά προγράμματα και συνέπεια των αποτελεσμάτων



**Διάγραμμα 38:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 38 – Εσωτερικός έλεγχος, οργανωσιακά προγράμματα και συνέπεια των αποτελεσμάτων

Παρακάτω, η ερώτηση 39 εξετάζει την εποπτική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου αναφορικά με την παρακολούθηση των τεκταινόμενων, τη λήψη διορθωτικών μέτρων που αρμόζουν στις περιστάσεις, καθώς και την αποτελεσματικότητα αυτών, με μόλις ένα άτομο να διαφωνεί σχετικά με την ισχύ αυτής της πρότασης (0,8%), 13 ερωτηθέντες να εκφράζουν μια μετριοπαθή άποψη (10,5%), ενώ η συντριπτική πλειονότητα (110 συμμετέχοντες) να συμφωνούν τουλάχιστον σε μεγάλο βαθμό με την ορθότητα της δήλωσης (88,7%). Ο Μ.Ο. υπολογίζεται στο 4,27 και η Τ.Α. στο 0,679.

**Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει επαρκή παρακολούθηση (follow - up) για να διασφαλίσει τη λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και την αποτελεσματικότητά αυτών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	,8	,8	,8
	Είμαι ουδέτερος / η	13	10,5	10,5	11,3
	Συμφωνώ	61	49,2	49,2	60,5
	Συμφωνώ απόλυτα	49	39,5	39,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 40:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 39 – Εσωτερικός έλεγχος, παρακολούθηση και λήψη αποτελεσματικών διορθωτικών μέτρων



**Διάγραμμα 39:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 39 - Εσωτερικός έλεγχος, παρακολούθηση και λήψη αποτελεσματικών διορθωτικών μέτρων

Με την έλευση της ερώτησης 40, τίθεται το ζήτημα της έγκαιρης εφαρμογής των συμβουλευτικών οδηγιών της έκθεσης του εσωτερικού ελέγχου και τα αποτελέσματα μαρτυρούν την αρνητική απάντηση 2 συμμετεχόντων (1,6%), την ουδέτερη στάση σε μέτριο βαθμό (16 ερωτηθέντες, ποσοστό 12,9%), ενώ ταυτόχρονα προφανής είναι η τοποθέτηση 106 ερωτηθέντων σημαντικά υπέρ της συνθήκης αυτής (85,5%). Ο Μ.Ο. λαμβάνει τιμή 4,23 και η Τ.Α. τιμή 0,734.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	2	1,6	1,6	1,6
	Είμαι ουδέτερος / η	16	12,9	12,9	14,5
	Συμφωνώ	57	46,0	46,0	60,5
	Συμφωνώ απόλυτα	49	39,5	39,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 41:** Πίνακας Συχνότητας Ερώτησης 40 – Εσωτερικός έλεγχος και έγκαιρη εφαρμογή των συστάσεών του

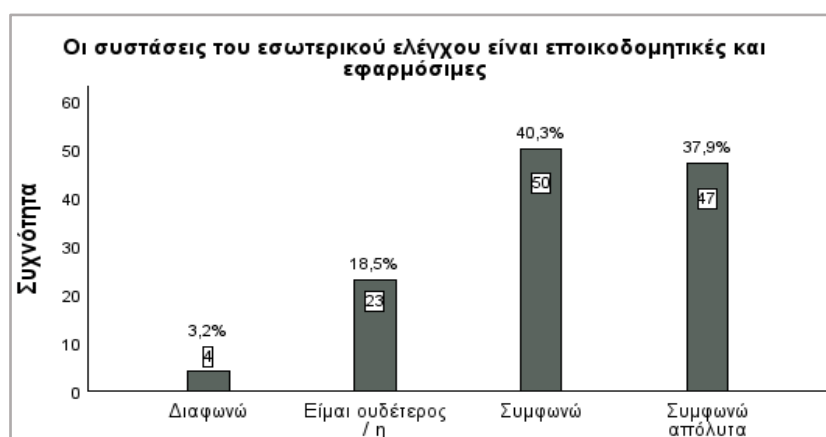


**Διάγραμμα 40:** Ραβδόγραμμα Συχνότητας Ερώτησης 40 - Εσωτερικός έλεγχος και έγκαιρη εφαρμογή των συστάσεών του

Πλησιάζοντας προς το τέλος της κλίμακας, η 41<sup>η</sup> ερώτηση διερευνά τον εποικοδομητικό και εφαρμόσιμο χαρακτήρα των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου, με την κατανομή να αποτυπώνει τη διαφωνία 4 ατόμων (3,2%), την ουδέτερη στάση 23 συμμετεχόντων (18,5%), αλλά και την έκδηλη συμφωνία των περισσότερων ερωτηθέντων (97 απαντήσεις – συνολικό ποσοστό 78,2%). Ο Μ.Ο. υπολογίζεται στο 4,13 και η Τ.Α. στο 0,826.

Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εποικοδομητικές και εφαρμόσιμες					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	3,2	3,2	3,2
	Είμαι ουδέτερος / η	23	18,5	18,5	21,8
	Συμφωνώ	50	40,3	40,3	62,1
	Συμφωνώ απόλυτα	47	37,9	37,9	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 42:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 41 – Αξιολόγηση των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου

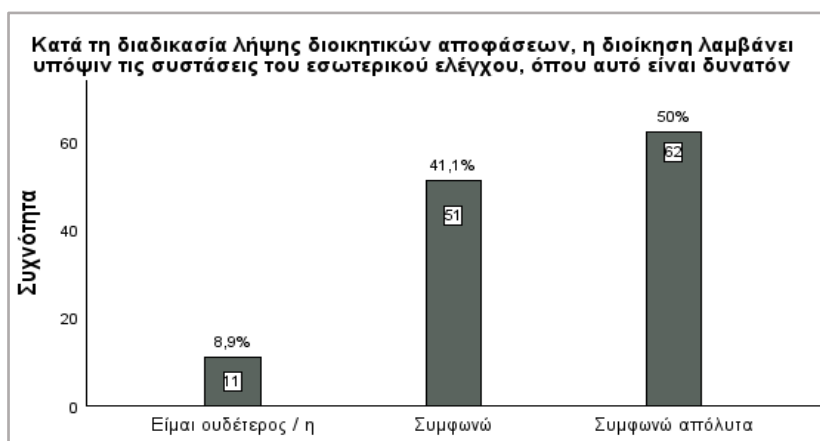


**Διάγραμμα 41:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 41 - Αξιολόγηση των συστάσεων του εσωτερικού ελέγχου

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση της κλίμακας και των αποτελεσμάτων, καταλήγουμε με την 42<sup>η</sup> ερώτηση με την οποία εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις παραινέσεις του εσωτερικού ελέγχου, όπου φυσικά οι καταστάσεις επιτρέπουν την υλοποίηση αυτών. Οι αξιολογήσεις κατανέμονται από το μέσο της πενταβάθμιας κλίμακας και προς το δεξιό άκρο, με 11 άτομα να υιοθετούν ουδέτερη στάση απέναντι στη δήλωση (8,9%), 51 να συμφωνούν (41,1%) και τέλος 62 ερωτηθέντες να συμφωνούν απόλυτα (50%). Εν κατακλείδι, ο Μ.Ο. διαμορφώνεται στο 4,41 και η Τ.Α. στο 0,650.

Κατά τη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου, όπου αυτό είναι δυνατόν					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Είμαι ουδέτερος / η	11	8,9	8,9	8,9
	Συμφωνώ	51	41,1	41,1	50,0
	Συμφωνώ απόλυτα	62	50,0	50,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

**Πίνακας 43:** Πίνακας Συχνοτήτων Ερώτησης 42 – Συμπερίληψη και εφαρμογή συστάσεων εσωτερικού ελέγχου



**Διάγραμμα 42:** Ραβδόγραμμα Συχνοτήτων Ερώτησης 42 - Συμπερίληψη και εφαρμογή συστάσεων εσωτερικού ελέγχου

#### 5.4 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα Ερωτηματολογίου

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των επιμέρους κλιμάκων του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha. Με δεδομένο ότι ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach δύναται να λάβει τιμές από 0 έως και 1 υποδεικνύοντας την εσωτερική συνέπεια κάθε διάστασης της εκάστοτε κλίμακας, θεωρούνται γενικά αποδεκτές οι τιμές άνω του 0.7 (ακόμα και άνω του 0.5 αν η κλίμακα διαθέτει λιγότερα από 10 στοιχεία) ως ένδειξη ικανοποιητικής εσωτερικής εγκυρότητας των εργαλείων μέτρησης των εννοιών, με την προϋπόθεση τα δεδομένα να είναι κωδικοποιημένα στην ίδια κατεύθυνση (Purba et al., 2020; Taber, 2018).

Το Β' σκέλος του εργαλείου μέτρησης αποτελείται από τις 26 δηλώσεις της σύντομης μορφής του OCP υπό το πλαίσιο των Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF), όπως αυτή χρησιμοποιήθηκε από τους Baylis (2020) και Marchand κ.ά. (2013) και επιβεβαιώνεται η υψηλή αξιοπιστία της όπως προκύπτει από την ανάλυση παρακάτω. Παρατίθενται τα αποτελέσματα της ανάλυσης για κάθε μία πρόταση της κλίμακας (26 items), ο μέσος όρος, καθώς και η τυπική απόκλιση της αντίστοιχης δήλωσης.

Η συγκεκριμένη κλίμακα, η οποία θεωρείται ότι ως σύνολο μετρά την οργανωσιακή κουλτούρα, κατασκευάζεται στη βάση τεσσάρων επιπέδων – χαρακτηριστικών τύπων κουλτούρας, για τις οποίες τέσσερις ομαδοποιήσεις δηλώσεων έχει πραγματοποιηθεί ξεχωριστή ανάλυση αξιοπιστίας για την κάθε μία υποκλίμακα (subscales).

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,883	,889	7

**Πίνακας 44:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ομάδα (Group)

Item Statistics				Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N		Mean	Std. Deviation	N
Κυρίαρχη Αξία: Συνοχή - Principal Value: Cohesion Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικράτηση δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο;	4,77	,474	124	Κυρίαρχη αξία: Ανοιχτή επικοινωνία - Principal Value: Open Communication Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνική υπευθυνότητα;	4,51	,693	124
Κυρίαρχη αξία: Ηθική - Principal Value: Morale Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων;	4,81	,411	124	Κυρίαρχη αξία: Συνεργασία - Principal Value: Cooperation Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό;	4,48	,618	124
Κυρίαρχη αξία: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Principal Value: HR Development Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανεκτικότητα στη διαφορετικότητα εντός των εργασιακών πλαισίων (αναφορικά με το φύλο, την ιδεολογία, την εθνικότητα κλπ);	4,51	,716	124	Κυρίαρχη αξία: Εμπιστοσύνη - Principal Value: Trust Πόσο σημαντική θεωρείτε τον προσανατολισμό στην ομάδα;	4,52	,591	124
				Κυρίαρχη αξία: Ομαδική εργασία - Principal Value: Teamwork Πόσο σημαντική θεωρείτε την εργασία σε συνεργατικά πλαίσια;	4,50	,577	124

**Πίνακας 45:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ομάδα (Group)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,914	,912	7

**Πίνακας 46:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical)

Item Statistics				Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N		Mean	Std. Deviation	N
Κυρίαρχη αξία: Κανόνες Σταθερότητας - Principal Value: Stability Order Πόσο σημαντική θεωρείτε την επίδειξη προσοχής στην άσκηση της εργασίας;	4,51	,681	124	Κυρίαρχη αξία: Συνέργεια / Συντονισμός Δραστηριοτήτων - Principal Value: Coordination of Activities Πόσο σημαντική θεωρείτε τη σταθερότητα και την ασφάλεια της εργασίας;	4,78	,452	124
Κυρίαρχη αξία: Ορθολογισμός - Principal Value: Rationality Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικέντρωση στη λεπτομέρεια;	4,29	,763	124	Κυρίαρχη αξία: Διαδικασίες - Principal Value: Procedures Πόσο σημαντική θεωρείτε τη σταθερότητα αναφορικά με τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στα εργασιακά πλαίσια;	4,40	,660	124
Κυρίαρχη αξία: Προβλεψιμότητα - Principal Value: Predictability Πόσο σημαντική θεωρείτε την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα στη δράση;	4,46	,655	124	Κυρίαρχη αξία: Εξορθολογισμένες Λειτουργίες - Principal Value: Streamlined Operations Πόσο σημαντική θεωρείτε γενικά την προβλεψιμότητα των έργων και των απαιτήσεων αναφορικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης;	4,25	,728	124
Κυρίαρχη αξία: Ασφάλεια - Principal Value: Security Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στη σύνομη δράση;	4,55	,629	124				

**Πίνακας 47:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical)



Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,856	,861	5

**Πίνακας 48:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ανάπτυξη (Developmental)

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Κυρίαρχη αξία: Ευελιξία - Principal Value: Flexibility Πόσο σημαντική θεωρείτε τη διάθεση για πειραματισμό;	3,98	,836	124
Κυρίαρχη αξία: Δημιουργικότητα - Principal Value: Creativity Πόσο σημαντική θεωρείτε την απουσία περιορισμού από πλήθος κανόνων;	3,89	,885	124
Κυρίαρχη αξία: Πειραματισμός / Ρίσκο - Principal Value: Experimentation / Risk Πόσο σημαντική θεωρείτε την άμεση αξιοποίηση ευκαιριών;	4,46	,667	124
Κυρίαρχη αξία: Αυτονομία - Principal Value: Autonomy Πόσο σημαντική θεωρείτε την καινοτομία;	4,51	,618	124
Κυρίαρχη αξία: Προσαρμογή - Principal Value: Adaptation Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανάληψη ρίσκου;	3,96	,769	124

**Πίνακας 49:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στην Ανάπτυξη (Developmental)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,893	,898	7

**Πίνακας 50:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση (Rational)

Item Statistics				Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N		Mean	Std. Deviation	N
Κυρίαρχη αξία: Παραγωγικότητα - Principal Value: Productivity Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανταγωνιστικότητα;	4,25	,813	124	Κυρίαρχη αξία: Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα - Principal Value: Results Orientation Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον αναλυτικό χαρακτήρα των εκάστοτε ενεργειών και δράσεων;	4,12	,750	124
Κυρίαρχη αξία: Αποτελεσματικότητα - Principal Value: Efficiency Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στην επίτευξη στόχου;	4,44	,628	124	Κυρίαρχη αξία: Σχεδιασμός και Θέση Στόχων - Principal Value: Planning and Goal Setting Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στη δράση;	4,29	,684	124
Κυρίαρχη αξία: Ανταγωνιστικότητα - Principal Value: Competitiveness Πόσο σημαντική θεωρείτε την υιοθέτηση υψηλών προσδοκιών επίδοσης;	4,18	,744	124	Κυρίαρχη αξία: Προσανατολισμός στη δράση - Principal Value: Action oriented Πόσο σημαντική θεωρείτε την υιοθέτηση πολιτικής και πρακτικών επιθετικής δράσης;	3,90	,935	124
Κυρίαρχη αξία: Επιθετικότητα - Principal Value: Aggressiveness Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα;	4,41	,638	124				

**Πίνακας 51:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Τύπος Οργανωσιακής Δομής - Έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση (Rational)

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,944	,944	26

**Πίνακας 52:** Συνολική Αξιοπιστία Κλίμακας Μέτρησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (Σύνθεση 4 υποκλιμάκων) – Βελτιωμένη Αξιοπιστία

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας στο Γ' σκέλος του εργαλείου μέτρησης, το οποίο δομείται από ένα συνδυασμό 12 ερωτήσεων.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,944	,946	12

**Πίνακας 53:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Αξιοπιστίας: Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Item Statistics				Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N		Mean	Std. Deviation	N
Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού	4,40	,624	124	Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων	4,49	,618	124
Ο εσωτερικός έλεγχος καθορίζει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου	4,33	,683	124	Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει τα οργανωσιακά προγράμματα προκειμένου κρίνει τη συνέπεια των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους	4,45	,546	124
Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών	4,43	,723	124	Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει επαρκή παρακολούθηση (follow-up) για να διασφαλίσει τη λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και την αποτελεσματικότητά αυτών	4,27	,679	124
Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την παραγωγικότητα του οργανισμού	4,29	,672	124	Λαμβάνονται έγκαιρα μέτρα για την εφαρμογή των συστάσεων της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου	4,23	,734	124
Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου	4,23	,753	124	Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι επικοινωνητικές και εφαρμόσιμες	4,13	,826	124
Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει τη συμμόρφωση της εταιρείας με νόμους, διαδικασίες, πολιτικές, σχέδια και κανονισμούς	4,50	,693	124	Κατά τη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου, όπου αυτό είναι δυνατόν	4,41	,650	124

**Πίνακας 54:** Αποτελέσματα Στατιστικής Ανάλυσης Δηλώσεων: Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

		Cronbach's Alpha	Number of Items
<b>Β' μέρος</b>	<b>Group Culture</b>	0.883	7
	<b>Hierarchical Culture</b>	0.914	7
	<b>Developmental Culture</b>	0.856	5
	<b>Rational Culture</b>	0.893	7
<b>Γ' μέρος</b>	<b>Effectiveness of Internal Audit</b>	0.944	12

**Πίνακας 55:** Συγκεντρωτικός Πίνακας Αξιολόγησης Αξιοπιστίας Τμημάτων Εργαλείου Μέτρησης

Όπως διαπιστώνουμε από τα παραπάνω, όλες οι επιμέρους υποκλίμακες που συναπαρτίζουν το εργαλείο μέτρησης στο σύνολό τους χαρακτηρίζονται από πολύ υψηλή αξιοπιστία και για αυτό το λόγο οι ερωτήσεις κρίνονται ως κατάλληλες για την ακριβή μέτρηση των διαστάσεων που ενδιαφέρουν την παρούσα μελέτη.

Μέσω του προγράμματος SmartPLS προσφέρεται η δυνατότητα υπολογισμού της συγκλίνουσας και της διακριτικής εγκυρότητας (Convergent and Discriminant Validity) της εννοιολογικής κατασκευής (Construct Validity) με τη χρήση του αλγορίθμου της εφαρμογής. Επιλέγεται ο σταθερός αλγόριθμος (Consistent PLS Algorithm - μεγαλύτερος βαθμός συνέπειας των αποτελεσμάτων), καθώς το μοντέλο μας θεωρείται σύνθετο, αποτελείται από τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές με τουλάχιστον 5 συνιστώσες η κάθε μία (Indicators) – σύνολο 38 διαστάσεις μαζί με τα αντικείμενα που συνθέτουν τη

μέτρηση της εξαρτημένης μεταβλητής, τα δεδομένα ακολουθούν μη παραμετρικό πρότυπο κατανομής, το δείγμα είναι μεγάλο και επιδιώκεται το ελάχιστο σφάλμα μέτρησης.

Τα αποτελέσματα του υπολογισμού παραγόντων (Factors) προκύπτουν με βάση τη λογική της Confirmatory Composite Analysis (CCA), δημιουργώντας μια λίστα των εξωτερικών φορτίσεων (Outer Loadings) των επιμέρους συνιστωσών των μεταβλητών (προτείνοντας τη μη συμπερίληψη items που εμφανίζουν τιμές < 0.7 στο μοντέλο), παρέχοντας ταυτόχρονα και έναν πίνακα ανάλυσης της αξιοπιστίας και της συγκλίνουσας εγκυρότητας όπως παρουσιάζεται στην κάτωθι εικόνα:

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Developmental_Culture	0.861	0.874	0.860	0.557
Group_Culture	0.889	0.910	0.886	0.538
Hierarchical_Culture	0.912	0.928	0.914	0.611
Internal Audit_Effectiveness	0.946	0.948	0.945	0.590
Rational_Culture	0.898	0.910	0.897	0.560

**Πίνακας 56:** Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας (SmartPLS)

Ιδιαίτερη έμφαση οφείλει να αποδοθεί στη σημασία του δείκτη rho\_c, ο οποίος όντας μεγαλύτερος από 0.7 για το σύνολο των ενοτήτων επιβεβαιώνει τον υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, αλλά και στο σύνθετο συντελεστή αξιοπιστίας rho\_a (ο οποίος λαμβάνει τιμές μεταξύ αυτών του Cronbach's alpha και του rho\_c), όπως επίσης και στο γεγονός ότι συγκριτικά με την ανάλυση μέσω του προγράμματος SPSS, οι τιμές που λαμβάνουμε με το SmartPLS είναι κατά κύριο λόγο βελτιωμένες (παρατηρούνται υψηλότερες). Η τελευταία στήλη στο δεξί τμήμα του πίνακα αναφέρεται στο βαθμό σύγκλισης των μεταβλητών της εκάστοτε ενότητας οι οποίες οδηγούν σε σωστό αποτέλεσμα. Ισχύει και σε αυτήν την περίπτωση το κριτήριο της ύπαρξης τιμών μέσης διακύμανσης άνω του 0.5, οι οποίες δηλαδή εξηγούν τουλάχιστον το 50% της συνολικής διακύμανσης.

Επιπλέον, η διακριτική εγκυρότητα, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο μεταβλητές οι οποίες δε θα έπρεπε να σχετίζονται είναι όντως ασυσχέτιστες, δύναται να υποστηριχθεί μέσω τριών ελεγκτικών μεθόδων: α) Κριτήριο Fornell & Larcker (1981), β) Κριτήριο HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) και γ) Διασταυρούμενες Φορτίσεις (Cross Loadings). Αρχικά, σκόπιμη θα ήταν μία κλασική δοκιμαστική προσέγγιση εφαρμογής του κριτηρίου Fornell & Larcker, ωστόσο για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας επιλέγεται κατά το πλείστον το κριτήριο HTMT το οποίο κατά τους Henseler κ.ά. (2015) θεωρείται κατάλληλο για έρευνες στο πεδίο των κοινωνικών επιστημών, ακολουθώντας

ευρετικές τακτικές και λαμβάνοντας αποδεκτές τιμές  $< 0.9$  ή  $< 0.85$  (Roemer et al., 2021).

Τα αποτελέσματα επαληθεύονται από τους παρακάτω πίνακες του SmartPLS:

	Developmental Culture	Group Culture	Hierarchical Culture	Internal Audit Effectiveness	Rational Culture
Developmental Culture	<b>0.746</b>				
Group Culture	0.472	<b>0.734</b>			
Hierarchical Culture	0.628	0.559	<b>0.782</b>		
Internal Audit Effectiveness	0.540	0.563	0.631	<b>0.768</b>	
Rational Culture	0.834*	0.541	0.741	0.637	<b>0.748</b>

**Πίνακας 57:** Αποτελέσματα Κριτηρίου Fornell & Larcker

\* Ένδειξη παράβασης κριτηρίου διαγωνίου τετραγωνικής ρίζας AVE > από τιμές σειράς. Ίσως ένα λόγο εμφάνισης της συγκεκριμένης τιμής συνιστά η μη παράλειψη συμπερίληψης στο μοντέλο μερικών παραγόντων με χαμηλές εξωτερικές φορτίσεις.

	Developmental_Culture	Group_Culture	Hierarchical_Culture	Internal Audit_Effectiveness	Rational_Culture
Developmental_Culture					
Group_Culture	0.452				
Hierarchical_Culture	0.608	0.558			
Internal Audit_Effectiveness	0.530	0.550	0.624		
Rational_Culture	0.838	0.525	0.723	0.627	

**Πίνακας 58:** Αποτελέσματα Κριτηρίου HTMT

Αναγκαία κρίνεται στο σημείο αυτό και η παράθεση των αποτελεσμάτων της μήτρας διασταυρούμενων φορτίσεων (Cross Loadings), με αφορμή τα διαφορούμενα πορίσματα του πρώτου κριτηρίου, προς επιβεβαίωση της ορθής διακριτικής εγκυρότητας. Το κριτήριο αυτό χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν γενικότερες αμφιβολίες σχετικά με την ακρίβεια των ευρημάτων των ελέγχων:

	Developmental Culture	Group Culture	Hierarchical Culture	Internal Audit Effectiveness	Rational Culture
D1	0.861	0.452	0.510	0.465	0.683
D2	0.534	0.299	0.288	0.288	0.482
D3	0.763	0.354	0.529	0.412	0.601
D4	0.779	0.303	0.570	0.420	0.635
D5	0.755	0.345	0.409	0.407	0.697
G1	0.179	0.515	0.314	0.290	0.230
G2	0.112	0.526	0.260	0.296	0.227
G3	0.237	0.730	0.360	0.411	0.353
G4	0.449	0.792	0.501	0.446	0.490
G5	0.467	0.944	0.493	0.532	0.484
G6	0.428	0.867	0.489	0.488	0.465
G7	0.443	0.650	0.396	0.366	0.455
H1	0.477	0.507	0.793	0.501	0.614
H2	0.644	0.410	0.874	0.552	0.646
H3	0.468	0.446	0.742	0.469	0.560
H4	0.464	0.465	0.771	0.487	0.508
H5	0.185	0.316	0.462	0.292	0.243
H6	0.533	0.458	0.826	0.522	0.709
H7	0.560	0.452	0.918	0.579	0.666
IA1	0.353	0.437	0.515	0.759	0.484
IA10	0.546	0.502	0.540	0.903	0.563
IA11	0.510	0.476	0.525	0.827	0.464
IA12	0.395	0.394	0.458	0.716	0.451
IA2	0.423	0.412	0.475	0.771	0.518
IA3	0.399	0.365	0.400	0.676	0.443
IA4	0.375	0.401	0.458	0.708	0.443
IA5	0.372	0.478	0.552	0.830	0.553
IA6	0.379	0.442	0.436	0.726	0.465
IA7	0.327	0.362	0.411	0.654	0.444
IA8	0.377	0.437	0.465	0.735	0.463
IA9	0.483	0.463	0.558	0.871	0.560
R1	0.554	0.316	0.444	0.364	0.572
R2	0.560	0.423	0.538	0.428	0.672
R3	0.612	0.376	0.575	0.467	0.734
R4	0.596	0.373	0.514	0.472	0.741
R5	0.631	0.457	0.632	0.547	0.859
R6	0.697	0.519	0.690	0.592	0.930
R7	0.740	0.341	0.446	0.426	0.669

**Πίνακας 59:** Αποτελέσματα Κριτηρίου Διασταυρούμενων Φορτίσεων (Cross Loadings)

\*Οι τιμές διαγωνίως ταυτόσημης Μεταβλητής x Μεταβλητής οφείλουν να είναι μεγαλύτερες από τις υπόλοιπες τιμές σε κάθε σειρά, συνθήκη που ισχύει και διασφαλίζει τη διακριτική εγκυρότητα.

## 5.5 Έλεγχος Κανονικότητας Κατανομής

Με δεδομένες τις τιμές κύρτωσης και λοξότητας που παρουσιάζει σχεδόν το σύνολο των αντικειμένων των γενικών κλιμάκων, συμπεραίνουμε αναφορικά με τη λοξότητα ότι κατά κύριο λόγο οι απαντήσεις συγκεντρώνονται στο δεξιό άκρο (άρα η κατανομή είναι negatively left – skewed, με την «ουρά» της κατανομής να εκτείνεται σε μεγαλύτερο μήκος στο αριστερό άκρο – σε αντίθεση με την κανονική κατανομή που παρουσιάζει μηδενική λοξότητα λόγω συσσώρευσης στο Μ.Ο.), ενώ σχετικά με την κύρτωση, οι τιμές υπερβαίνουν τα όρια του 3 της κανονικής κατανομής και συνεπώς η κατανομή δύναται να χαρακτηριστεί λεπτόκυρτη. Οι τιμές επαληθεύονται και με τη μετατροπή σε τιμές Z διαιρώντας αντίστοιχα με το τυπικό σφάλμα.

Πριν ακολουθήσει ο έλεγχος της κανονικότητας της κατανομής βάσει συγκεκριμένων αξιόπιστων στατιστικών τεστ, σκόπιμη θα θεωρούνταν και μια αναφορά στο Κεντρικό Οριακό Θεώρημα (CLT) για μεγάλα δείγματα ( $n > 30$ ) και την προσεγγιστική κανονική κατανομή. Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα παραμετρικών και μη παραμετρικών μεθόδων ελέγχου κανονικότητας.

Τα δεδομένα των 4 υποκλιμάκων της κλίμακας μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας έχουν ομαδοποιηθεί σε 4 ανεξάρτητες μεταβλητές (Factors) οι οποίες δημιουργήθηκαν ως νέες μεταβλητές υπολογισμένες με βάση τη διάμεσο των εκάστοτε δηλώσεων που τις απαρτίζουν προς αποφυγή επηρεασμού από ακραίες τιμές και εξομάλυνση των δεδομένων (όχι επιλογή Μ.Ο.), ενώ τα δεδομένα της κλίμακας μέτρησης της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου έχουν αναλυθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή (Dependent Variable):

Tests of Normality							
Group	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Internal_Audit	3,00	,385	3	,750	3	<,001	
	4,00	,381	39	,726	39	<,001	
	5,00	,359	82	,713	82	<,001	

a. Lilliefors Significance Correction

**Πίνακας 60:** Αποτελέσματα συνδυασμού Εσωτερικός Έλεγχος & Group Culture

Tests of Normality							
Hierarchical	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Internal_Audit	3,00	,267	10	,873	10	,108	
	4,00	,369	45	,758	45	<,001	
	5,00	,401	69	,621	69	<,001	

a. Lilliefors Significance Correction

**Πίνακας 61:** Αποτελέσματα συνδυασμού Εσωτερικός Έλεγχος & Hierarchical Culture

Tests of Normality <sup>a</sup>							
Developmental	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Internal_Audit	3,00	,260	22	,837	22	,002	
	4,00	,357	61	,738	61	<,001	
	5,00	,413	40	,614	40	<,001	

a. Internal\_Audit is constant when Developmental = 2,00. It has been omitted.  
b. Lilliefors Significance Correction

**Πίνακας 62:** Αποτελέσματα συνδυασμού Εσωτερικός Έλεγχος & Developmental Culture

Tests of Normality							
	Rational	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Internal_Audit	3,00	,301	17	<,001	,820	17	,004
	4,00	,354	63	<,001	,744	63	<,001
	5,00	,444	44	<,001	,573	44	<,001

a. Lilliefors Significance Correction

**Πίνακας 63:** Αποτελέσματα συνδυασμού Εσωτερικός Έλεγχος & Rational Culture

Το τεστ Kolmogorov-Smirnov (του οποίου τα αποτελέσματα στατιστικής σημαντικότητας λαμβάνονται υπόψιν) συνιστά μία μη παραμετρική μέθοδο ελέγχου, συγκρίνει την αθροιστική συνάρτηση κατανομής του δείγματος με τη θεωρητική της κανονικής κατανομής, παρουσιάζει μεγαλύτερη ευαισθησία σε αποκλίσεις στα άκρα της κατανομής και χρησιμοποιείται συχνότερα για μεγαλύτερα δείγματα, σε αντίθεση με το παραμετρικό τεστ Shapiro-Wilk, το οποίο βασίζεται στη συσχέτιση μεταξύ των παρατηρούμενων δεδομένων και τις αναμενόμενες τιμές υπό την παραδοχή της κανονικότητας της κατανομής. Αν και θεωρείται πιο ισχυρό αναφορικά με τη δυνατότητα του να εντοπίζει αποκλίσεις από την κανονικότητα, χρησιμοποιείται περισσότερο όταν το δείγμα είναι μικρό και δεν προτιμάται στην παρούσα έρευνα.

Σε κάθε περίπτωση, τιμές p - value (Sig.) < .001 οι οποίες είναι μικρότερες του 0.05 ( $\alpha$  = επίπεδο σημαντικότητας 95%) απορρίπτουν τη μηδενική υπόθεση της κανονικής κατανομής των τεστ, με τα θηκογράμματα και διαγράμματα Q – Q plots να επιβεβαιώνουν τη σημαντική απόκλιση από την κανονική κατανομή.

## 5.6 Συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών

Με δεδομένη τη συνθήκη μη κανονικής κατανομής, προκειμένου να εξεταστούν οι σχέσεις ανάμεσα στις μεταβλητές χρησιμοποιείται ο μη παραμετρικός έλεγχος Spearman ταυτόχρονα με τη μέθοδο επαναληπτικής δειγματοληψίας Bootstrapping προς επίρρωση της ισχύος των αποτελεσμάτων αφού επηρεάζεται λιγότερο από αποκλίσεις στο SPSS. Παρέχεται κατά αυτόν τον τρόπο ακριβέστερη εκτίμηση των διαστημάτων εμπιστοσύνης, ελέγχονται αποτελεσματικά οι υποθέσεις ακόμα και αν δεν πληρούνται οι παραμετρικές προϋποθέσεις, διορθώνονται μεροληπτικά σφάλματα και αξιολογείται η σταθερότητα παράλληλα με την αξιοπιστία των εκτιμήσεων, ιδιαίτερα όταν εξετάζονται σύνθετα μοντέλα.



		Correlations					
		Group	Hierarchical	Developmental	Rational	Internal_Audit	
Spearman's rho	Group	Correlation Coefficient	1,000	,382**	,255**	,344**	<b>,390**</b>
		Sig. (2-tailed)	.	<,001	,004	<,001	<,001
	N		124	124	124	124	124
		Bootstrap <sup>c</sup> Bias	,000	-,005	-,005	-,008	-,007
	Std. Error		,000	,084	,089	,087	,082
		95% Confidence Interval Lower	1,000	,208	,076	,157	,212
	Upper	1,000	,541	,422	,503	,544	
	Hierarchical	Correlation Coefficient	,382**	1,000	,438**	,590**	<b>,476**</b>
		Sig. (2-tailed)	<,001	.	<,001	<,001	<,001
	N		124	124	124	124	124
		Bootstrap <sup>c</sup> Bias	-,005	,000	-,005	-,002	-,003
	Std. Error		,084	,000	,080	,061	,076
		95% Confidence Interval Lower	,208	1,000	,275	,461	,324
	Upper	,541	1,000	,578	,692	,617	
	Developmental	Correlation Coefficient	,255**	,438**	1,000	,592**	<b>,333**</b>
Sig. (2-tailed)		,004	<,001	.	<,001	<,001	
N		124	124	124	124	124	
	Bootstrap <sup>c</sup> Bias	-,005	-,005	,000	-,002	-,002	
Std. Error		,089	,080	,000	,080	,087	
	95% Confidence Interval Lower	,076	,275	1,000	,423	,147	
Upper	,422	,578	1,000	,739	,501		
Rational	Correlation Coefficient	,344**	,590**	,592**	1,000	<b>,461**</b>	
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	
N		124	124	124	124	124	
	Bootstrap <sup>c</sup> Bias	-,008	-,002	-,002	,000	-,001	
Std. Error		,087	,061	,080	,000	,076	
	95% Confidence Interval Lower	,157	,461	,423	1,000	,303	
Upper	,503	,692	,739	1,000	,605		
Internal_Audit	Correlation Coefficient	<b>,390**</b>	<b>,476**</b>	<b>,333**</b>	<b>,461**</b>	1,000	
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	
N		124	124	124	124	124	
	Bootstrap <sup>c</sup> Bias	-,007	-,003	-,002	-,001	,000	
Std. Error		,082	,076	,087	,076	,000	
	95% Confidence Interval Lower	,212	,324	,147	,303	1,000	
Upper	,544	,617	,501	,605	1,000		

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

c. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

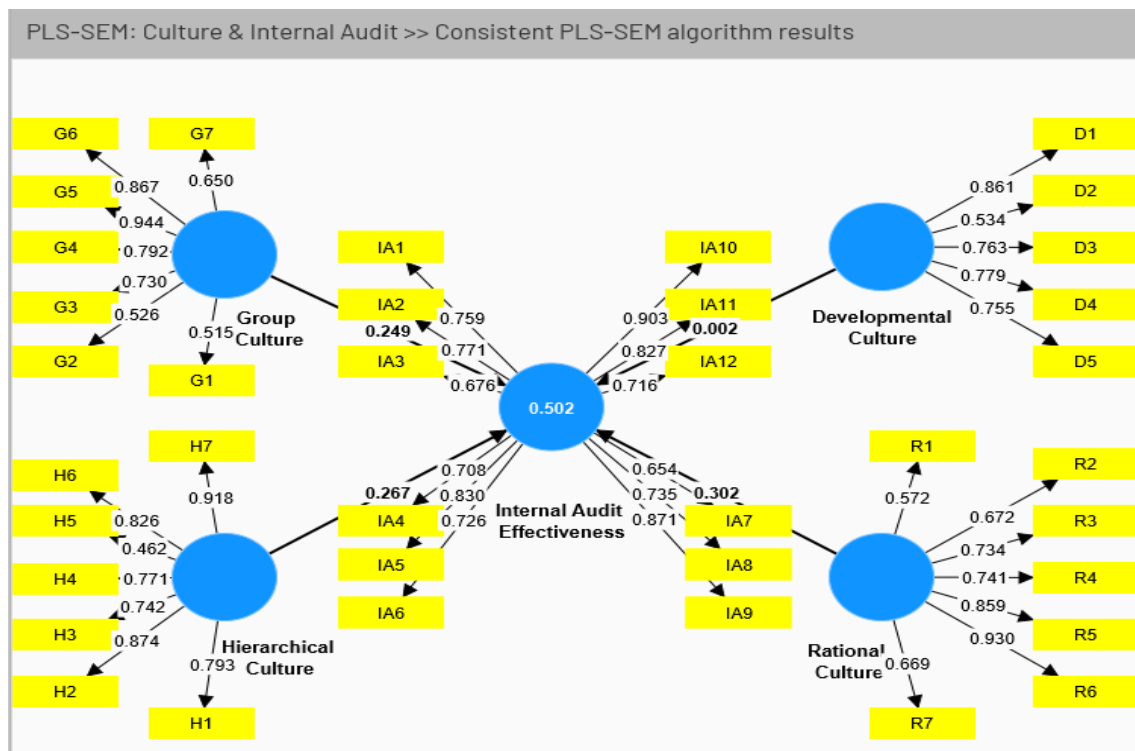
#### Πίνακας 64: Αποτελέσματα Συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών (SPSS)

Αρχικά, όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές (Sig. < 0.001 για  $\alpha = 0.01$ ), ενώ διαγωνίως η τιμή που λαμβάνει κάθε μεταβλητή όταν συσχετίζεται με την ίδια ισούται με τη μονάδα.

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, οι τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας που αποδίδουν έμφαση στην Ομάδα ( $R = 0.39$ ) και στην Ανάπτυξη ( $R = 0.333$ ) παρουσιάζουν μέτρια θετική σχέση (σχετικά αδύναμη) με την Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ οι οι τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας που αποδίδουν έμφαση στην Ιεραρχία ( $R = 0.476$ ) και στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη δράση ( $R = 0.461$ ) παρουσιάζουν θετική (μετρίως) ισχυρή σχέση με την Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου. Λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός ότι οι τιμές R των μεταβλητών Hierarchical και Rational Culture είναι άνω του 0.4, συνθήκη που μαρτυρά σημαντική σχέση κατά τους Dancey και Reidy (2007), καθίσταται προφανές πως τα δύο αυτά είδη Οργανωσιακής Κουλτούρας (με προεξέχουσα την τυπολογία που καθορίζεται στη βάση της Ιεραρχίας) ευνοούν την αυξημένη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Συνεπώς, απορρίπτουμε όλες τις μηδενικές υποθέσεις και δεχόμαστε τις εναλλακτικές.

Ειδικότερα:

- i. Απορρίπτουμε τη  $H_{0a}$  και δεχόμαστε την  $H_{1a}$ : Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ομάδα (Group Culture) παρουσιάζει μετρίως θετική (αν και σχετικά ασθενή) σχέση με την αυξημένη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.
- ii. Απορρίπτουμε τη  $H_{0b}$  και δεχόμαστε την  $H_{1b}$ : Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical Culture) σχετίζεται θετικά (μετρίως) ισχυρά με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.
- iii. Απορρίπτουμε τη  $H_{0c}$  και δεχόμαστε την  $H_{1c}$ : Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ανάπτυξη (Developmental Culture) παρουσιάζει μετρίως θετική (αν και σχετικά ασθενή) σχέση με την αυξημένη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.
- iv. Απορρίπτουμε τη  $H_{0d}$  και δεχόμαστε την  $H_{1d}$ : Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση (Rational Culture) σχετίζεται θετικά (μετρίως) ισχυρά με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου.



**Πίνακας 65:** Αποτελέσματα Path Coefficients Σταθερού Αλγορίθμου PLS βάσει Factors  
– Structural Equation Model

	Developmental Culture	Group Culture	Hierarchical Culture	Internal Audit Effectiveness	Rational Culture
Developmental Culture	1.000	0.472	0.628	0.540	0.834
Group Culture	0.472	1.000	0.559	0.563	0.541
Hierarchical Culture	0.628	0.559	1.000	0.631	0.741
Internal Audit Effectiveness	<b>0.540</b>	<b>0.563</b>	<b>0.631</b>	1.000	<b>0.637</b>
Rational Culture	0.834	0.541	0.741	0.637	1.000

**Πίνακας 66:** Αποτελέσματα Ανάλυσης Συσχετίσεων PLS

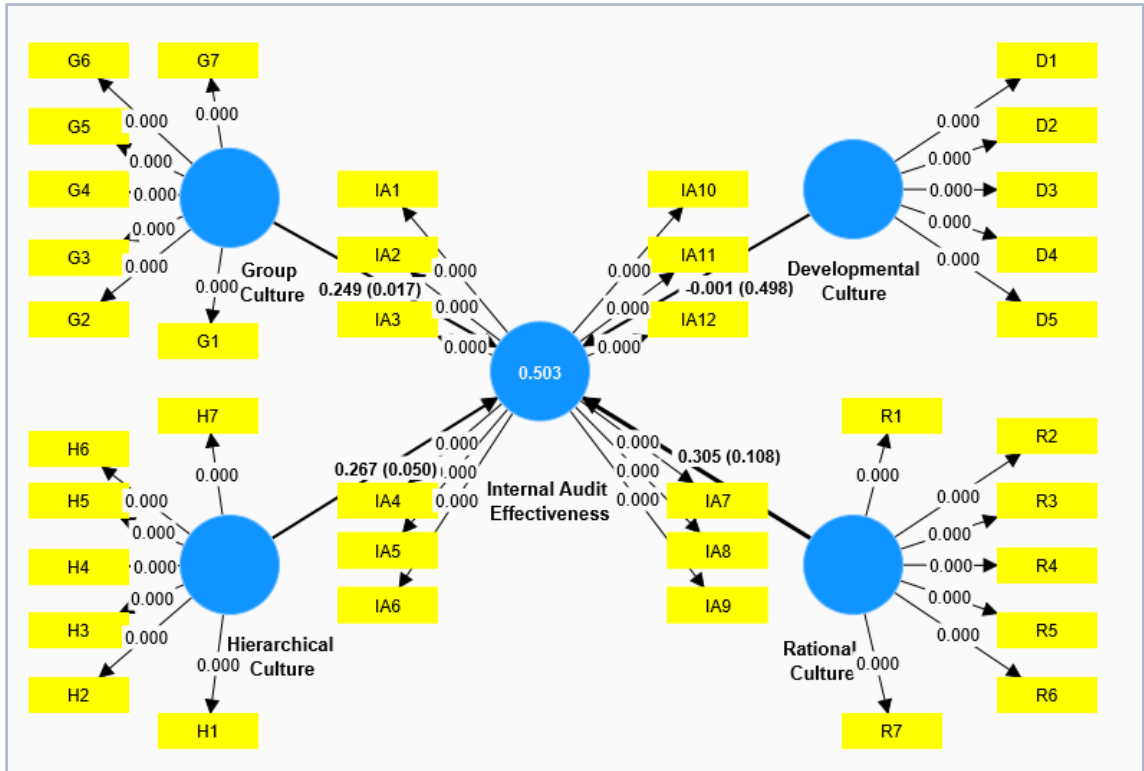
Όπως διαπιστώνουμε, οι συντελεστές συσχέτισης (Corellations Coefficients) παρουσιάζουν υψηλότερες τιμές μέσω της ανάλυσης του προγράμματος SmartPLS σε σχέση με τα δεδομένα του προγράμματος SPSS, ενισχύοντας την αποδοχή των εναλλακτικών υποθέσεων που θέσαμε σε προηγούμενο στάδιο. Σαφώς, οι τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας που αποδίδουν έμφαση στην Ιεραρχία και στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη δράση σχετίζονται στατιστικώς σημαντικά (θετική ισχυρή συσχέτιση) με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του PLS-SEM, πριν τη διενέργεια επαναληπτικής δειγματοληψίας (Bootstrapping), όλες οι σχέσεις αποδεικνύονται στατιστικώς σημαντικές στο μονόπλευρο έλεγχο και αποδεχόμαστε ότι ισχύουν:

- i) H<sub>1a</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ομάδα (Group Culture) παρουσιάζει θετική, μετρίως ισχυρή σχέση με την αυξημένη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Ο βαθμός επίδρασής της στην εξαρτημένη μεταβλητή υπολογίζεται κατά το δυναμικό πρότυπο αλληλεπίδρασης σε 0.249.
- ii) H<sub>1b</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ιεραρχία (Hierarchical Culture) σχετίζεται θετικά (μετρίως) ισχυρά με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Ο βαθμός επίδρασής της είναι ο δεύτερος σημαντικότερος κατά το μοντέλο (0.267).
- iii) H<sub>1c</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στην Ανάπτυξη (Developmental Culture) παρουσιάζει μετρίως θετική (ενδεχομένως σχετικά ασθενή) σχέση με την αυξημένη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. Η επίδρασή της στην εξαρτημένη μεταβλητή είναι ελάχιστη.
- iv) H<sub>1d</sub>: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα η οποία αποδίδει έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση (Rational Culture) σχετίζεται θετικά (μετρίως) ισχυρά με υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Η τιμή R που λαμβάνει είναι αναμφίβολα η υψηλότερη του μοντέλου, ενώ το μέγεθος της επίδρασης που ασκεί στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου ορίζεται σε 0.302 (υψηλότερη επίδραση διαδρομής).

## 5.7 Μοντέλο Δομικών Εξισώσεων (SEM)

Αρχικά, σκόπιμη κρίνεται η αναφορά στη μέθοδο ελαχίστων τετραγώνων που χρησιμοποιεί το πρόγραμμα SmartPLS προκειμένου να δημιουργήσει μοντέλα εξισώσεων - παραγόντων και να εξάγει αξιόπιστα δεδομένα για σύνολα που δεν ακολουθούν ένα παραμετρικό μοτίβο. Το μοντέλο δομικών εξισώσεων (Structural Equation Modeling) μελετά ταυτόχρονα τις ιδιότητες και τις αλληλεπιδράσεις των μεταβλητών (μεταξύ τους και καθολικές), ενσωματώνοντας σε μία εφαρμογή τα πλεονεκτήματα των πρακτικών παλινδρόμησης και παραγοντικής ανάλυσης, προσφέροντας ευελιξία στην ανάλυση και καθιστώντας εφικτή την εισαγωγή πλήθους ανεξάρτητων μεταβλητών στο εφαρμοσμένο μοντέλο, αλλά και την εξέταση συσχετίσεων και αλληλεπιδράσεων. Γνωρίζοντας τη φύση των δεδομένων από την προηγούμενη ανάλυση με το SPSS, επιβεβλημένη θεωρείται η πραγματοποίηση πολλαπλής επαναληπτικής δειγματοληψίας (Bootstrapping) προς αύξηση της αξιοπιστίας και της ρεαλιστικότητας των ευρημάτων. Ο έλεγχος διαξάγεται σε θεωρητικό δείγμα 5.000 subsamples με μονόπλευρη, μη αμφίδρομη κατεύθυνση (one - tailed) και επιλογή ολοκληρωμένης συνεπούς επαναδειγματοληψίας (Consistent Complete Bootstrapping) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0.05$ . Το δομικό μοντέλο το οποίο παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα απαρτίζεται από το μοντέλο μέτρησης (Measurement Model) και τις παραγοντικές σχέσεις.



**Πίνακας 67:** Γραφική Αναπαράσταση Αποτελεσμάτων Bootstrapping σε όρους P – Values, R και Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Developmental Culture -> Internal Audit Effectiveness	-0.001	0.027	0.207	0.006	0.498
Group Culture -> Internal Audit Effectiveness	0.249	0.258	0.118	2.110	0.017
Hierarchical Culture -> Internal Audit Effectiveness	0.267	0.274	0.162	1.647	0.050
Rational Culture -> Internal Audit Effectiveness	0.305	0.270	0.246	1.239	0.108

**Πίνακας 68:** Αποτελέσματα Bootstrapping σε όρους σημαντικότητας Path Coefficients

Με την εφαρμογή αυτής της μεθόδου προκύπτει ένα αντιφατικό εν μέρει εύρημα. Πέρα από την αναμενόμενη στατιστική σημαντικότητα του τύπου Οργανωσιακής Κουλτούρας που αποδίδει έμφαση στην Ιεραρχία, η τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας που αποδίδει έμφαση στην Ομάδα αποδεικνύεται επίσης στατιστικά σημαντική (αν και η Οργανωσιακή Κουλτούρα που βασίζεται στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη δράση θα ήταν πιθανότερο να αποβεί στατιστικώς σημαντική λόγω της υψηλής συσχέτισης), ενώ χαρακτηριστικό είναι και το αρνητικό πρόσημο στη σχέση μεταξύ Αναπτυξιακής Κουλτούρας και Αποτελεσματικότητας Εσωτερικού Ελέγχου. Τα ευρήματα αυτά επηρεάζονται από τη μη τήρηση συνθήκης κανονικότητας κατανομής, τη λοξότητα, από τυχόν ύπαρξη πολυσυγαμμικότητας και ετεροσκεδαστικότητας, για το λόγο αυτό σκόπιμη κρίνεται και η διερεύνηση των παραπάνω συνθηκών. Στο

συγκεκριμένο μοντέλο δεν υπάρχουν υποθέσεις διαμεσολάβησης / ρύθμισης έμμεσων μεταβλητών (Moderators / Mediators).

## 5.8 Έλεγχος Πολυσυγγραμμικότητας

Ένα κριτήριο κομβικής σημασίας για την εξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων συνιστά η απουσία πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των παραγόντων του μοντέλου, τόσο όσον αφορά το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό δομικό μοντέλο. Όταν μια ανεξάρτητη μεταβλητή συσχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με μία ή περισσότερες μεταβλητές αμβλύνεται η στατιστική της σημαντικότητα. Με απώτερο στόχο τον έλεγχο αυτής της προϋπόθεσης πραγματοποιείται έλεγχος με τη χρήση του Variance Inflation Factor (VIF) ο οποίος υπολογίζει την αύξηση της διακύμανσης ενός εκτιμώμενου συντελεστή στην περίπτωση που η αντίστοιχη μεταβλητή παρουσιάζει πολυσυγγραμμικότητα ( $\min = 1$ ).

Τα αποτελέσματα στους παρακάτω πίνακες υποδεικνύουν την ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας και το γεγονός αυτό δύναται να επηρεάσει την ακρίβεια και την αξιοπιστία του δομικού μοντέλου εξισώσεων. Η πολυσυγγραμμικότητα είναι πιθανό να εξηγείται λόγω μεταβλητών που μετρούν παραπλήσιες διαστάσεις και παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση (μία πρόταση θα ήταν ο συνδυασμός μεταβλητών) ή Indicators που δεν αρμόζει να συμπεριληφθούν στο μοντέλο λόγω χαμηλών φορτίσεων (όπως π.χ. μπορεί να επισημανθούν μέσω μίας Confirmatory Factor Analysis για τον έλεγχο των παραγόντων της θεωρίας OCP). Μία πρόταση για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος θα ήταν επίσης η διεξαγωγή Principal Component Analysis (PCA), μέσω της οποίας προσφέρεται η δυνατότητα μετασχηματισμού των συσχετισμένων μεταβλητών σε ένα σετ μη συσχετισμένων μεταβλητών (principal components). Ίσως αυτό το γεγονός να επηρεάζει και την ακρίβεια στατιστικής σημαντικότητας των συντελεστών διαδρομών του Δομικού Μοντέλου, για το λόγο αυτό διατηρείται μία επιφύλαξη ως προς το μέγεθος της επίδρασης και την άμεση ασφαλή αποδοχή μηδενικών υποθέσεων.

Ωστόσο, οι τιμές VIF δε θεωρούνται ιδιαίτερα υψηλές στη συγκεκριμένη περίπτωση αφού είναι μικρότερες του 5 (Tolerance Rate), οπότε δε φαίνεται να τίθεται ζήτημα πολυσυγγραμμικότητας (Shrestha, 2020; Marcoulides & Raykov, 2019; Akinwande et al., 2015; Hair et al., 2011).

VIF (Outer Model)			
D1	2.768	R1	2.070
D2	1.706	R2	2.199
D3	2.049	R3	2.430
D4	2.065	R4	2.423
D5	2.102	R5	2.347
G1	2.747	R6	2.771
G2	3.009	R7	2.330
G3	1.675	IA1	4.162
G4	2.514	IA10	2.697
G5	2.862	IA11	3.762
G6	3.796	IA12	3.454
G7	2.763	IA2	4.310
H1	4.082	IA3	3.439
H2	2.997	IA4	3.278
H3	4.045	IA5	3.340
H4	2.119	IA6	2.547
H5	1.508	IA7	3.561
H6	4.115	IA8	3.776
H7	2.800	IA9	4.127

**Πίνακας 69:** Αποτελέσματα Πολυσηγγραμμικότητας Εξωτερικού Δομικού Μοντέλου

Collinearity statistics (VIF) - Inner model - List	
	VIF
Developmental_Culture -> Internal Audit _Effectiveness	3.299
Group _Culture -> Internal Audit _Effectiveness	1.536
Hierarchical _Culture -> Internal Audit _Effectiveness	2.405
Rational _Culture -> Internal Audit _Effectiveness	4.507

**Πίνακας 70:** Αποτελέσματα Πολυσηγγραμμικότητας Εσωτερικού Δομικού Μοντέλου

## 5.9 Παλινδρόμηση

Λαμβάνοντας υπόψιν την ισχύ του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος και με δεδομένο ότι το δείγμα μας είναι σχετικά μεγάλο ( $n = 124$ ), παρά το γεγονός ότι τα δεδομένα ακολουθούν μη κανονική κατανομή, δύναται να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος ανάλυσης μέσω Γραμμικής Παλινδρόμησης με ικανοποιητική ακρίβεια (πληρούνται τα κριτήρια ελέγχου κατανομής υπολοίπων) (Jahan, 2017). Με την Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση κρίνεται εφικτή η εξέταση της σχέσης μεταξύ των ανεξάρτητων και της εξαρτημένης μεταβλητής, αξιοποιώντας δείκτες στατιστικής σημαντικότητας, όπως ο συντελεστής προσδιορισμού ( $R$  και  $R^2$  adj.) αλλά και η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) (Gonzales & Li, 2022; Osborne & Waters, 2019).

Θεωρώντας λοιπόν τις μεταβλητές ως συνεχείς, καθίσταται εφικτή η ομαδοποίηση αυτών σε 5 κατηγορίες συνολικά, υπολογίζοντας τη διάμεσο για κάθε υποκατηγορία items / indicators (αντί M.O. με στόχο την ομαλοποίηση των δεδομένων και τη μείωση επίδρασης τυχόν ακραίων τιμών σε δεδομένα που δεν ακολουθούν κανονική κατανομή) ως εξής:

- 1) **Y**: «Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου» (Εξαρτημένη μεταβλητή - Ερωτήσεις IA1 - IA12)
- 2) **β<sub>0</sub>**: Σταθερός όρος (Intercept) - Τιμή του Y όταν X = 0
- 3) **β<sub>1</sub>**: Συντελεστής Παλινδρόμησης για την ερμηνευτική μεταβλητή X<sub>1</sub>
- 4) **β<sub>2</sub>**: Συντελεστής Παλινδρόμησης για την ερμηνευτική μεταβλητή X<sub>2</sub>
- 5) **β<sub>3</sub>**: Συντελεστής Παλινδρόμησης για την ερμηνευτική μεταβλητή X<sub>3</sub>
- 6) **β<sub>4</sub>**: Συντελεστής Παλινδρόμησης για την ερμηνευτική μεταβλητή X<sub>4</sub>
- 7) **X<sub>1</sub>**: «Group Culture» (Ανεξάρτητη μεταβλητή - Ερωτήσεις G1 - G7)
- 8) **X<sub>2</sub>**: «Hierarchical Culture» (Ανεξάρτητη μεταβλητή - Ερωτήσεις H1 - H7)
- 9) **X<sub>3</sub>**: «Developmental Culture» (Ανεξάρτητη μεταβλητή - Ερωτήσεις D1 - D5)
- 10) **X<sub>4</sub>**: «Rational Culture» (Ανεξάρτητη μεταβλητή - Ερωτήσεις R1 - R7)
- 11) **ε<sub>i</sub>**: Τυχαίο, μη συστηματικό σφάλμα εκτίμησης (ε)

Συνεπώς το μοντέλο παλινδρόμησης διαμορφώνεται με βάση την ακόλουθη εξίσωση:

$$Y (IAE) = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \beta_3 * X_3 + \beta_4 * X_4 + \epsilon_i$$

Οι συντελεστές βήτα των ανεξάρτητων μεταβλητών (beta - β<sub>1</sub>, β<sub>2</sub>, β<sub>3</sub>, β<sub>4</sub>) εκφράζουν την αναμενόμενη μεταβολή της εξαρτημένης μεταβλητής (Y) για κάθε μία μονάδα μεταβολής της εκάστοτε ανεξάρτητης μεταβλητής (X). Με β<sub>0</sub> αναπαρίσταται ο συντελεστής της εξαρτημένης μεταβλητής (Y) και δηλώνει την προβλεπόμενη τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής όταν οι ανεξάρτητες ισούνται με το μηδέν (σταθερά) (Nathans et al., 2012).

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης αρχικά με το πρόγραμμα SPSS και έπειτα με το SmartPLS:



Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,564 <sup>a</sup>	,318	,295	,47881	,318	13,858	4	119	<,001

a. Predictors: (Constant), Rational, Group, Developmental, Hierarchical

**Πίνακας 71:** Σύνοψη Μοντέλου - SPSS

Λαμβάνεται υπόψιν κατά κύριο λόγο ο δείκτης  $R^2$  adj., ο οποίος προσφέρει μεγαλύτερη αξιοπιστία αφού συνυπολογίζει τους προβλεπτικούς παράγοντες του μοντέλου και θεωρείται πιο ακριβές μέτρο αξιολόγησης προσαρμογής (goodness of fit), ειδικά όταν υπάρχουν πολλές μεταβλητές. Ειδικότερα, η τιμή  $R^2$  adj. = 0.295 υποδηλώνει ότι το 29,5% της συνολικής διακύμανσης (μεταβλητότητας Y) εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ το υπόλοιπο 70,5% ερμηνεύεται από εξωγενείς παράγοντες.

Ακολουθεί ο πίνακας ANOVA με τον οποίο δύναται να πραγματοποιηθεί στατιστικός έλεγχος των υποθέσεων με βάση τη σημαντικότητα των τιμών P - values (Sig.):

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,708	4	3,177	13,858	<,001 <sup>b</sup>
	Residual	27,282	119	,229		
	Total	39,990	123			

a. Dependent Variable: IAE  
b. Predictors: (Constant), Rational, Group, Developmental, Hierarchical

**Πίνακας 72:** Αποτελέσματα ANOVA - SPSS

Έλεγχος υποθέσεων:

i. Αρχική (μηδενική υπόθεση):

$$H_0: \beta_1 = 0, \beta_2 = 0, \beta_3 = 0, \beta_4 = 0$$

ii. Εναλλακτική υπόθεση:

$H_1: \beta_1 \neq 0$  ή / και  $\beta_2 \neq 0$  ή / και  $\beta_3 \neq 0$  ή / και  $\beta_4 \neq 0$  (τουλάχιστον ένα διάφορο του μηδενός)

Με γνώμονα τα πορίσματα της ανάλυσης διακύμανσης, απορρίπτουμε την  $H_0$  και δεχόμαστε την  $H_1$  αφού Sig. < .001 (στατιστικά σημαντική P - value).

Κατόπιν παρατίθεται ο πίνακας των συντελεστών (Coefficients) με βάση τον οποίο αναπτύσσεται η τελική μορφή της εξίσωσης:

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,503	,424		3,545	<,001	,663	2,342
	Group	,205	,090	,191	2,274	,025	,027	,384
	Hierarchical	,233	,087	,263	2,681	,008	,061	,405
	Developmental	,027	,075	,034	,353	,725	-,123	,176
	Rational	,187	,093	,220	2,025	,045	,004	,371

a. Dependent Variable: IAE

**Πίνακας 73:** Αποτελέσματα Συντελεστών Παλινδρόμησης (Coefficients) - SPSS

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε ότι μόνο τρεις από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές αποδεικνύονται στατιστικώς σημαντικές όπως προκύπτει από τον προηγούμενο πίνακα:

Στατιστικώς Σημαντικές:

- i. **X<sub>1</sub>** (Group): Τιμή  $0.025 < \alpha = 0.05$  (Significance Level)
- ii. **X<sub>2</sub>** (Hierarchical): Τιμή  $0.008 < \alpha = 0.05$  (Significance Level)
- iii. **X<sub>4</sub>** (Rational): Τιμή  $0.045 < \alpha = 0.05$  (Significance Level)

Μη Στατιστικώς Σημαντική:

- i. **X<sub>3</sub>** (Developmental): Τιμή  $0.725 > \alpha = 0.05$  (Significance Level)

Όσες μεταβλητές δε θεωρούνται στατιστικώς σημαντικές δύνανται να παραλειφθούν από την εξίσωση προς βελτίωση της προσαρμογής του δείκτη R<sup>2</sup>. Ωστόσο, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν τη συμπερίληψή τους στο μοντέλο. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, με βάση προηγούμενα ευρήματα που μαρτυρούν την ελάχιστη σχέση που έχει αυτή τυπολογία κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και για λόγους απλούστευσης των αποτελεσμάτων επιλέγεται η παράλειψη της μη στατιστικώς σημαντικής μεταβλητής στο μοντέλο.

Επίσης, χρησιμοποιούνται οι Unstandardized Coefficients έναντι των Standardized προκειμένου να δηλωθεί η επίδραση των παραγόντων στο μοντέλο, λόγω του περιορισμού των τελευταίων αναφορικά με την κανονικότητα των δεδομένων και

την προϋπόθεση μοναδιαίας διακύμανσης. Οι επιδράσεις όλων των μεταβλητών είναι θετικές. Το μοντέλο τελικά διαμορφώνεται ως εξής:

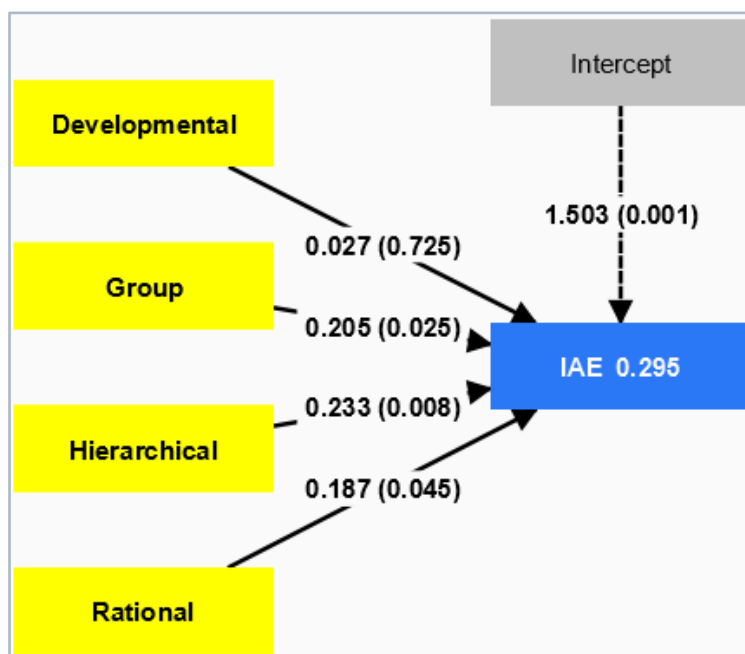
$$Y = 1,503 + 0,205 * X_1 + 0,233 * X_2 + 0,187 * X_4 + \epsilon_i$$

Η ανάλυση του προγράμματος SPSS ολοκληρώνεται με την παράθεση πίνακα συσχετίσεων της παλινδρόμησης, όπου οι συσχετίσεις αποδεικνύονται ελαφρώς υψηλότερες (σχεδόν παρόμοιες) σε σχέση με αυτές που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 5.6.

		Correlations				
		IAE	Group	Hierarchical	Rational	Developmental
Pearson Correlation	IAE	1,000	<b>,388</b>	<b>,486</b>	<b>,473</b>	<b>,338</b>
	Group	,388	1,000	,391	,384	,293
	Hierarchical	,486	,391	1,000	,607	,445
	Rational	,473	,384	,607	1,000	,598
	Developmental	,338	,293	,445	,598	1,000
Sig. (1-tailed)	IAE	.	<,001	<,001	<,001	<,001
	Group	,000	.	,000	,000	,000
	Hierarchical	,000	,000	.	,000	,000
	Rational	,000	,000	,000	.	,000
	Developmental	,000	,000	,000	,000	.
N	IAE	124	124	124	124	124
	Group	124	124	124	124	124
	Hierarchical	124	124	124	124	124
	Rational	124	124	124	124	124
	Developmental	124	124	124	124	124

**Πίνακας 74:** Αποτελέσματα Συσχετίσεων Παλινδρόμησης - SPSS

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης και με το πρόγραμμα SmartPLS προς διασταύρωση και επαλήθευση των αποτελεσμάτων, η οποία οδήγησε στα παρακάτω αποτελέσματα:



**Πίνακας 75:** Αποτελέσματα Ανάλυσης Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης σε όρους *Unstandardized Coefficients και P - values - SmartPLS*

Όπως προκύπτει από τα δεδομένα, για μια ακόμα φορά επιβεβαιώνεται η τιμή P - value για την Οργανωσιακή Κουλτούρα που αποδίδει έμφαση στην Ανάπτυξη ως μη στατιστικώς σημαντική (τιμή  $0.725 > \alpha = 0.05$ ).

Τέλος, οι χαμηλές (μικρότερες του 5) τιμές του δείκτη VIF (Variance Inflation Factors) επιβεβαιώνουν την απουσία πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των μεταβλητών, δηλώνοντας τη μη ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών:

	VIF
Group	1.234
Developmental	1.589
Rational	2.059
Hierarchical	1.681

**Πίνακας 76:** Αποτελέσματα Ελέγχου Πολυσυγγραμμικότητας Παλινδρόμησης (Δείκτης VIF)

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα**

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας συντελείται μια καθολική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας και των συμπερασμάτων που προκύπτουν, συνδυάζοντας γόνιμα τόσο το θεωρητικό υπόβαθρο της βιβλιογραφίας όσο και το εμπειρικό μέρος. Καταλήγοντας, εξετάζονται τυχόν περιορισμοί και προτείνονται θέματα μελλοντικής έρευνας προς απάντηση νέων επιστημονικών ερωτημάτων.

### **6.1 Συζήτηση – Συγκριτική Αξιολόγηση - Ανακεφαλαίωση**

Με την ολοκλήρωση της εκτενούς ανάλυσης των δύο κεντρικών εννοιών, αυτών της Οργανωσιακής Κουλτούρας και της Αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου καθίσταται σαφής η προσφορά της εσωτερικής ελεγκτικής λειτουργίας στις επιχειρήσεις και παρουσιάζεται ευκρινώς ο τρόπος με τον οποίο αυτή εκτυλίσσεται στα οργανωσιακά πλαίσια. Αναπόδραστη λοιπόν συνθήκη για την επιτυχή άσκηση του εσωτερικού ελέγχου συνιστά η ύπαρξη Οργανωσιακής Κουλτούρας η οποία ευνοεί τη διενέργειά του και σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας αυτού, όπως δύναται να μετρηθεί με κατάλληλες κλίμακες.

Σύμφωνα με τα πορίσματα της συγκεκριμένης έρευνας, οι πιο «ισχυρές» κουλτούρες οι οποίες βασίζονται στην ακριβή στοχοθεσία και στην οργάνωση σχετίζονται με υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, ενώ οι περισσότερο αναπτυξιακές φαίνεται να αμβλύνουν την αποτελεσματικότητά του, συνθήκη που συμφωνεί με τα ευρήματα των Caratas κ.ά. (2018).

Επιπλέον, όσον αφορά τις παραδοχές των Raiborn κ.ά. (2017), το στοιχείο της ηθικής διάστασης, το οποίο χαρακτηρίζει και την ομαδική κουλτούρα (Group), συνδέεται με την αυξημένη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, ενώ για την αναπτυξιακή τυπολογία, η οποία εμπεριέχει τη συνιστώσα του ρίσκου (Developmental), οι ενδείξεις μαρτυρούν μείωση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Τα προαναφερθέντα συμφωνούν και με τη στάση που τηρεί η Bekele (2023) αναφορικά με τη σπουδαιότητα του ηθικού κλίματος (tone at the top) και τη θετική επίδρασή της στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας συμπορεύονται με αυτά του Korkmaz (2020), σύμφωνα με τον οποίο η ιεραρχική κουλτούρα (Hierarchical) η οποία χαρακτηρίζεται από στοιχεία όπως η ανάληψη ρόλων και σαφών ευθυνών, η

τήρηση διαδικασιών, η ενάργεια κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η διαφάνεια στις πράξεις, δύναται να θέσει ρεαλιστικούς στόχους, ενδεικτικούς επιτυχούς στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου. Στο σημείο αυτό αξίζει να επισημανθεί και η συμφωνία με την τοποθέτηση του Palermo (2011) σχετικά με τη σημασία της συνεργασίας, αφού ο εσωτερικός έλεγχος απαιτεί τη σύμπραξη επιμέρους τμημάτων, ειδικοτήτων, τομέων, αλλά και την ομαλή αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού, συνεπώς δεν είναι εφικτό να συντελεστεί αποτελεσματικά σε περιβάλλοντα τα οποία δεν ασπάζονται την ομαδική δράση (Group).

Ακόμα, τα δεδομένα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα ακολουθούν γραμμή σύμπνοιας με τα ευρήματα του Demasy (2020) τα οποία υποστηρίζουν τη θετική σχέση ανάμεσα στις «ισχυρές» κουλτούρες (Hierarchical & Rational), την απουσία ρίσκου (αρνητική σχέση με αναπτυξιακή τυπολογία) και την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, αποδίδοντας έμφαση στις παραμέτρους της αφοσίωσης, της ανταμοιβής και της αυστηρής στοχοθεσίας. Τονίζεται ωστόσο η αρνητική επίδραση που είναι πιθανόν να έχει η αποκλειστική προσπάθεια για επίτευξη του αποτελέσματος στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, καθώς περιορίζεται η ευρύτητα της ελεγκτικής λειτουργίας και μειώνεται η αντικειμενικότητα των πορισμάτων.

Προς επίρρωση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήχθη, παρουσιάζεται και η συμφωνία των ευρημάτων του Brackett (2012), αφού οι διαστάσεις της σταθερότητας και της εργασιακής ασφάλειας συνυφαίνονται με τον επαρκή συντονισμό και τη διαρκή παρακολούθηση (χαρακτηριστικά της Ιεραρχικής Κουλτούρας), οδηγώντας τελικά σε αυξημένη αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Μολαταύτα, τα ευρήματα της έρευνας που έλαβε χώρα για τους σκοπούς της εν λόγω εργασίας διαφωνούν με τα πορίσματα των Audika και Widoretno (2023) οι οποίοι έχουν υποστηρίξει τη θετική σχέση μεταξύ αναπτυξιακής οργανωσιακής κουλτούρας (Developmental) και αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, με γνώμονα την έλλειψη τήρησης καθορισμένης ιεραρχίας. Συνακόλουθα, αν και ο Lehmann (2020) προβάλλει την έννοια της ευελιξίας και της δυναμικής ανάληψης ρίσκου, οι απόψεις του ταυτίζονται με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας όσον αφορά την υπεροχή της Ιεραρχικής Κουλτούρας (Hierarchical) στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου υπό το πρίσμα των επιχειρησιακών προτεραιοτήτων και της εφαρμοσμένης στρατηγικής μεθοδολογίας.

Σε συνέχεια των παραπάνω, ομόφωνη κρίνεται και η θεώρηση μιας «ισχυρής» κουλτούρας (Hierarchical & Rational) ως ευνοϊκής συνθήκης για υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου λόγω της κυριαρχίας των κανόνων, του συντονισμού των τμημάτων και της οργάνωσης των επιχειρησιακών δομών σε πολλαπλά επίπεδα σύμφωνα με τους Ali και Chai (2023), Goddard (1997) και Langfield-Smith (1995), όπως αυτή μπορεί να περιγραφεί σε όρους διάκρισης Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF).

Σε κάθε περίπτωση, αναφορικά με τη συμβολή της Ομαδικής Κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, σκόπιμη κρίνεται η αποδοχή της θεώρησης της Sithubi (2021) και του Wright (2009) σχετικά με τη δυνατότητα προσαρμογής και ενσωμάτωσης στο εσωτερικό παράλληλα με την προαγωγή πιο γραφειοκρατικών (και αποδοτικών) προτύπων οργάνωσης, των οποίων όμως η επιβολή κατά πάσα πιθανότητα αποτυγχάνει δίχως την ύπαρξη κλίματος αποδοχής της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Συνοψίζοντας, κατά κοινή ομολογία οι κουλτούρες οι οποίες υιοθετούν έναν Ιεραρχικό και στραμμένο προς τη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη δράση προσανατολισμό σχετίζονται θετικά με υψηλότερα επίπεδα μετρήσιμης αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου, χωρίς ωστόσο να παραβλέπεται η σημαντική συνιστώσα της Ομαδικής Κουλτούρας ως αναγκαία συνθήκη που επαυξάνει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου.

Ολοκληρώνοντας τη συζήτηση, τα επιμέρους στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν τις εκάστοτε μορφές Οργανωσιακής Κουλτούρας είναι τυπικά συμπεριφορών και πρακτικών οι οποίες εκ των πραγμάτων σχετίζονται με μία τάση οργάνωσης και με ροπή προς τη μεθοδευμένη δράση. Επιχειρησιακά στοιχεία που συμβαδίζουν με τη φιλοσοφία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου όπως η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα, η αναλυτική και ενεργός δράση, η επικέντρωση στη λεπτομέρεια, η ευκρινής στοχοθεσία, καθώς και η προσπάθεια για υψηλή επίδοση, ομαδοποιούνται σε σύνολα (Hierarchical & Rational) υπό τη θεωρία των Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF) και συνδέονται θετικά με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριλαμβάνοντας και την προεξάρχουσα συνιστώσα της συνεργασίας στη συμβολή της Ομαδικής Κουλτούρας (Group).

## 6.2 Περιορισμοί και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Πρωταρχικά, ένας περιορισμός ο οποίος τίθεται πολύ συχνά στις έρευνες που διεξάγονται δύναται να θεωρηθεί η έλλειψη χρόνου συλλογής και επεξεργασίας των αποτελεσμάτων αλλά και ο αριθμός των συμμετεχόντων, ο οποίος αν και κρίνεται ως ικανοποιητικός για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας, δεν επιτρέπει με μεγάλη αξιοπιστία τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο γενικό πληθυσμό σε ευρεία κλίμακα.

Επίσης, στο σημείο αυτό οφείλει να επισημανθεί και η μη κανονική κατανομή των δεδομένων (η οποία βέβαια ποσοτικά ομαλοποιείται για δείγμα  $n = 124$ ), ωστόσο ποιοτικά υποδεικνύει μια συμφωνία υπέρ συγκεκριμένων κατηγοριών απαντήσεων (εξέταση πιθανής μεροληψίας). Μια εξήγηση ίσως να προκύπτει από το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη εντός οργανωμένων εργασιακών πλαισίων (επιχειρήσεις) οι οποίες λειτουργούν τηρώντας όλες τις συνιστώσες και τις προϋποθέσεις που φαίνεται να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με τις τρεις τυπολογίες (Hierarchical, Rational, Group). Είναι αναμενόμενο λοιπόν η εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου να ανθεί εντός ανάλογων επιχειρησιακών πλαισίων.

Φυσικά στο χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει η πρόβλεψη για επίβλεψη της εσωτερικής ομαλής και προσοδοφόρου λειτουργίας, τηρούνται συγκεκριμένες διαδικασίες, η θέση στόχων είναι σαφώς προσδιορισμένη, αλλά και τα άτομα τα οποία εργάζονται εντός αυτών των πλαισίων υιοθετούν την ίδια λογική δράσης η οποία αυξάνει την αποτελεσματικότητα όχι μόνο του εσωτερικού ελέγχου αλλά και της επιχείρησης στο σύνολό της, αντιμετωπίζοντας την ελεγκτική διαδικασία ως αναπόσπαστο κομμάτι των ορθών εταιρικών πρακτικών. Είναι λογικό λοιπόν, αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις στον ελληνικό χώρο κινούνται με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του κέρδους να αποφεύγουν την ανάληψη ρίσκων (και σε μεγάλο βαθμό προώθησης καινοτομιών), δίχως να χαρακτηρίζονται από διάθεση πειραματισμού (Developmental), αλλά τηρώντας μια πιο συντηρητική προσέγγιση, ίσως λόγω κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών αιτιών ή και γενικότερης εθνικής κουλτούρας.

Ως επιστέγασμα του ερευνητικού αυτού έργου, σκόπιμη θα ήταν σε μελλοντική μελέτη, όσον αφορά τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων, και η διενέργεια Necessary Component Analysis (NCA) συμπληρωματικά με την παλινδρόμηση και το μοντέλο δομικών εξίσωσεων (PLS-SEM), προκειμένου να διαπιστωθεί αν κάποια ανεξάρτητη μεταβλητή θεωρείται αναγκαία (αλλά όχι επαρκής) συνθήκη για την τελική μορφή της εξίσωσης, καθώς επίσης και η πραγματοποίηση NCA Permutation με τη



χρήση των Latent Variable Scores (LV Scores) μέσω του προγράμματος SmartPLS προς επαλήθευση των αποτελεσμάτων. Τέλος, ιδιαίτερα ενδιαφέροντα θα θεωρούνταν και η εξέταση πιθανών σχέσεων διαμεσολάβησης ή ρύθμισης (mediators / moderators) μεταξύ των μεταβλητών (ανεξάρτητων και εξαρτημένης).

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Βαρβατσουλάκης, Ι. (2002). *Οι χρηματοοικονομικές επιπτώσεις της οργάνωσης συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μικρομεσαίες νοσηλευτικές μονάδες*. [Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή Επιστημών Υγείας, Τμήμα Νοσηλευτικής].
- Καζαντζής, Χ. (2006). *Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος: Μια συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων*. BUSINESS PLUS.
- Κάργας, Α. (2014). «*Οργανωσιακή Δομή, Επιχειρησιακή Στόχευση, Δείκτες και Προβλέψεις στην Τηλεπικοινωνιακή Αγορά*». [Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή Θετικών Επιστημών, Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, σελ. 56.]
- Καστανιώτη, Α., Σιουρούνη, Ε., Μαυριδόγλου, Γ., & Πολύζος, Ν. (2011). Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας. *Αρχεία ελληνικής Ιατρικής*, 28(1), 70-78.
- Κελαϊδίτου Θ. (2012). *Αξιολόγηση οργανωτικής κουλτούρας ΩΚΚ*. [Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς].
- Λουμιώτης, Β. Ι. (2015). *Διαχείριση κινδύνων και εσωτερικός έλεγχος: Με πρακτικά θέματα εφαρμογής*. Αθήνα: Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών (ΙΕΣΟΕΛ).
- Μπαλάσκα, Α. (2020). *Αξιολόγηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας των Εργαζόμενων του Γενικού Νοσοκομείου Καρδίτσας σε σχέση με την Εκτιμώμενη Απόδοση του Νοσοκομείου*. [Διπλωματική εργασία, ΕΑΠ].
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

- Νεγκάκης Χ., & Ταχυνάκης Π. (2013). *“Σύγχρονα θέματα ελεγκτικής και εσωτερικού ελέγχου: Σύμφωνα με τα Πρότυπα Ελέγχου”*. Εκδόσεις Διπλογραφία, Αθήνα.
- Παπαστάθης, Π. (2014). *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) και η Πρακτική Εφαρμογή του*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Τότσα, Μ. (2020). *Οργανωσιακή κουλτούρα κι εργασιακή παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Η περίπτωση της ελληνικής Πολεμικής Αεροπορίας*. [Διπλωματική εργασία, ΠΑ.ΜΑΚ.].
- Τσακλάγκανος, Α. Α., & Σπαθής, Χ. Θ. (2015). *Ελεγκτική*. Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
- Τσιμάρας, Δ. (2016). *Η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις μονάδες υγείας. Μελέτη περίπτωσης: Το νοσοκομείο Χίου*. [Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Επιστημών Διοίκησης, Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών].
- Φίλος, Ι. (2004). *Σύστημα εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων*. Εκδόσεις IQ Group, Αθήνα.

## Ξεγλώσση

- Abdelrahim, A., & Al-Malkafizwi, H. A. N. (2022). The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 10(3), 71.
- Abdi, K., & Senin, A. A. (2014). Investigation on the impact of organizational culture on organization innovation. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 1-10.
- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46.
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 387-395.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Ahmet, O. N. A. Y. (2021). Factors affecting the internal audit effectiveness: A research of the Turkish private sector organizations. *Ege Academic Review*, 21(1), 1-15.
- Akinwande, M. O., Dikko, H. G., & Samson, A. (2015). Variance inflation factor: as a condition for the inclusion of suppressor variable (s) in regression analysis. *Open Journal of Statistics*, 5(7), 754.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.

- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Ali, B. O. (2018). Factors influencing the effectiveness of internal audit on organizational performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 4(4), 239983.
- Ali, M. A., & Chai, Z. (2023). Internal Audit, Control and Organization Culture and how it helps in fraud detection. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)*, 6(7), 196-206.
- Almahuzi, A. S. (2020). *Factors impacting the effectiveness of internal audit in the Saudi Arabian public sector*. [Doctoral dissertation, Victoria University].
- Al-Najem, M., Dhakal, H., & Bennett, N. (2012). The role of culture and leadership in lean transformation: a review and assessment model. *International Journal of Lean Thinking*, 3(1), 119-138.
- Alqaraleh, M. H., Almari, M. O. S., Ali, B. J., & Oudat, M. S. (2022). The mediating role of organizational culture on the relationship between information technology and

- internal audit effectiveness. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(1), 8-18.
- Alqudah, H. M., Amran, N. A., & Hassan, H. (2019). Factors affecting the internal auditors' effectiveness in the Jordanian public sector: The moderating effect of task complexity. *EuroMed Journal of Business*, 14(3), 251-273.
- Alsabti, H. A., & Khalid, A. A. (2022). Factors Influencing Internal Accounting and Financial Audit Effectiveness: Evidence from Oman. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 26(1), 1-11.
- Alsharif, M. H. S. (2022). The Operationalizing and Influencing Factors of Internal Audit Effectiveness. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 3(29), 154-206.
- Al-Tit, A. A. (2016). The mediating role of knowledge management and the moderating part of organizational culture between HRM practices and organizational performance. *International Business Research*, 9(1), 43.
- Al-Twajjry, A. A., Brierley, J. A., & Gwilliam, D. R. (2003). The development of internal audit in Saudi Arabia: an institutional theory perspective. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 507-531.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture* (pp. 1-248). SAGE Publications Ltd.
- Alvesson, M., & Berg, P. O. (2011). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview*. New York: Walter de Gruyter, Berlin.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.

- Alzeban, A., & Gwilliam, D. (2012). Perceptions of managers and internal auditors as to factors affecting the effectiveness of internal audit in the public sector context. In *10th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance* (pp. 1-54).
- 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.
- Amoako, G. K., Bawuah, J., Asafo-Adjei, E., & Ayimbire, C. (2023). Internal audit functions and sustainability audits: Insights from manufacturing firms. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2192313.
- Anderson, A. H., & Kyprianou, A. (1994). *Effective Organizational Behaviour: A Skills and Activity-based Approach*. Blackwell Publishers.
- Arayesh, M. B., Golmohammadi, E., Nekooeezadeh, M., & Mansouri, A. (2017). The effects of organizational culture on the development of strategic thinking at the organizational level. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 261-275.
- Arena, M., & Azzone, G. (2009). Internal audit effectiveness: relevant drivers of auditees' satisfaction. *International Journal of Auditing*, 13(1), 43-60.
- Audika, B., & Widoretno, A. A. (2023). Analysis of Cultural Aspects and Their Influence on Internal Audit Effectiveness: A Literature Review. In *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance* (pp. 500-506).
- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.

- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Badara, M. A. S. (2012). The role of internal auditors in ensuring effective financial control at local government level: The Case of Alkaleri LGA, Bauchi State. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(4), 57-65.
- Badara, M. A. S., & Saidin, S. Z. (2012). Improving the existing functions of internal audit at organizational level. *International Journal of Arts and Commerce*, 1(6), 36-46.
- Badara, M. A. S., & Saidin, S. Z. (2014). Internal audit effectiveness: Data screening and preliminary analysis. *Asian Social Science*, 10(10), 76-85.
- Badi, S., & Nasaj, M. (2023). Cybersecurity effectiveness in UK construction firms: an extended McKinsey 7S model approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Baishya, B. (2015). McKinsey 7S framework in corporate planning and policy. *International Journal of Interdisciplinary Research in Science Society and Culture (IJIRSSC)*, 1(1), 165-168.
- Bala, J. (2016). Contribution of SPSS in Social Sciences Research. *International Journal of Advanced Research in Computer Science*, 7(6), 250.
- Balthazard, P. A., & Cooke, R. A. (2004). Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, HI, USA, 2004* (pp. 10-pp). IEEE.



- Balthazard, P. A., Cooke, R. A., & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology, 21*(8), 709-732.
- Barbars, L. D. A., & Dubkēvičs, L. (2010). The role of organizational culture in human resource management. *Human Resources Management & Ergonomics, 4*(1), 25-34.
- Barišić, I., & Tušek, B. (2016). The importance of the supportive control environment for internal audit effectiveness—the case of Croatian companies. *Economic research-Ekonomska istraživanja, 29*(1), 1021-1037.
- Barrett, R. (2010). Culture and consciousness: Measuring spirituality in the workplace by mapping values. In *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 271-291). Routledge.
- Basias, N., & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and qualitative research in business & technology: Justifying a suitable research methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research, 7*(1), 91-105.
- Baylis, L. C. (2020). *Organizational Culture and Trust within Agricultural Human-Robot Teams*. [Doctoral dissertation, Grand Canyon University].
- Bekele, L. (2023). *Assessment of internal audit effectiveness: the case of office of federal auditor general (OFAG)*. [Doctoral dissertation, St. Mary's University].
- Belasen, A., & Frank, N. (2010). A peek through the lens of the competing values framework: What managers communicate and how. *Atlantic Journal of Communication, 18*(5), 280-296.

- Belay, Z. (2007). Effective Implementation of Internal Audit Function to Promote Good Governance in the Public Sector. *Ethiopian Civil Service College Research, Publication & Consultancy Coordination Office, Conference Paper, April, 2007.*
- Belias, D., & Koustelios, A. (2013). The influence of gender and educational background of Greek bank employees on their perceptions of organizational culture. *International Journal of Human Resource Management and Research, 3(5), 1-10.*
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The influence of demographic characteristics of Greek bank employees on their perceptions of Organizational Culture. *International Journal of Human Resource Studies, 4(1), 81.*
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolias, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 175, 314-323.*
- Bellou, V. (2009). Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector. *Employee Relations, 31(5), 455-470.*
- Beus, J. M., Solomon, S. J., Taylor, E. C., & Esken, C. A. (2020). Making sense of climate: A meta-analytic extension of the competing values framework. *Organizational Psychology Review, 10(3-4), 136-168.*
- Beutell, N., Kuschel, K., & Lepeley, M. T. (2021). 2 Life–Work Continuum. *Human centered organizational culture: Global dimensions, 23.*
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices.* USA.
- Bismark, O., Kofi, O. A., Frank, A. G., & Eric, H. (2018). Utilizing Mckinsey 7s model, SWOT analysis, PESTLE and Balance Scorecard to foster efficient

- implementation of organizational strategy. Evidence from the community hospital group-Ghana Limited. *International Journal of Research in Business, Economics and Management*, 2(3), 94-113.
- Bista, Á., Prezerakos, P., Moisoglou, I., Dreliozi, A., & Platis, C. (2018). Organizational culture and change: the case of a Greek public hospital. *International Journal of Health Research and Innovation*, 6(1), 1-9.
- Blake, R. R., & Jane, S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). How to achieve integration on the human side of the merger. *Organizational Dynamics*, 13(3), 41-56.
- Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201.
- Bota-Avram, C., Popa, I., & Stefanescu, C. (2011). Methods of measuring the performance of internal audit. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 10(3), 137-146.
- Boufounou, P., & Argyrou, M. D. (2022). Changing the organizational culture to transform the economy: The case of Greece. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, 7, 1050544.
- Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- Bourne, H., Jenkins, M., & Parry, E. (2019). Mapping espoused organizational values. *Journal of Business Ethics*, 159, 133-148.

- Boyce, A. S., Nieminen, L. R., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(3), 339-359.
- Brackett, J. (2012). *Corporate culture: Creating strong guardrails for governance and ERM*. Talking Points.
- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Sciences*, *34*(2), 385-419.
- Buchanan, R. (2015). Worlds in the making: Design, management, and the reform of organizational culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, *1*(1), 5-21.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(4), 763-781.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, *48*(3), 325-359.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (2nd Ed.). Aufl., San Francisco.
- Cancino, V. E. C., & Yáñez, C. M. (2019). Validación de la escala de cultura organizacional de Denison (DOCS) en centros educativos en Chile. *Interciencia*, *44*(4), 222-228.

- Carataş, M. A., Spătariu, E .C., & Trandafir, R. (2018). The Role of Internal Audit in Fighting Corruption. *Ovidius University Annals - Economic Sciences Series*, 18(2), 566-569.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family–controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Revista Brasileira de Estrategia*, 11(2), 201.
- Castellani, J., & Nuralisa, A. (2022). The Influence of Internal Audit and Whistleblowing System Effectiveness on Fraud Prevention. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 14(2), 270-274.
- Cerasela, S. E., & Alina, C. M. (2014). Internal Audit Function, Organizational Culture and Their Influence on Corporate Governance. *“Ovidius” University Annals - Economic Sciences Series*, 14(1), 738.
- Chang, Y. T., Chen, H., Cheng, R. K., & Chi, W. (2019). The impact of internal audit attributes on the effectiveness of internal control over operations and compliance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 15(1), 1-19.
- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
- Cheung, S. O., Wong, P. S., & Wu, A. W. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.

- Chevers, D.A., Lawrence, D., Laidlaw, A., & Nicholson, D. (2016). The Effectiveness of Internal Audit in Jamaican Commercial Banks. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 15(3), 522-541.
- Choo, C. W. (2013). Information culture and organizational effectiveness. *International Journal of Information Management*, 33(5), 775-779.
- Coffey, V. (2010). *Understanding organisational culture in the construction industry*. Routledge.
- 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.
- Collier, P. M., Berry, A., & Burke, G. T. (2006). *Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures*. Elsevier.
- Cooke, R. & Lafferty, J. (1987). *Organizational culture inventory (OCI)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245–273.
- Coram, P., Ferguson, C., & Moroney, R. (2008). Internal audit, alternative audit structures and the level of misappropriation of assets fraud. *Accounting and Finance*, 48(4), 1-17.
- COSO (2013). *Internal control, integrated framework: executive summary*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Available at: <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf> (accessed 13 January 2023).

- Daher, N. (2016). The relationships between organizational culture and organizational innovation. *International Journal of Business & Public Administration*, 13(2), 1.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics without maths for psychology*. Pearson education.
- David, S. N., Valas, S., & Raghunathan, R. (2018). Assessing organization culture – A review on the OCAI instrument. In *International Conference on Management and Information Systems* (Vol. 21, pp. 182-188).
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 19(4), 498-505.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2008). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Basic Books.
- Dedoussis, E. (2004). A cross-cultural comparison of organizational culture: evidence from universities in the Arab world and Japan. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(1), 15-34.
- Dellai, H., & Omri, M. A. B. (2016). Factors affecting the internal audit effectiveness in Tunisian organizations. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(16), 208-221.
- Dellai, H., & Slimene, N. (2021). Development and Validation of a Scale for Measuring Internal Auditing Effectiveness in Tunisian Companies. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 7(11), 10-20.
- Demasy, M. (2020). Adapting Auditing Methods to Organizational Culture Specificities. *Journal of Applied Business & Economics*, 22(10), 264-291.
- Denison, D. R. & Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor, MI, Denison Consulting.

- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison, D. R., & Schlue, R. (2007). Managing Corporate Culture at Henkel. *Applying the Denison Organizational Culture Survey*. Edited by Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. Online: [http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Case\\_Henkel.pdf](http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0/Docs/Case_Henkel.pdf) (15.08.2008).
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. *Denison Consulting Group*, 1(1), 1-39.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. John Wiley & Sons.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.
- Desselle, S., Rosenthal, M., Holmes, E. R., Andrews, B., Lui, J., & Raja, L. (2017). Components of a measure to describe organizational culture in academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 81(10), 6022.
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2018). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress?. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1920-1949.



- Di Stefano, G., & Scrima, F. (2016). The Psychometric Properties of the Italian Version of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 64(276), 51.
- Dimitrov, K. (2013). Edgar Schein's model of organizational culture levels as a hologram. *Икономически изследвания*, (4), 3-36.
- Dittenhofer, M. (2001). Internal auditing effectiveness: an expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal*, 16(8), 443-450.
- Dittenhofer, M. A., Ramamoorti, S., & Ziegenfus, D. E. (2011). *Behavioral dimensions of internal auditing: An exploratory survey of internal auditors*. Institute of Internal Auditors Research Foundation, Florida.
- Driskill, G. (2018). *Organizational culture in action: A cultural analysis workbook*. Routledge.
- Drogalas, G., Karagiorgos, T., & Arampatzis, K. (2015). Factors associated with internal audit effectiveness: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 7(7), 113-122.
- Drucker, P. (2016). Culture eats strategy for breakfast. *Doesn't it*.
- Dumitrescu, L., Rădulescu, V., & Pentescu, A. (2012). Knowing Employees' Perceptions – Determinant in Creating a Successful Organizational Culture. *Revista Economică*, 3, 142-150.
- Eckenhof, E. & Ershova, M. (2011). Organizational Culture as the Driver of Dense Intra-organizational Networks. *Journal of Competitiveness*, 3(2), 28-42.
- Erasmus, L., & Coetzee, P. (2018). Drivers of stakeholders' view of internal audit effectiveness: Management versus audit committee. *Managerial Auditing Journal*, 33(1), 90-114.

- Ergün, E., & Tasgıt, Y. E. (2013). Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey. *Journal of Travel & Tourism Research*, 13(1/2), 132.
- Erhardt, R. (2018). *Cultural analysis of organizational development units: A comprehensive approach based on the competing values framework*. [Executive Doctorate in Business (EDB), Georgia State University].
- Ernst & Young. (2007). *The Ernst & Young Tax Guide*. John Wiley & Sons.
- Eulerich, M. & Eulerich, A. (2020). What is the value of internal auditing? A literature review on qualitative and quantitative perspectives. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 94, 83-92.
- Faqiri, M., & Can, E. N. (2020). Factors Determining Effectiveness of Internal Audit in Commercial Banks: The Case of Study (Commercial Banks of Herat-Afghanistan). *Florya Chronicles of Political Economy*, 6(1), 53-78.
- Feizizadeh, A. (2012). Strengthening internal audit effectiveness. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(5), 2777-2778.
- Fekete, H., & Bocskei, E. (2011). Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Fernández-Pérez, V., Montes, F. J. L., & García-Morales, V. J. (2014). Towards Strategic Flexibility: Social networks, Climate and Uncertainty. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 858–871.
- Fietz, B., & Günther, E. (2021). Changing organizational culture to establish sustainability. *Controlling & Management Review*, 65, 32-40.

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fortado, B., & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: an International Business Journal*, 22(4), 283-298.
- Franck, C. J. (2005). *Reliability of the Denison Organisational Culture Survey (DOCS) for use in a financial institution in South Africa*. [Doctoral dissertation, University Of South Africa].
- Freiling, J., & Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building. *German Journal of Human Resource Management*, 24(2), 152–172.
- Friego, M. L. (2002). Strategy and the balanced scorecard. *Strategic Finance*, 84(5), 6.
- Gaál, Z., Obermayer-Kovács, N., Csepregi, A., Antonova, A., & Jenei, E. (2010). Clan, Adhocracy, Market Or Hierarchy?. In *Investigating organizational culture types and knowledge sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia. International Knowledge Management in Organization Conference. Serbia*.
- Gamayuni, R. R. (2018). Factors affecting internal audit function effectivity (internal auditor competence and objectivity, management support and organisation culture) at local government. *International Journal of Monetary Economics and Finance*, 11(3), 179-191.
- Ganesan, Y., Hwa, Y. W., Jaaffar, A. H., & Hashim, F. (2017). Corporate governance and sustainability reporting practices: the moderating role of internal audit function. *Global Business and Management Research*, 9(4s), 159-179.

- Gaosong, Q., & Leping, Y. (2021). Measurement of internal audit effectiveness: construction of index system and empirical analysis. *Microprocessors and Microsystems*, 104046.
- Gavric, G., Sormaz, G., & Ilic, D. (2016). The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company. *International Review*, 3(4), 25-30.
- Getie Mihret, D., & Wondim Yismaw, A. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 470-484.
- Getie Mihret, D., James, K., & Mula, J. M. (2010). Antecedents and organisational performance implications of internal audit effectiveness: Some propositions and research agenda. *Pacific Accounting Review*, 22(3), 224-252.
- Goddard, A. (1997). Organisational culture and budgetary control in a UK local government application. *Accounting and Business Research*, 27(2), 111.
- Gonzales, I., & Li, J. C. H. (2022). What effect sizes should researchers report for multiple regression under non-normal data?. *Communications in Statistics-Simulation and Computation*, 1-19.
- Goodnight, C. (2019). Key Attributes of a Successful Organizational Culture. In *Human Resource Development for Nuclear Power Programmes: Meeting Challenges to Ensure the Future Nuclear Workforce Capability. Proceedings of an International Conference. Companion CD-ROM*.
- Goula, A. (2020). The present and the desired organizational culture model of Greek public hospitals. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8(3), 203.

- Gregory, B. (2023). The antecedents and consequences of perceptual fit: an examination of how employees come to understand organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Grima, S. (2022). *A study of characteristics influencing internal audit effectiveness*. [Master's thesis, University of Malta].
- Grima, S., Baldacchino, P. J., Grima, S., Kizilkaya, M., Tabone, N., & Ellul, L. (2023). Designing a Characteristics Effectiveness Model for Internal Audit. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 56. MDPI AG.
- Gupta, B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510-528.
- Hadian, D. (2017). The Relationship between Organizational Culture and Organizational Commitment on Public Service Quality: Perspective of Local Government in Bandung, Indonesia. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 230-237.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hallett, T. (2003). Symbolic power and organizational culture. *Sociological Theory*, 21(2), 128-149.
- Handy, C. B. (1985, 1995). *Gods of Management: The Changing Work of Organizations*. Oxford University Press, USA.
- Harris, L. (1998). Cultural domination: The key to market-oriented culture?. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 354-373.

- Harrison, R. (1972). "Understanding your organization's culture". *Harvard Business Review*, 50(May/June), 119 – 128
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694.
- Hassan, N. A., Mohammad Zailani, S. H., & Hasan, H. A. (2021). A Meta-analysis of Integrated Internal Audit Management Effectiveness towards Business Sustainability. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 29(2), 233-252.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (2004). *Organizational Behavior*. Thomson, South-Western.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Herzka, P., & Turáková, A. (2010). The applying Denison model for the analysis of Corporate Culture. *Slovak University of Technology, Bratislava SK-812*, 43.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth (Eds.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology* (pp. 4–20). Swets & Zeitlinger Publishers.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Huey Yiing, L., & Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Hussain, A., Pathan, A. A., Ahmed, N., & Mustafa, A. (2022). Identifying the Factors Affecting Organizational Culture and Project Success in Construction Industry of Pakistan. *Tropical Scientific Journal*, 1(2), 55–64.
- Ibidunni, S., & Agboola, M. G. (2013). Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(32), 177-186.
- Imran, M., & Ismail, F. B. (2018). Organizational Culture Influence on Job Satisfaction in the Pakistan Centext. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 2(12), 1-4.
- Institute of Internal Auditors (2017). *International standards for the professional practice of internal auditing (standards)*. Available at: <https://na.theiia.org/standards->

guidance/Public%20Documents/ IPPF- Standards-2017.pdf (accessed 10 January 2023).

Izzuddin, F. D., & Hanafi, H. M. (2020). Examining factors influencing internal audit effectiveness. In *Understanding Digital Industry* (pp. 324-327). Routledge.

Jahan, S. (2017). ANOVA Procedures for multiple linear regression model with non-normal error distribution: a quantile function distribution approach. *American Journal of Mathematics and Statistics*, 7(4), 169-178.

Jaworski, B., & Cheung, V. (2023). Drucker Management Philosophy and Ten Principles. In *Creating the Organization of the Future: Building on Drucker and Confucius Foundations* (pp. 101-122). Emerald Publishing Limited.

Johnson A., & Scholes K. (1999). *Exploring Corporate Strategy* (5th Ed.) (pp 73–78 & 493–541). Prentice Hall, London.

Joshi, P. L. (2020). Determinants Affecting Internal Audit Effectiveness. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 10(2), 10-17.

Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096.

Juwita, R., & Adzkhiyah, M. (2017). Internal control and organizational culture in the improvement of managerial performance. *Trikonomika*, 16(2), 68-74.

Kabigting, J., Loures, L., & Brooks, D. (2019). *The Denison organizational culture survey (DOCS): A culture measurement critique*. Claremont Graduate University.

Kabuye, F., Nkundabanyanga, S.K., Opiso, J., & Nakabuye, Z. (2018). "Internal audit organisational status, competencies, activities and fraud management in the financial services sector". *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 924-944.



- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41-46.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., & Giovanis, N. (2011). Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19-34.
- 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.
- Kayworth, T., & Leidner, D. (2004). Organizational culture as a knowledge resource. *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*, 235-252.
- Kenedi, J., Satriawan, B., & Khaddafi, M. (2022). The effect of organizational culture on employee performance. *International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences (IJERLAS)*, 2(6), 817-826.
- Keyton, J. (2010). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. Sage Publications.
- Kilmann, R. H. (2011). *Quantum organizations: A new paradigm for achieving organizational success and personal meaning*. Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics.
- Kilmann, R. H., & Saxton, M. J. (1991). *Kilmann-Saxton culture-gap survey*. XICOM and Organizational Design Consultants.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*, 28(2), 87-94.

- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The impact of leadership styles on organizational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organization*, 19(3), 241-254.
- Klein, A., Waxin, M. F., & Radnell, E. (2009). The impact of the Arab national culture on the perception of ideal organizational culture in the United Arab Emirates: An empirical study of 17 firms. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(1), 44-56.
- Knapp, S. (2015). Lean Six Sigma implementation and organizational culture. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 28(8), 855-863.
- Kokina, I., & Ostrovska, I. (2013). The analysis of organizational culture with the Denison model. *European Scientific Institute, ESI (publishing)*, 1, 362.
- Korkmaz, G. (2020). The Moderating Effect of Internal Audit in Strategic Planning Implementation Success. *Istanbul Management Journal*, (88), 57-84.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education, New York.
- Kwak, Y. H., & Anbari, F. T. (2006). Benefits, obstacles, and future of six sigma approach. *Technovation*, 26(5-6), 708-715.

- Ladd, D. A., & Heminger, A. R. (2003). An investigation of organizational culture factors that may influence knowledge transfer. In *36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2003. Proceedings of the* (pp. 9-pp). IEEE.
- Landau, S., & Everitt, B. S. (2003). *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Chapman and Hall/CRC.
- Langfield-Smith, K. (1995). Organisational culture and control. *Management control: Theories, issues and practices*, 179-200.
- Large, M. (2007). *Change, How to Do it and Make it Work, Tools and Techniques for Managing Change*. A Joint Working Publication.
- Lehmann, D. (2020). Building a next-generation internal audit organizational structure. *The CPA Journal*, 90(10), 86–87.
- Lenning, J., & Gremyr, I. (2022). Unleashing the potential of internal audits: a review and research agenda. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 994-1010.
- Lenz, R., & Hahn, U. (2015). A Synthesis of Empirical Internal Audit Effectiveness Literature Pointing to New Research Opportunities. *Managerial Auditing Journal*, 30, 1-42.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., & Kvasova, O. (2013). Cultural drivers and trust outcomes of consumer perceptions of organizational unethical marketing behavior. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 525-556.
- Liao, Z. (2018). Corporate culture, environmental innovation and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1368-1375.
- Lihuan, Z. (2022). Factors Affecting Internal Audit Effectiveness: A Research in China SMES. *Academic Journal of Business & Management*, 4(15), 118-124.

- Lindquist, E., & Marcy, R. (2016). "The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations". *International Journal of Public Leadership*, 12(2), 167-186.
- Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 709-737.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357-366.
- Lonto, M. P., Sukoharsono, E. G., Baridwan, Z., & Prihatiningtias, Y. W. (2023). The Effectiveness of Internal Audit for Fraud Prevention. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 17(3), 171-190.
- Louis, M. R., & Stone, M. M. (1995). *Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*. Oxford University Press.
- Macintosh, N. B. (1985). *The social software of accounting and information systems*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Mahdawi, S. M., Ayedh, A. M. A., & Khairi, K. F. B. (2018). Effectiveness of internal audit. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 7(1), 1797-1803.
- Mahyoro, A. K., & Kasoga, P. S. (2021). Attributes of the internal audit function and effectiveness of internal audit services: evidence from local government authorities in Tanzania. *Managerial Auditing Journal*, 36(7), 999-1023.
- Mamatha S. V., & Geetanjali P. (2020). Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein's

- Model of Organizational Culture. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(1), 23–33.
- Manning, P. K. (2008). Goffman on organizations. *Organization Studies*, 29(5), 677-699.
- Mărăcine, M. S. (2012). Organizational culture – Basic element of organization performance. *Revista tinerilor economişti*, (18), 149-156.
- Marchand, A., Haines, V. Y., & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13(1), 1-11.
- Marcoulides K. M., & Raykov T. (2019). Evaluation of Variance Inflation Factors in Regression Models Using Latent Variable Modeling Methods. *Educational and Psychological Measurement*, 79(5), 874-882.
- Mark, L. (2006). "Change, How to Do it and Make it Work, Tools and Techniques for Managing Change". A Joint Working Publication.
- Marker, A. (2009). Organizational culture. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 725-744.
- Martin, J. (2001). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage publications.
- Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99-105.
- Mazumder, L. K., Khaleeli, M., Das, R. K., & Das, A. A. (2020). Moderation Effect of Organisation Culture Between HRM Practices and Organisation Performance In Automobile Industry. *International Journal of Management (IJM)*, 11(6), 600-608.

- McGuire, S. J. (2003). *Entrepreneurial organizational culture: construct definition and instrument development and validation*. The George Washington University.
- McLean, J. (2007). The art of thinking outside the box. *Manager*, 16.
- McShane, S., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution* (3rd Ed.). McGraw-Hill, Burr Ridge, Illinois.
- Melo, R., Sliva, M., & Parreira, P. (2014). Effective Leadership: Competing Values Framework. *Procedia Technology*, 16, 921-928.
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research*, 6(3), 205.
- Menza, S. K., Aga, A., & Jerene, W. (2019). Determinants of internal audit effectiveness (IAE) in the Ethiopian public enterprise, case of Southern region. *Journal of Resources Development and Management*, 52(1), 22-36.
- Merve, O. Z., Fazil, K. A. Y. A., & Cifci, I. (2015). Evaluating the Organizational Culture types of the 5-star Hotels in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn Competing Values model. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(40), 6684-6691.
- Migliore, L. A. (2011). Relation between big five personality traits and Hofstede's cultural dimensions: Samples from the USA and India. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 38-54.
- Mironenko, I., & Sorokin, P. (2018). Seeking for the Definition of “Culture”: Current Concerns and their Implications. A Comment on Gustav Jahoda’s Article “Critical Reflections on some Recent Definitions of “Culture””. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 52, 331-340.

- Mohammad Mosadegh Rad, A. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606-625.
- Monavarian, A., & Bakhtae, A. (2006). Knowing organizational culture based on Denison model: organization of industrial management. In *4th international conference of management. Tehran: research group of Ariya. Retrieved from <http://www.civilica.com/Paper-IRIMC>*.
- Moonen, P. (2017). The impact of culture on the innovative strength of nations: A comprehensive review of the theories of Hofstede, Schwartz, Boisot and Cameron and Quinn. *Journal of Organizational Change Management*, 30(7), 1149-1183.
- Mullins, L.J. (2010). *Management and Organizational Behaviour* (9th edition). Prentice Hall, Essex.
- Mupeta, B. G. (2017). The factors that determine internal audit effectiveness in the selected public sector and parastatal organizations in Zambia. *The International Journal of Multi-Disciplinary Research*, 3, 1-23.
- Muratovic, H. (2013). Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 11(1), 61-76.
- Musah, A., Gapketor, E. D., & Anokye, F. K. (2018). Determinants of internal audit effectiveness in State-Owned Enterprises (SOEs) in Ghana. *Journal of Accounting and Management*, 8(1), 52-68.
- Muscalu, E. (2014). Organizational culture change in the organization. *Land Forces Academy Review*, 19(4), 392.

- Mwanza, O. (2022). *The effectiveness of internal auditing in the public sector in Zambia*. [Doctoral dissertation, The University of Zambia].
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Nasution, A. E., & Lesmana, M. T. (2019). The Influence of Organizational Culture and Individual Characteristic on Employee Job Satisfaction at PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk Medan. In *Journal of International Conference Proceedings* (Vol. 2, No. 3, pp. 321-328).
- Nathans, L. L., Oswald, F. L., & Nimon, K. (2012). Interpreting multiple linear regression: a guidebook of variable importance. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 17(9), n9.
- Newman, W., & Comfort, M. (2018). Investigating the value creation of internal audit and its impact on company performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(3), 1-21.
- Nguyen, T. L. (2018). A framework for five big v's of big data and organizational culture in firms. In *2018 IEEE International Conference on Big Data (Big Data)* (pp. 5411-5413). IEEE.
- Nord, J. H., Nord, G. D., Cormack, S., & Cater-Steel, A. (2007). IT culture: its impact on communication and work relationships in business. *International Journal of Intercultural Information Management*, 1(1), 85-107.
- Nusari, M., Al Falasi, M., Alrajawy, I., Khalifa, G. S., & Isaac, O. (2018). The impact of project management assets and organizational culture on employee performance. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 2(3), 15-26.



- Obeng, K. (2016). Effectiveness of internal audit in micro financial institutions: Evidence from selected financial institution in Ghana. *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(12), 63-70.
- Okibo, B. W., & Kamau, C. G. (2012). A study to explore internal auditors' compliance with Quality Assurance Standards: A case of state owned corporations in Kenya. *International Journal of Research Studies in Management*, 1(1), 109-126.
- Ong, M. H. A., & Puteh, F. (2017). Quantitative data analysis: Choosing between SPSS, PLS, and AMOS in social science research. *International Interdisciplinary Journal of Scientific Research*, 3(1), 14-25.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Osborne, J. W., & Waters, E. (2019). Four assumptions of multiple regression that researchers should always test. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 8(1), 2.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11(1), 457-483.
- Palermo, T. (2011). Managing organizational culture for effective internal control. From practice to theory. *European Accounting Reviews*, 20(4), 763-774.
- Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. Simon & Schuster, New York.

- Pathiranage, J. (2019). Organizational culture and business performance: an empirical study. *International Journal of Economics and Management*, 24(2), 264-278.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2).
- Patyal, V. S., Ambekar, S., & Prakash, A. (2019). “Organizational culture and total quality management practices in Indian construction industry”. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 895-913.
- Peters, T., & Waterman Jr, R. H. (2011). McKinsey 7-S model. *Leadership Excellence*, 28(10), 2011.
- Pickett, K. S. (2010). *The Internal Auditing Handbook*. John Wiley & Sons, Inc.
- Plant, R. (1989). Practical ideas for managing change and making it stick. *Industrial and Commercial Training*, 21(5).
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16-35.
- Postula, M., Irodenko, O., & Dubel, P. (2020). Internal audit as a tool to improve the efficiency of public service. *European Research Studies Journal*, 23(3), 699-715.
- Puppatz, M., Burmeister, A., & Deller, J. (2017). The assessment of organizational culture in cross-cultural settings: Investigating the psychometric quality and cultural equivalence of three quantitative instruments. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(1), 43-60.
- Purba, R. B., Erlina, H. U., & Muda, I. (2020). Influence of supply chain audit quality on audit results through the auditor's ability in detecting corruption. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 1046.

- Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved organizational performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 86-100.
- Quinn, R. E., Clair, L. S. S., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (2020). *Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach*. John Wiley & Sons.
- Rahimnia, F., & Alizade, M. (2009). Investigating organizational culture dimensions based on Denison model on the view of faculty of Ferdowsi university of Mashhad. *Mashhad (Iran): training studies and psychology of Ferdowsi University*, 10.
- Raiborn, C., Butler, J. B., Martin, K., & Pizzini, M. (2017). The internal audit function: A prerequisite for Good Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 28(2), 10-21.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behaviour*. (13th Ed.). Upper Saddle River, Pearson.
- Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). HTMT2—an improved criterion for assessing discriminant validity in structural equation modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 121(12), 2637-2650.
- Roussy, M., Barbe, O., & Raimbault, S. (2020). "Internal audit: from effectiveness to organizational significance". *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 322-342.

- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308-330.
- Rudhani, L. H., Vokshi, N. B., & Hashani, S. (2017). Factors Contributing to the Effectiveness of Internal Audit: Case Study of Internal Audit in the Public Sector in Kosovo. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 3(4), 91-108.
- Ramdhani, A., Ramdhani, M. A., & Ainisyifa, H. (2017). Conceptual framework of corporate culture influenced on employees' commitment to organization. *International Business Management*, 11(3), 826-830.
- Rupšys, R., & Boguslauskas, V. (2007). Measuring performance of internal auditing: Empirical evidence. *Engineering Economics*, 55(5).
- Russell, J. P. (2007). *The internal auditing pocket guide: Preparing, performing, reporting, and follow-up*. Quality Press.
- Ruud, F., Friebe, P., Schmitz, D., & Isufi, S. (2011). International Professional Practices Framework—Overview of the current guidance of the Institute of Internal Auditors. *Global Management Challenges for Internal Auditors: ECIIA Yearbook of Internal Audit 2010/11*, 17(24), 8.
- Sackmann, S. A. (2021). What Is Culture in the Context of Organizations?. *Culture in Organizations: Development, Impact and Culture-Mindful Leadership*, 17-56. Springer.
- Sakour, A. S., & Laila, N. H. B. (2015). Internal Audit Effectiveness in Libyan Public Enterprises: An Approach to the Development of a Theoretical Framework. *Global Business & Management Research*, 7(2), 12-18.
- Salameh, R., Al-Weshah, G., Al-Nsour, M., & Al-Hiyari, A. (2011). Alternative Internal Audit Structures and Perceived Effectiveness of Internal Audit in Fraud

Prevention: Evidence from Jordanian Banking Industry/Les Structures Alternative D'audit Interne Et L'efficacite Percue De L'audit Interne Dans La Prevention Contre La Fraude: Une Preuve Dans L'industrie Bancaire Jordanienne. *Canadian Social Science*, 7(3), 40.

Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714-731.

Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The organizational culture profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159-182.

Scheffknecht, S. (2011). Multinational enterprises-organizational culture vs. national culture. *International Journal of Management Cases*, 13(4), 73-78.

Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). CA: Jossey-Bass, San Francisco.

Schein, E. H. (1983). *Organizational culture: A dynamic model*.

Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (2010a). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (2010b). Three cultures of management: the key to organizational learning. *Glocal Working. Living and Working Across the World with Cultural Intelligence. Milan, Italy, Franco Angeli*, 37-58.

Schein, E. H. (2011). The concept of organizational culture: Why bother. *Classics of organizational theory*, 7, 349-360.

- Schimmoeller, L. J. (2010). Leadership styles in competing organizational cultures. *Leadership Review*, 10(2), 125-141.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1. Building and developing the organization* (pp. 373–414). American Psychological Association.
- Schultz, M. (2012). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding* (Vol. 58). Walter de Gruyter.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, 270-277.
- Serrat, O., & Serrat, O. (2017). A primer on organizational culture. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, 355-358.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985.
- Shamki, D., & Alhajri, T. A. (2017). Factors influence internal audit effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 12(10), 143-154.
- Shamsuddin, A., Ab Mubin, N. A., Mohd Zain, N. A., Mohd Akil, N. A., & Abdul Aziz, N. A. (2015). Perception of Managers on the Effectiveness of the Internal Audit Functions: A Case Study in Tnb. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 7(1), 30-39.

- Shepherd, D. A., Patzelt, H., & Haynie, J. M. (2010). Entrepreneurial spirals: Deviation–amplifying loops of an entrepreneurial mindset and organizational culture. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(1), 59-82.
- Shrestha, N. (2020). Detecting multicollinearity in regression analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 8(2), 39-42.
- Shuwaili, A. M. J., Hesarzadeh, R., & Bagherpour Velashani, M. A. (2023). Designing an internal audit effectiveness model for public sector: qualitative and quantitative evidence from a developing country. *Journal of Facilities Management*.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Simangunsong, R. (2014). The impact of internal control effectiveness and internal audit role toward the performance of local government. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(7), 50-58.
- Singh, Y. K. (2006). *Fundamental of research methodology and statistics*. New Age International.
- Sithubi, R. (2021). *The positioning and suitability of the internal audit function to perform the assessment of organizational culture* [Master's thesis, Faculty of Commerce].
- Smet, D. D., & Mention, A. L. (2011). Improving auditor effectiveness in assessing KYC/AML practices: Case study in a Luxembourgish context. *Managerial Auditing Journal*, 26(2), 182-203.

- Snyder, K., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2016). "Enhancing the study of Lean transformation through organizational culture analysis". *International Journal of Quality and Service Sciences*, 8(3), 395-411.
- Soh, D. S. B., & Martinov-Bennie, N. (2011). "The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation". *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605-622.
- Suderman, J. (2012). Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 52-58.
- Sugita, M., & Takahashi, T. (2015). Influence of corporate culture on environmental management performance: An empirical study of Japanese firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 182-192.
- Sulistiyanto, F., & Murtini, H. (2018). Determinants of internal auditor performance through knowledge management with organizational culture as moderating. *Accounting Analysis Journal*, 7(3), 183-191.
- Suwaidan, M. S., & Qasim, A. (2010). External auditors' reliance on internal auditors and its impact on audit fees: An empirical investigation. *Managerial Auditing Journal*, 25(6), 509-525.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231.



- Tang, F., Norman, C. S., & Vandrzyk, V. P. (2017). Exploring perceptions of data analytics in the internal audit function. *Behaviour & Information Technology*, 36(11), 1125-1136.
- Temesgen, A., & Estifanos, L. (2018). Determinants of internal audit effectiveness: Evidence from Gurage Zone. *Research Journal of Finance and Accounting*, 9(19), 15-25.
- Tharp, B. M. (2009a). Defining “culture” and “organizational culture”: From anthropology to the office. *Interpretation a Journal of Bible and Theology*, Harworth, 7, 1-5.
- Tharp, B. M. (2009b). Four organizational culture types. *Hawort Organizational Culture White Paper*.
- Thokozani, S. B. M., & Maseko, B. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5.
- Thompson, L. M. (2013). *A quantitative comparative study of organizational culture and leadership accountability within public and private organizations*. [Doctoral dissertation, University of Phoenix].
- Tika, P. (2010). *Organizational Culture and Increased Company Performance* (3rd Ed.). Jakarta: PT. Earth Akara.
- Tong, Y. K., & Arvey, R. D. (2015). "Managing complexity via the Competing Values Framework". *Journal of Management Development*, 34(6), 653-673.
- Tracey, J. B., & Blood, B. (2012). The Ithaca Beer Company: A case study of the application of the McKinsey 7-S framework.

- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research, 11*(1), 1-9.
- Tung, R. L., & Verbeke, A. (2010). Beyond Hofstede and GLOBE: Improving the quality of cross-cultural research. *Journal of International Business Studies, 41*, 1259-1274.
- Turetken, O., Jethefer, S., & Ozkan, B. (2020). Internal audit effectiveness: operationalization and influencing factors. *Managerial Auditing Journal, 35*(2), 238-271.
- Turlais, V., & Dubkevics, L. (2017). Comparative analysis of organizational culture models in Management Science. In *Turiba University. International Scientific Conference* (p. 204). Turiba University.
- Übüs, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational culture types as predictors of corporate social responsibility. *Engineering Economics, 61*(1).
- Udeh, S. N., & Nwadiakor, E. O. (2016). Evaluation of effectiveness of internal audit in the Nigerian public sector. *European Journal of Business, Economics and Accountancy, 4*(3), 44-58.
- Urbancová, H., & Depoo, L. (2021). Factors Affecting Strategic Types of Organizational Culture: Evidence from Organizations and Managers Operating in the Czech Republic. *Management and Production Engineering Review, 12*(1), 48-59.
- Usman, I., & Murtala, S. (2019). *Impact of history in determining internal audit effectiveness in tax administration*. Gombe, Nigeria: Gombe State University.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(3), 195-209.

- Van Niekerk, J. F., & Von Solms, R. (2010). Information security culture: A management perspective. *Computers & Security*, 29(4), 476-486.
- Vander Veken, J., & Sarens, G. (2020). *The impact of Organizational Culture on Internal Audit Effectiveness*. [Master thesis, Louvain School of Management. Université catholique de Louvain].
- Vanesa, Y. Y., Matondang, R., Sadalia, I., & Daulay, M. T. (2019). The influence of organizational culture, work environment and work motivation on employee discipline in PT Jasa Marga (Persero) TBK, Medan Branch, North Sumatra, Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 2(5), 37-45.
- Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 587-602.
- Verma, J. P. (2012). *Data analysis in management with SPSS software*. Springer Science & Business Media.
- Walter, O. B., & Guandaru, K. C. (2012). A study to explore internal auditors' compliance with Quality Assurance Standards: A case of state owned corporations in Kenya. *International Journal of Research Studies in Management*, 1(1), 109-126.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about Organizational Culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404.
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- Weick, K. (2001). *Organizational culture as a source of high reliability: Making Sense of the Organization*. Oxford UK/Malden USA: Blackwell Publishers Ltd, 330-344.

- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd Ed.). Reading, MA: Addison-Westley.
- Wiewiora, A., Trigunarsyah, B., Murphy, G., & Coffey, V. (2013). Organizational culture and willingness to share knowledge: A competing values perspective in Australian context. *International Journal of Project Management*, 31(8), 1163-1174.
- Wright, R. M. (2009). *Internal audit, internal control and organizational culture*. [Doctoral dissertation, Victoria University].
- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(3), 349-371.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). *Leadership and Organizational Culture*. Handbook of Research Methods for Organizational Culture. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 23-38.
- Yanti, D., Sari, D. M., Ghazali, R., Djuniar, L., & Astrina, F. (2022). Management support, competence, organizational culture and professional ethics on internal audit effectiveness. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 5(4), 826-836.
- Yauch, C. A., & Steudel, H. J. (2003). Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. *Organizational Research Methods*, 6(4), 465-481.
- Yeboah, E. (2020). Critical Literature Review on Internal Audit Effectiveness. *Open Journal of Business and Management*, 8(5), 1977.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437.

- Yildiz, E. (2014). A study on the relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 3(4), 52-67.
- Zachariadou, T., Zannetos, S., & Pavlakis, A. (2013). Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus. *BMC Health Services Research*, 13(1), 1-8.
- Zakaria, M. M., & Mohammed, M. M. (2021). "Effectiveness of internal audit function of tertiary institutions in the Northern region of Ghana". *ADRRI Journal (Multidisciplinary)*, 30(2/7), 53-75.
- Zavyalova, E., & Kucherov, D. (2010). Relationship between organizational culture and job satisfaction in Russian business enterprises. *Human Resource Development International*, 13(2), 225-235.
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). "The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance". *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683.
- Zeqiri, J., & Alija, S. (2016). The organizational culture dimensions—the case of an independent private university in Macedonia. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 61(3), 20-31.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Ziegenfuss, D. E. (2000). Measuring performance. *Internal Auditor*, 57(1), 36-36.
- Zikmund, W. C., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods*. Boston, MA: Cengage Learning Custom Publishing.

- Zlatković, M. (2018). Organizational effectiveness in Bosnia and Herzegovina: A competing values approach. *Strategic Management*, 23(4), 15-25.
- Zu, X., Robbins, T. L., & Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 86-106.
- Zuleha, A., & Syarief, F. (2021). The Influence of Organizational Culture, Knowledge Management and Financial Compensation on Employee Performance (Literature Review of Human Resource Management). *Journal of Accounting and Finance Management*, 2(3), 141-151.

## Προσάρτημα

---

### Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης

---

Αξιότιμοι / ες συμμετέχοντες / ουσες,

Ονομάζομαι Κούρτη Ελένη - Δέσποινα και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του ΔΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Master in Business Administration, MBA) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (Α.Μ. 23033). Καλείστε να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας μου με θέμα: Αποτελεσματικότητα εσωτερικού ελέγχου και οργανωσιακή κουλτούρα: Θεωρητική και εμπειρική διερεύνηση σε ελληνικές επιχειρήσεις (Effectiveness of internal audit and organizational culture: Theoretical and empirical investigation in Greek companies).

Η συμμετοχή είναι εθελοντική και δύναται να ανακληθεί ανά πάσα στιγμή άνευ προειδοποίησης. Μπορείτε να αφιερώσετε όσο χρόνο χρειάζεστε για να διαβάσετε το Έντυπο Συγκατάθεσης Κατόπιν Ενημέρωσης. Μπορείτε επίσης να αποφασίσετε να το συζητήσετε με την οικογένεια ή τους φίλους / συναδέλφους σας και να λάβετε αντίγραφο του εντύπου. Δεσμευόμαστε για την εφαρμογή και τήρηση όλων των προβλεπόμενων προδιαγραφών και συνθηκών, σε απόλυτη συμφωνία με την επιτροπή δεοντολογίας διεξαγωγής ερευνών.

Προτού αποφασίσετε αν θα λάβετε μέρος στην παρούσα έρευνα, είναι σημαντικό να κατανοήσετε τους λόγους πραγματοποίησής της, καθώς και το περιεχόμενό της. Για αυτό, σας παρακαλούμε να διαβάσετε προσεκτικά τις πληροφορίες που παρέχονται στη συνέχεια. Παρακαλούμε να ζητήσετε διευκρινίσεις για ό,τι δεν σας είναι ξεκάθαρο από την ερευνήτρια. Σας ευχαριστούμε που διαβάζετε τις πληροφορίες αυτές.

Καλείστε να συμμετέχετε διότι η εμπειρία και οι απόψεις σας θα αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμες στην προσπάθειά μας να κατανοήσουμε τα στοιχεία, τους παράγοντες και τους μηχανισμούς - λειτουργίες που δομούν και διέπουν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας και της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Τα ευρήματα κάθε επιστημονικής έρευνας, όπως και της εν λόγω, δύναται να αξιοποιηθούν μέσω προτάσεων που αποσκοπούν στη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών με γνώμονα την υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών και απότερο στόχο τον προσδιορισμό της αποδοτικότερης οργανωσιακής κουλτούρας σε όρους μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

*Απαιτήσεις συμμετοχής:*

Αν αποφασίσετε να συμμετέχετε, θα χρειαστεί να αφιερώσετε 15 λεπτά από το χρόνο σας, ώστε να συμπληρώσετε το έντυπο ερωτηματολόγιο ή την αντίστοιχη ηλεκτρονική φόρμα. Τα ερωτηματολόγια ή οι ηλεκτρονικές φόρμες μπορούν να επιστραφούν είτε με ηλεκτρονική υποβολή, είτε με επί τόπου συμπλήρωση, είτε με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο (ταχυδρομική, κλπ).

*Πώς θα επωφεληθείτε από την έρευνα;*

Εκτιμούμε ότι οι πληροφορίες που θα συλλέξουμε θα συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου. Συνεπώς, με τη συμμετοχή σας συμβάλλετε στην ουσιαστική διερεύνηση ενός ζητήματος διοικητικής φύσεως που αφορά ενεργά σημαντικό αριθμό ατόμων - εργαζόμενων και επιχειρήσεων. Τα ευρήματα δύνανται να αξιοποιηθούν προς όφελος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

*Σε περίπτωση που λάβετε μέρος, υπάρχουν κάποιες αρνητικές συνέπειες ή πιθανοί κίνδυνοι;*

Η συμμετοχή σε αυτή την έρευνα δεν αναμένεται να εκθέσει τους συμμετέχοντες σε κίνδυνο. Επίσης, η έρευνα δεν πρόκειται να έχει οποιαδήποτε επίπτωση σε εσάς, καθώς δεν πρόκειται να συλλεχθούν και επομένως να κοινοποιηθούν προσωποποιημένες πληροφορίες σας.

*Εμπιστευτικός χαρακτήρας παρεχόμενων πληροφοριών:*

Οι πληροφορίες που θα συλλέξουμε θα είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Δε θα είναι δυνατόν να σας ταυτοποιήσει κάποιος από τα δεδομένα και τις πληροφορίες που θα παραχωρήσετε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Εξαιτίας της φύσης της έρευνας, θα πρέπει να γνωρίζετε ότι είναι πιθανό οι πληροφορίες που θα παραχωρήσετε με τις απαντήσεις σας να χρησιμοποιηθούν και από άλλους ερευνητές (εντός και εκτός ΠΑ.ΜΑΚ.) πέρα από τα μέλη της ερευνητικής ομάδας, για τη μελέτη ερευνητικών ερωτημάτων στο μέλλον. Επίσης, τα ανώνυμα (μη ταυτοποιήσιμα) δεδομένα που θα συλλέξουμε θα συμπεριληφθούν σε ακαδημαϊκές μελέτες και δημοσιεύσεις. Οι αναλύσεις που θα πραγματοποιηθούν θα είναι μαζικές και κανείς δεν είναι σε θέση να αντιστοιχήσει τις απαντήσεις με το συμμετέχοντα.



Η ηλεκτρονική βάση με τα ανώνυμα δεδομένα που θα παραχωρήσετε με τις απαντήσεις σας θα φυλάσσεται στους υπολογιστές των μελών της ερευνητικής ομάδας, ενώ τα έντυπα, ανώνυμα ερωτηματολόγια θα καταστραφούν μετά την ολοκλήρωση της έρευνας. Καθώς στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας είναι πιθανό να συλλεγούν κάποια δεδομένα που ορίζονται ως ευαίσθητα (π.χ. πληροφορίες για το φύλο, τη σχέση εργασίας / είδος απασχόλησης, το επίπεδο εκπαίδευσης, την εργασιακή εμπειρία κ.ά.) θα πρέπει να σας ενημερώσουμε ότι εφαρμόζουμε τη νομοθεσία που ισχύει στην Ευρωπαϊκή Ένωση από τις 28 Μαΐου 2018 και η οποία ορίζει ότι η χρήση αυτών των δεδομένων επιτρέπεται για σκοπούς επιστημονικής έρευνας. Περισσότερες πληροφορίες για την προστασία των προσωπικών δεδομένων μπορείτε να βρείτε στην ακόλουθη ιστοσελίδα: <https://gdpr-info.eu/>

Τέλος, θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε ότι μετά την υποβολή των ανώνυμων δεδομένων σας, δε θα είναι δυνατό να αποσύρετε τη συμμετοχή σας από την έρευνα, καθώς δε θα μπορούμε να ταυτοποιήσουμε τις απαντήσεις σας στα δεδομένα που θα έχουν συλλεχθεί.

Σε περίπτωση που έχετε οποιαδήποτε ερώτηση ή προβληματισμό, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μας. Παραμένουμε στη διάθεσή σας ανά πάσα στιγμή.

### ***Επιβεβαίωση Συμμετοχής***

Συνεχίζοντας παρακάτω αποδέχεστε ότι:

1) Έχετε διαβάσει και κατανοήσει το περιεχόμενο του εντύπου ενημέρωσης που αφορά την παρούσα έρευνα, καθώς και τον εμπιστευτικό χαρακτήρα των ανώνυμων πληροφοριών που θα παρέχετε και την αξιοποίηση αυτών αποκλειστικά από μέλη της ερευνητικής ομάδας.

2) Τυχόν ερωτήσεις αναφορικά με τη συμμετοχή σας στην έρευνα έχουν απαντηθεί ικανοποιητικά.

3) Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και είστε ελεύθεροι να μην απαντήσετε σε όσες ερωτήσεις δεν επιθυμείτε, όπως και να μην συμμετάσχετε σε κάποιο έργο ή μέρος αυτού, αποχωρώντας άνευ συνεπειών και αιτιολόγησης οποιαδήποτε στιγμή.

4) Έχετε κατανοήσει τους περιορισμούς που ισχύουν σχετικά με την απόσυρση των δεδομένων σας από την έρευνα, καθώς και την πιθανή χρήση αυτών ή αποσπασμάτων των απαντήσεών σας σε δημοσιεύσεις που αφορούν την παρούσα έρευνα ή προϊόντα – παραδοτέα αυτής (π.χ. ανακοινώσεις σε συνέδρια – ημερίδες, ιστοσελίδες).

Κατανοείτε ότι δεν θα εμφανίζεται το όνομά σας σε κανένα σχετικό παραδοτέο – προϊόν – δημοσίευση.

---

## Δημογραφικά Στοιχεία

---

(Σημειώνετε αυτό που σας αντιπροσωπεύει)

**1) Φύλο:**                    i) Άνδρας      ii) Γυναίκα      iii) Άλλο

**2) Εκπαιδευτικό Υπόβαθρο:**

- i. Γυμνάσιο - Υποχρεωτική 9 ετής + (ΕΠΑΣ - ΣΕΚ)
- ii. Λυκειακή (ΓΕΛ – ΕΠΑΛ)
- iii. Μεταλυκειακή διευτούς (ΙΕΚ – ΟΑΕΔ – Μαθητεία)
- iv. Τριτοβάθμια (ΑΕΙ – ΤΕΙ)
- v. Μετατριτοβάθμια (Μεταπτυχιακό – Master)
- vi. Διδακτορικό (PhD)
- vii. Άλλο

**3) Μορφή απασχόλησης / Σχέση εργασίας:**

- i. Υπάλληλος Ιδιωτικού Τομέα - Αορίστου Χρόνου (Μισθωτοί)
- ii. Υπάλληλος Ιδιωτικού Τομέα - Ορισμένου Χρόνου (Συμβασιούχοι - Έκτακτο Προσωπικό - Προσωρινοί)
- iii. Εξωτερικός συνεργάτης επιχειρήσεων
- iv. Σύμβαση έργου
- v. Ειδικές μορφές απασχόλησης

**4) Έτη συνολικής απασχόλησης:**

- i. < 6 μήνες
- ii. 6 - 12 μήνες
- iii. 1 - 2 έτη
- iv. 2 - 5 έτη
- v. 5 - 10 έτη
- vi. 10 - 20 έτη
- vii. 20 + έτη

## **Οργανωσιακή Κουλτούρα**

### *Organizational Culture Profile (OCP) Scale*

---

Στις παρακάτω ερωτήσεις απαντάτε σε μία πενταβάθμια κλίμακα (τύπου Likert) επιλέγοντας την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει αναφορικά με το **πόσο σημαντική θεωρείτε** την ύπαρξη των κάτωθι στοιχείων στα πλαίσια της επιχείρησης / οργανισμού εντός της οποίας / του οποίου εργάζεστε:

- 1 = Καθόλου σημαντική**
  - 2 = Λίγο σημαντική**
  - 3 = Σημαντική**
  - 4 = Αρκετά / Πολύ σημαντική**
  - 5 = Πάρα πολύ σημαντική**
- 

### **Culture Type: Group**

*Τύπος Οργανωσιακής Δομής: Έμφαση στην Ομάδα*

---

*Κυρίαρχη Αξία: Συνοχή - Principal Value: Cohesion*

**5) Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικράτηση δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο;**

*Κυρίαρχη αξία: Ηθική - Principal Value: Morale*

**6) Πόσο σημαντικό θεωρείτε το σεβασμό των ατομικών δικαιωμάτων;**

*Κυρίαρχη αξία: Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Principal Value: HR Development*

**7) Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανεκτικότητα στη διαφορετικότητα εντός των εργασιακών πλαισίων (αναφορικά με το φύλο, την ιδεολογία, την εθνικότητα κλπ);**

*Κυρίαρχη αξία: Ανοιχτή επικοινωνία - Principal Value: Open Communication*

**8) Πόσο σημαντική θεωρείτε την κοινωνική υπευθυνότητα;**

*Κυρίαρχη αξία: Συνεργασία - Principal Value: Cooperation*

**9) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό;**

*Κυρίαρχη αξία: Εμπιστοσύνη - Principal Value: Trust*

**10) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στην ομάδα;**

*Κυρίαρχη αξία: Ομαδική εργασία - Principal Value: Teamwork*

**11) Πόσο σημαντική θεωρείτε την εργασία σε συνεργατικά πλαίσια;**

---

**Culture Type: Hierarchical**

*Τύπος Οργανωσιακής Δομής: Έμφαση στην Ιεραρχία*

---

*Κυρίαρχη αξία: Κανόνας Σταθερότητας - Principal Value: Stability Order*

**12) Πόσο σημαντική θεωρείτε την επίδειξη προσοχής στην άσκηση της εργασίας;**

*Κυρίαρχη αξία: Ορθολογισμός - Principal Value: Rationality*

**13) Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικέντρωση στη λεπτομέρεια;**

*Κυρίαρχη αξία: Προβλεψιμότητα - Principal Value: Predictability*

**14) Πόσο σημαντική θεωρείτε την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα στη δράση;**

*Κυρίαρχη αξία: Ασφάλεια - Principal Value: Security*

**15) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στη σύννομη δράση;**

*Κυρίαρχη αξία: Συνέργεια / Συντονισμός Δραστηριοτήτων - Principal Value: Coordination of Activities*

**16) Πόσο σημαντική θεωρείτε τη σταθερότητα και την ασφάλεια της εργασίας;**

*Κυρίαρχη αξία: Διαδικασίες – Principal Value: Procedures*

**17) Πόσο σημαντική θεωρείτε τη σταθερότητα αναφορικά με τις πρακτικές και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στα εργασιακά πλαίσια;**

*Κυρίαρχη αξία: Εξορθολογισμένες Λειτουργίες - Principal Value: Streamlined Operations*

**18) Πόσο σημαντική θεωρείτε γενικά την προβλεψιμότητα των έργων και των απαιτήσεων αναφορικά με τις λειτουργίες της επιχείρησης;**

---

## Culture Type: Developmental

*Τύπος Οργανωσιακής Δομής: Έμφαση στην Ανάπτυξη*

---

*Κυρίαρχη αξία: Ευελιξία – Principal Value: Flexibility*

**19) Πόσο σημαντική θεωρείτε τη διάθεση για πειραματισμό;**

*Κυρίαρχη αξία: Δημιουργικότητα - Principal Value: Creativity*

**20) Πόσο σημαντική θεωρείτε την απουσία περιορισμού από πλήθος κανόνων;**

*Κυρίαρχη αξία: Πειραματισμός / Ρίσκο – Principal Value: Experimentation / Risk*

**21) Πόσο σημαντική θεωρείτε την άμεση αξιοποίηση ευκαιριών;**

*Κυρίαρχη αξία: Αυτονομία – Principal Value: Autonomy*

**22) Πόσο σημαντική θεωρείτε την καινοτομία;**

*Κυρίαρχη αξία: Προσαρμογή - Principal Value: Adaptation*

**23) Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανάληψη ρίσκου;**

---

## Culture Type: Rational

*Τύπος Οργανωσιακής Δομής: Έμφαση στη Λελογισμένη / Εξορθολογισμένη Δράση*

---

*Κυρίαρχη αξία: Παραγωγικότητα - Principal Value: Productivity*

**24) Πόσο σημαντική θεωρείτε την ανταγωνιστικότητα;**

*Κυρίαρχη αξία: Αποτελεσματικότητα - Principal Value: Efficiency*

**25) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στην επίτευξη στόχου;**

*Κυρίαρχη αξία: Ανταγωνιστικότητα – Principal Value: Competitiveness*

**26) Πόσο σημαντική θεωρείτε την υιοθέτηση υψηλών προσδοκιών επίδοσης;**

*Κυρίαρχη αξία: Επιθετικότητα – Principal Value: Aggressiveness*

**27) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στο αποτέλεσμα;**

*Κυρίαρχη αξία: Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα - Principal Value: Results Orientation*

**28) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον αναλυτικό χαρακτήρα των εκάστοτε ενεργειών και δράσεων;**

*Κυρίαρχη αξία: Σχεδιασμός και Θέση Στόχων - Principal Value: Planning and Goal Setting*

**29) Πόσο σημαντικό θεωρείτε τον προσανατολισμό στη δράση;**

*Κυρίαρχη αξία: Προσανατολισμός στη δράση - Principal Value: Action oriented*

**30) Πόσο σημαντική θεωρείτε την υιοθέτηση πολιτικής και πρακτικών επιθετικής δράσης;**

### **Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου**

#### *Internal Audit Effectiveness (IAE) Scale*

---

Στις παρακάτω ερωτήσεις απαντάτε σε μία πενταβάθμια κλίμακα (τύπου Likert) επιλέγοντας την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει αναφορικά με το πόσο συμφωνείτε αναφορικά με τις ακόλουθες δηλώσεις:

**1 = Διαφωνώ απόλυτα**

**2 = Διαφωνώ**

**3 = Είμαι ουδέτερος / η**

**4 = Συμφωνώ**

**5 = Συμφωνώ απόλυτα**

---

**31)** Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την απόδοση του οργανισμού.

**32)** Ο εσωτερικός έλεγχος καθορίζει την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών συστημάτων εσωτερικού λογιστικού και λειτουργικού ελέγχου.

**33)** Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών.

**34)** Ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει την παραγωγικότητα του οργανισμού.

- 35) Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης κινδύνου.
- 36) Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει τη συμμόρφωση της εταιρείας με νόμους, διαδικασίες, πολιτικές, σχέδια και κανονισμούς.
- 37) Ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει την οικονομική, αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των πόρων.
- 38) Ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζει τα οργανωσιακά προγράμματα προκειμένου κρίνει τη συνέπεια των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους.
- 39) Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει επαρκή παρακολούθηση (follow - up) για να διασφαλίσει τη λήψη κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και την αποτελεσματικότητα αυτών.
- 40) Λαμβάνονται έγκαιρα μέτρα για την εφαρμογή των συστάσεων της έκθεσης εσωτερικού ελέγχου.
- 41) Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου είναι εποικοδομητικές και εφαρμόσιμες.
- 42) Κατά τη διαδικασία λήψης διοικητικών αποφάσεων, η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου, όπου αυτό είναι δυνατόν.

----- ΤΕΛΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ -----