ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΜΒΑ»

ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ, ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ, ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΓΙΑΝΝΑΚΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΜΠΕΛΙΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Υπεύθυνη Δήλωση

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων - ΜΒΑ» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Ο Δηλών

Γιαννακός Κωνσταντίνος

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Ευχαριστίες

Το δεύτερο μεταπτυχιακό μου ήταν μια μεγάλη προσωπική υποχρέωση και ικανοποίηση, γιατί σε συνδυασμό με την εμπειρία (που δεν είχα στο πρώτο Msc) μου μετέφερε επιπλέον γνώση και αμερόληπτη κρίση. Ξανά θυμήθηκα πως είναι να ψάχνω, να διαβάζω, ταυτόχρονα να αξιολογώ και να γράφω ορθά.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, Δρ. Μπελιά Δημήτριο για την πολύτιμη καθοδήγησή του, την ουσιώδη συνδρομή στην υλοποίηση της εργασίας, καθώς και για την υπομονή του, αλλά και την πνευματική υποστήριξη που μου παρείχε πάντα με θετική διάθεση. Οφείλω ευχαριστίες στην επιτροπή αξιολόγησης της εργασίας που αποτελείται από τον αξιότιμο Καθηγητή κ. Κουστέλιο Αθανάσιο για τις κατευθύνσεις του και τον αξιότιμο Καθηγητή και Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών κ. Λαζαρίδη Θεμιστοκλή για τις συμβουλές σε ολόκληρη την διάρκεια στο ΠΜΣ του ΜΒΑ. Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, που μου έδωσε την δυνατότητα πραγματοποίησης του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού.

Να εκφράσω επίσης τις ευχαριστίες μου, σε όλους εκείνους που με βοήθησαν άμεσα ή έμμεσα στην εκπόνηση την διατριβής μου, έχοντας την ευγενή διάθεση στην συλλογή των δεδομένων όπου ήταν το απαραίτητο συστατικό για την πραγματοποίηση της ΜΔΕ. Τους τέσσερις Διοικητές των Γενικών Νοσοκομείων, στις πόλεις της Λάρισας, της Μαγνησίας, των Τρικάλων και της Καρδίτσας. Στα στελέχη και τους υπαλλήλους των Μονάδων Υγείας της Θεσσαλίας που διέθεσαν μέρος από τον χρόνο τους για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας εν μέσω της πανδημίας του covid-19.

Φτάνοντας στην ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, να εκφράσω το μεγαλύτερο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την ψυχολογική και ηθική συμπαράσταση, την κατανόηση, αλλά και για τις κατευθύνσεις τους που όλο αυτό το διάστημα με υποστήριξαν ανιδιοτελώς.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το αντικείμενο της παρούσης έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ των ακολούθων μεταβλητών : του στυλ ηγεσίας, της στρατηγικής ηγεσίας, της ενσωμάτωσης των αλλαγών, καθώς και η δέσμευση στην αλλαγή σε δημόσια νοσοκομεία στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας. Αναλυτικότερα η μελέτη εξετάζει λεπτομερώς την επίδραση που έχει το στυλ ηγεσίας στην ενσωμάτωση των αλλαγών, την στρατηγική ηγεσία και την δέσμευση για την αλλαγή, την επίδραση που έχει η στρατηγική ηγεσία στην ενσωμάτωση των αλλαγών και την δέσμευση προς τις αλλαγές, την σχέση που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στην ενσωμάτωση των αλλαγών και και την δέσμευση προς τις αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούν οι διοικητικοί εργαζόμενοι στα τέσσερα Γενικά Νοσοκομεία της Θεσσαλίας ανεξάρτητα από την ηλικία, την θέση που κατέχουν στον οργανισμό και τον χρόνο προϋπηρεσίας τους. Για τον λόγο αυτό οι μεταβλητές εξετάσθηκαν με το ερευνητικό εργαλείο που βασίζεται σε ερωτηματολόγια που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες έρευνες. Αναλυτικότερα, το στυλ ηγεσίας έχει διερευνηθεί από το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q. – 5X), για την στρατηγική ηγεσία έχει επιλεγεί η Κλίμακα μέτρησης Davies & Davies (2004), για την αξιολόγηση της Ενσωμάτωσης Αλλαγής έχει επιλεγεί η Κλίμακα μέτρησης S. Miller (1997) και για την αξιολόγηση της Δέσμευσης στην Αλλαγή έχει επιλεγεί η Κλίμακα μέτρησης Fedor et al. (2007). Το τελικό δείγμα ήταν 280 εργαζόμενοι στα υπό εξέταση νοσοκομεία. Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης έδειξαν ότι η εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά και η εμπνευστική παρακίνηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ήταν τα συχνότερα εμφανιζόμενα στυλ ηγεσίας («αρκετά»), ενώ η ηγεσία προς αποφυγή του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας ήταν το σπανιότερο στυλ ηγεσίας («μία φορά στο τόσο»). Οι επιμέρους αναλύσεις δείχνουν ότι το στυλ ηγεσίας και η στρατηγική ηγεσία επηρεάζουν την ενσωμάτωση των αλλαγών καθώς και την δέσμευση στην αλλαγή, ενώ η δέσμευση στην αλλαγή αλληλοεπιδρά με το στυλ ηγεσίας.

Λέξεις Κλειδιά: στυλ ηγεσίας, στρατηγική ηγεσία, ενσωμάτωση αλλαγής, δέσμευση για την αλλαγή, αλλαγή, νοσοκομεία

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ABSTRACT

The object of this research is to investigate the relationship between the following variables: leadership style, strategic leadership, change integration, as well as commitment to change in public hospitals in the region of Thessaly, and in more detail, the influence of leadership style on change integration, the strategic leadership and commitment to change, the effect of strategic leadership on the integration of change and commitment to change, as well as the relationship that can exist between integration of change and commitment to change. More specifically, the sample of this research consists of administrative employees at the four General Hospitals of Thessalia, regardless of their age, their position in the organization, and their time of service. For this reason, a research tool was developed based on questionnaires that have been used in previous research For this reason, the similar research tool was developed, which has a Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q. -5X) to measure leadership, for strategic leadership the Davies & Davies (2004) Measurement Scale has been chosen, for the evaluation of Change Integration the S. Miller (1997) Measurement Scale has been chosen and for the evaluation of Commitment to Change the Fedor et al. Measurement Scale has been chosen. (2007). The final sample was 280 employees in the hospitals under review. The results of the descriptive analysis showed that the idealized influence-characteristics and the inspirational motivation of the transformational leadership style were the most frequently occurring leadership styles (“fairly”), while the avoidant leadership of the passive-avoidant leadership style was the least frequent leadership style ("once in a while"). Sub-analyses show that leadership style and strategic leadership influence change integration as well as commitment to change, while commitment to change interacts with leadership style.

Keywords: leadership style, strategic leadership, change integration, commitment to change, change, hospitals

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ **4**

ABSTRACT **5**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή **11**

Τοποθέτηση του προβλήματος **11**

Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας **12**

Αξία και προσδοκώμενα αποτελέσματα της έρευνας **13**

Δομή της εργασίας **14**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ **16**

2.1 Το στυλ ηγεσίας **16**

2.1.1. Η μετασχηματιστική ηγεσία 16

2.1.2 Η διεκπαιρεωτική ηγεσία 17

2.1.3 Η παθητική – αποφευκτική ηγεσία 19

2.1.4 Τα στυλ ηγεσίας στην πράξη 20

2.2 Η στρατηγική ηγεσία **21**

2.3 Δέσμευση στην αλλαγή **22**

2.4 Ενσωμάτωση της αλλαγής **23**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ **24**

3.1 Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην ενσωμάτωση των αλλαγών **24**

3.1.1 Έρευνες από τον Δημόσιο Τομέα 24

3.1.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας 25

3.2. Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην δέσμευση στην αλλαγή **26**

3.2.1 Έρευνες από τον Δημόσιο Τομέα 26

3.2.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας 26

3.3 Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην στρατηγική ηγεσία **27**

3.3.1 Έρευνες από τον Δημόσιο Τομέα 27

3.3.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας 27

3.4 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην ενσωμάτωση των αλλαγών **28**

3.4.1 Έρευνες από τον χώρο της δημόσιας διοίκησης 28

3.4.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας 29

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

3.5 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην δέσμευση για αλλαγή 30
3.5.1 Έρευνες από τον χώρο της δημόσιας διοίκησης 30
3.5.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας 30
3.6 Η επίδραση της ενσωμάτωσης των αλλαγών στην δέσμευση για αλλαγή 31
3.6.1 Έρευνες από τον χώρο της δημόσιας διοίκησης 31
3.6.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας 31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 34
4.1 Οι συμμετέχοντες 34
4.2 Διαδικασία συλλογής των πρωτογενών δεδομένων 34
4.3 Ερευνητικό Εργαλείο 35
4.4 Ο σχεδιασμός της έρευνας 38
4.5 Περιορισμοί της έρευνας 42
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 43
5.1 Εισαγωγή στην ενότητα 43
5.2 Χαρακτηριστικά του δείγματος 43
5.3 Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων 45
5.3.1 Στυλ Ηγεσίας 46
5.3.2 Έκβαση Ηγεσίας 49
5.3.3 Στρατηγική Ηγεσία 51
5.3.4 Δέσμευση στην Αλλαγή 51
5.3.5 Ενσωμάτωση της Αλλαγής 52
5.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας (Alpha Cronbach Analysis) 52
5.5 Περιγραφική ανάλυση 53
5.6 Έλεγχος κανονικότητας 55
5.7 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων 56
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ 67
6.1 Κριτική ανάλυση και συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας 67
6.2 Προτάσεις προς τις διοικήσεις των νοσοκομείων 73
6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ 86

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β - ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ 94

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (N = 280)..... 44
Πίνακας 4.2 Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος (N = 280)..... 44
Πίνακας 4.3 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Εξιδανικευμένης επιρροής-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική ηγεσία)..... 46
Πίνακας 4.4 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Εξιδανικευμένης επιρροής-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική ηγεσία)..... 46
Πίνακας 4.5 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Εμπνευστικής παρακίνησης (Μετασχηματιστική ηγεσία)..... 47
Πίνακας 4.6 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Διανοητικής διέγερσης (Μετασχηματιστική ηγεσία)..... 47
Πίνακας 4.7 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Εξατομικευμένου ενδιαφέροντος (Μετασχηματιστική ηγεσία)..... 48
Πίνακας 4.8 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Έκτακτης κατ' εξαίρεση ανταμοιβής (Διεκπεραιωτική ηγεσία)..... 48
Πίνακας 4.9 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Management κατ' εξαίρεση Ενεργού (Διεκπεραιωτική ηγεσία)..... 48
Πίνακας 4.10 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Management κατ' εξαίρεση Παθητικού (Διεκπεραιωτική ηγεσία)..... 49
Πίνακας 4.11 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Ηγεσίας προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή ηγεσία)..... 49
Πίνακας 4.12 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Εξιδανικευμένης επιρροής-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική ηγεσία)..... 50
Πίνακας 4.13 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Εξιδανικευμένης επιρροής-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική ηγεσία)..... 50
Πίνακας 4.14 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Εμπνευστικής παρακίνησης (Μετασχηματιστική ηγεσία)..... 50
Πίνακας 4.15 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Στρατηγικής ηγεσίας..... 51
Πίνακας 4.16 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Δέσμευσης στην αλλαγή..... 52
Πίνακας 4.17 Ανάλυση παραγόντων για τα ερωτήματα Ενσωμάτωσης της αλλαγής..... 52
Πίνακας 4.18 Ανάλυση αξιοπιστίας για τα ερωτήματα των διαστάσεων του στυλ ηγεσίας 53
Πίνακας 4.19 Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας... 54

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Πίνακας 4.20 Έλεγχος κανονικότητας για τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας 55
Πίνακας 4.21 Συσχετίσεις Spearman του Στυλ ηγεσίας με τη Στρατηγική ηγεσία..... 56
Πίνακας 4.22 Πρόβλεψη της Στρατηγικής ηγεσίας (Οργανωσιακές ικανότητες) μέσα από τις διαστάσεις του Στυλ ηγεσίας..... 57
Πίνακας 4.23 Πρόβλεψη της Στρατηγικής ηγεσίας (Προσωπικές ικανότητες) μέσα από τις διαστάσεις του Στυλ ηγεσίας..... 58
Πίνακας 4.24 Συσχετίσεις Spearman του Στυλ ηγεσίας με την Ενσωμάτωση της αλλαγής 59
Πίνακας 4.25 Πρόβλεψη της Ενσωμάτωσης αλλαγής μέσα από τις διαστάσεις του Στυλ ηγεσίας..... 60
Πίνακας 4.26 Συσχετίσεις Spearman του Στυλ ηγεσίας με τη Δέσμευση στην αλλαγή 61
Πίνακας 4.27 Πρόβλεψη της Δέσμευσης στην αλλαγή μέσα από τις διαστάσεις του Στυλ ηγεσίας..... 62
Πίνακας 4.28 Συσχέτιση Spearman της Ενσωμάτωσης της αλλαγής με τη Στρατηγική ηγεσία 63
Πίνακας 4.29 Πρόβλεψη της Ενσωμάτωσης της αλλαγής μέσα από την Στρατηγική ηγεσία 63
Πίνακας 4.30 Συσχετίσεις Spearman της Δέσμευσης στην αλλαγή με τη Στρατηγική ηγεσία 64
Πίνακας 4.31 Πρόβλεψη της Δέσμευσης στην αλλαγή μέσα από την Στρατηγική ηγεσία 64
Πίνακας 4.32 Συσχέτιση Spearman της Δέσμευσης στην αλλαγή με την Ενσωμάτωση της αλλαγής..... 65
Πίνακας 4.33 Πρόβλεψη της Δέσμευσης στην αλλαγή μέσα από την Ενσωμάτωση της αλλαγής..... 65

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή

Τοποθέτηση του προβλήματος

Η δημόσια διοίκηση και γενικότερα ο τρόπος που λειτουργεί το κράτος έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Από την μια μεριά η εισαγωγή τεχνικών και πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα το πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και από την άλλη η κρίση της πανδημίας του Covid-19 έχουν φέρει νέα δεδομένα για την λειτουργία του δημόσιου τομέα που θα πρέπει να μπει σε ένα πλαίσιο συνεχόμενων αλλαγών (Račaitė-Samušienė et al, 2021).

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι αλλαγές είναι ένα στοιχείο που έχει ιδιαίτερη σημαντικότητα για την λειτουργία του Ελληνικού δημόσιου τομέα μιας και συχνά υπήρχαν περιπτώσεις αντίστασης και αποτυχίας των αλλαγών (Cohen & Karatzimas, 2014). Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι από το 2010 και μετά τα πράγματα μερικώς έχουν αλλάξει με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιπτώσεις επιτυχημένων αλλαγών στον δημόσιο τομέα, όπως είναι η ηλεκτρονική συνταγογράφηση στο δημόσιο σύστημα υγείας (Βουτσίδου κ συν, 2019).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διαχείριση της αλλαγής αφορά την διαχείριση πρώτα από όλα ανθρώπων. Αναλυτικότερα, η αλληλεπίδραση μεταξύ του οργανισμού και της συμπεριφοράς των ανθρώπων του και πώς αυτή η επαφή επηρεάζει την απόδοση του οργανισμού στην αλλαγή (O'Riordan, 2017). Οπότε, η διοίκηση και η ηγεσία της αλλαγής είναι μια δύσκολη υπόθεση για έναν μάνατζερ ή γενικότερα για την διοίκηση των οργανισμών. Το γεγονός ότι συχνά οι αλλαγές αποτυγχάνουν είναι αποτέλεσμα του ότι δεν έχει δοθεί προσοχή σε μια σειρά από παραμέτρους που φέρεται να επηρεάζουν την αλλαγή. Για παράδειγμα, στοιχεία όπως η οργανωσιακή κουλτούρα (Ntalakos et al, 2022; Belias & Koustelios, 2014), η εκπαίδευση του προσωπικού (Belias & Trihas, 2022) και η καλή χρήση των πληροφοριών που υπάρχουν σε σχέση με τον οργανισμό και το περιβάλλον του είναι μόνο μερικές από τις παραμέτρους που μπορεί να επηρεάσουν καθοριστικά την αλλαγή (Cohen & Karatzimas, 2014). Όλα τα παραπάνω απαιτούν να υπάρχει και η ανάλογη ηγεσία που να μπορεί να φέρει εις πέρας την αλλαγή (Račaitė-Samušienė et al, 2021).

Από τα παραπάνω έχει γίνει κατανοητό το ότι η αλλαγή είναι μια διαδικασία που απαιτεί μια άριστη ηγεσία, αλλά και την κατανόηση κάποιων κρίσιμων μεταβλητών. Εν προκειμένου, σημαντικά στοιχεία που θα κρίνουν μια αλλαγή. Αυτά μπορεί να είναι η φύση της ηγεσίας, αρχικά, ως προς το στυλ της και το κατά πόσο στρατηγική είναι κατεύθυνση

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

της αλλαγής (Holter & Brenner, 2015). Επίσης, σημαντικός παράγοντας αποτελεί η δέσμευση της ηγεσίας και των εργαζομένων προς την αλλαγή. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν μελέτες όπως των Lok & Crawford (1999) των Lo et al (2010) και πολλών άλλων που συνδέουν το στυλ ηγεσίας με την εξασφάλιση της δέσμευσης του προσωπικού με την αλλαγή. Στην περίπτωση αυτή το προσωπικό θεωρεί ότι η αλλαγή είναι «ιδιοκτησία» του και διασφαλίζει την επιτυχία της αλλαγής. Επιπλέον, σημαντικό στοιχείο είναι να μπορέσει η αλλαγή να ενσωματωθεί στον οργανισμό, με την έννοια των συστημάτων και των διαδικασιών σε ένα οργανισμό, καθώς και στην αντίληψη των εργαζομένων (Fuchs et al., 2000).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αλλαγή και οι παράμετροι που την επηρεάζουν είναι όχι μόνο μια πολύπλοκη σύνθεση, αλλά μπορεί και να διαφοροποιείται ανάλογα με το περιβάλλον και την φύση του οργανισμού. Για τον σκοπό αυτό κρίνεται να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας, στην στρατηγική ηγεσία, την δέσμευση στην αλλαγή και την ενσωμάτωση της αλλαγής στα Δημόσια Νοσοκομεία και πιο συγκεκριμένα σε διοικητικούς εργαζομένους της δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας σε τέσσερα Γενικά Νοσοκομεία της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Η επιλογή έγινε λόγω του ότι ο ερευνητής εργάζεται σε μία από αυτές τις μονάδες οπότε και μπορεί να έχει την καλύτερη δυνατή προσέγγιση στο δείγμα.

Στην παρούσα μελέτη υπάρχει ως αντικείμενο η διερεύνηση μια σειρά μεταβλητών που επηρεάζουν την λειτουργία των οργανισμών σήμερα όπως είναι το στυλ ηγεσίας, η στρατηγική ηγεσία, η ενσωμάτωση των αλλαγών και η δέσμευση στην αλλαγή.

Σκοπός και ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας

Ο κύριος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση το κατά πόσο το στυλ ηγεσίας επηρεάζει μεταβλητές όπως η στρατηγική ηγεσία, η ενσωμάτωση στις αλλαγές καθώς και η δέσμευση για την αλλαγή. Επιπλέον, η εργασία θα εξετάσει και την επίδραση που έχει η στρατηγική ηγεσία στην ενσωμάτωση στις αλλαγές καθώς και στην δέσμευση για την αλλαγή. Τέλος, θα εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στην ενσωμάτωση στις αλλαγές καθώς και την δέσμευση για την αλλαγή.

Οπότε θα εξεταστούν οι σχέσεις ανάμεσα από μια σειρά ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών που θα προκύψουν για τον καθορισμό της αποδοτικής λειτουργίας των οργανισμών σήμερα.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Με βάση τα παραπάνω, θα εξεταστούν οι κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις :

Υπόθεση 1 (Η1) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την Στρατηγική Ηγεσία

Υπόθεση 2 (Η2) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την Ενσωμάτωση στις αλλαγές

Υπόθεση 3 (Η3) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 4 (Η4) : Η Στρατηγική Ηγεσία σχετίζεται θετικά με την Ενσωμάτωση στις αλλαγές

Υπόθεση 5 (Η5) : Η Στρατηγική Ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 6 (Η6) : Η Ενσωμάτωση στις αλλαγές σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή

Στις πρώτες τρεις υποθέσεις το στυλ ηγεσίας είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η στρατηγική ηγεσία, η ενσωμάτωση στις αλλαγές και η δέσμευση στην αλλαγή, είναι οι εξαρτημένες μεταβλητές. Στην τέταρτη και πέμπτη υπόθεση, η στρατηγική ηγεσία είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή, ενώ η ενσωμάτωση στις αλλαγές και η δέσμευση για αλλαγή είναι οι εξαρτημένες μεταβλητές. Τέλος στην έκτη υπόθεση η ενσωμάτωση στις αλλαγές είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή και η δέσμευση για αλλαγή η εξαρτημένη.

Αξία και προσδοκώμενα αποτελέσματα της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα υπάρχει ένα έντονο ενδιαφέρον για την σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε μια σειρά από παράγοντες που καθορίζουν κρίσιμα στοιχεία, όπως η ενσωμάτωση των αλλαγών και η δέσμευση στην αλλαγή. Οι μελέτες των Belias και Trihas (2022a,b,c) έχουν ως σημείο αναφοράς μια σειρά από ζητήματα που σχετίζονται με την απόδοση των οργανισμών όπως η στρατηγική ηγεσία, το στυλ ηγεσίας και τις παραμέτρους που αφορούν τις αλλαγές, όπως η δέσμευση της αλλαγής και η ενσωμάτωση των αλλαγών. Βέβαια, πολλές από αυτές τις μελέτες είναι σε διερευνητικό επίπεδο μιας και προτείνουν ερευνητικά εργαλεία και επιμέρους σχέσεις, αλλά δεν έχουν προχωρήσει σε μια συνολική αποτίμηση των σχέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στις μεταβλητές, όπως θα προβεί η παρούσα μελέτη.

Η μελέτη αυτή συμβάλλει στην τρέχουσα βιβλιογραφία εξετάζοντας και συσχετίζοντας τέσσερα κρίσιμα στοιχεία που μπορούν να ισχυροποιηθούν μέσα από το στυλ ηγεσίας, την στρατηγική ηγεσία, την ενσωμάτωση των αλλαγών και την δέσμευση στην αλλαγή των εργαζομένων δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας στην Περιφέρεια. Η παρούσα

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ επηρεάζουν τις μεταβλητές της στρατηγικής ηγεσίας και τις μεταβλητές που σχετίζονται με το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός είναι ικανός να ενσωματώσει (απορροφήσει) οποιεσδήποτε αλλαγές πραγματοποιούνται σε αυτόν (στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον), σε συνδυασμό με το βαθμό στον οποίο τα μέλη του οργανισμού είναι έτοιμα να δεσμευτούν ως προς την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων αλλαγών. Σε αυτές τις σχέσεις, θα εξεταστεί ο ρόλος που έχει το στυλ ηγεσίας και η στρατηγική ηγεσία. Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας προσδοκούμε ότι θα εντοπίσουμε συσχέτιση μεταξύ όλων των προαναφερθέντων μεταβλητών, ώστε να είμαστε σε θέση να προτείνουμε ένα πρακτικό μοντέλο σύνδεσης, μεταξύ των ηγετικών στυλ και της στρατηγικής ηγεσίας, της ενσωμάτωσης και της δέσμευσης στην αλλαγή. Θα εξεταστεί, η δυνατότητα της λειτουργίας των οργανισμών της υγείας στο σημερινό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έλλειψη σταθερότητας και αβεβαιότητας, οπότε θα πρέπει να έχουν την ανάλογη διοικητική και ηγετική επάρκεια, ώστε να ενσωματώσουν και να δεσμευτούν προς τις αλλαγές που θα πρέπει να εφαρμοστούν σε αυτό το πολυτάραχο περιβάλλον.

Στην παρούσα εργασία, θα πρέπει να αναφερθεί ότι έχει ιδιαίτερη αξία, διότι πραγματοποιείται σε μια περίοδο συνεχών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα. Αυτό σημαίνει, ότι υπάρχει η ανάγκη καλύτερης κατανόησης των παραγόντων που οδηγούν σε μια διαδικασία πετυχημένων αλλαγών. Η διοίκηση στον δημόσιο τομέα, τα Δημόσια Νοσοκομεία στην παρούσα περίπτωση, πρέπει να είναι σε θέση, ώστε να κρίνει τους παράγοντες που θα προσέχει περισσότερο, για να υπάρξει η ανάλογη διαχείριση της αλλαγής που θα φέρει το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Δομή της εργασίας

Η δομή της παρούσης εργασίας αποτελείται από δύο βασικές ενότητες που είναι η θεωρητική και η εμπειρική.

Πριν, όμως, αναλυθεί η σχετική θεωρία, υπάρχει η εισαγωγή που στοχεύει στον αναγνώστη να κατανοήσει τους λόγους της εκπόνησης της έρευνας, καθώς και τι σκοπεύει να ολοκληρώσει υπολογίζοντας όλες τις εξαρτημένες και τις ανεξάρτητες μεταβλητές των έξι ερευνητικών υποθέσεων που ελέγχονται. Για τον λόγο αυτό η εισαγωγή της εργασίας θέτει μια σειρά από ζητήματα που αιτιολογούν την διεξαγωγή της εργασίας, όπως και στην εύρεση των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, τίθεται ο στόχος της εργασίας και η φύση των μεταβλητών που έχουν επιλεγεί.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Στην συνέχεια, υπάρχει το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Η θεωρία θα πρέπει να μεταβαίνει από την γενικότητα στην σαφήνεια. Για τον λόγο αυτό ξεκινά αρχικά, με τον ορισμό των εννοιών που εξετάζει η εργασία και ειδικότερα τις μεταβλητές της.

Έπειτα, υπάρχει η βιβλιογραφική επισκόπηση, που εξετάζει σχετικές εμπειρικές μελέτες, ενώ παράλληλα γίνεται κριτική στην σύνθεση των αποτελεσμάτων. Βάση αυτών των στοιχείων θα πραγματοποιηθεί ο σχηματισμός των ερευνητικών υποθέσεων.

Η επόμενη ενότητα αφορά την μεθοδολογία. Σε αυτή την ενότητα δίνεται το πλαίσιο της έρευνας και η διαμόρφωση της ερευνητικής πρότασης, συνεπώς του εμπειρικού μέρους της παρούσας εργασίας.

Η παρουσίαση των εμπειρικών δεδομένων, αναπτύσσονται με βάση τις περιγραφικές και επαγωγικές αναλύσεις. Στο τέλος της ανάλυσης υπάρχει η παρουσίαση του ελέγχου υποθέσεων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, εκείνο των συμπερασμάτων, γίνεται η κριτική συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας με ταυτόχρονη ανάλυση και σύγκριση αποτελεσμάτων προηγούμενων μελετών βασιζόμενη σε μια γενικότερη συζήτηση που καταλήγει σε προτάσεις προς τις διοικήσεις των νοσοκομείων, αλλά και σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η συγκεκριμένη ενότητα έχει ως σκοπό να παρουσιάσει τον ορισμό των μεταβλητών που εξετάζει η εργασία, συνεπώς και το εννοιολογικό πλαίσιο, έτσι ώστε να γίνει κατανοητό τι ακριβώς μελετάει η εργασία με συγκεκριμένες μετρήσεις και πως ερμηνεύεται ο καθορισμός των εν λόγω μεγεθών. Αυτό σημαίνει ότι εδώ θα αναπτυχθεί το εννοιολογικό πλαίσιο – θεωρία η οποία σχετίζεται μόνο με τις υπό εξέταση μεταβλητές της εργασίας: Τι είναι: στρατηγική ηγεσία, στυλ ηγεσίας, ενσωμάτωση αλλαγών, δέσμευση στην αλλαγή. Παράγοντες που τις επηρεάζουν, σημαντικότητα κτλ. οι μεταξύ τους σχέσεις από όπου θα προκύψουν οι σχετικές υποθέσεις

2.1 Το στυλ ηγεσίας

Τα στυλ ηγεσίας που θα μετρήσουμε σε αυτή την έρευνα είναι : το μετασχηματιστικό, το διεκπεραιωτικό, και το παθητικό – προς αποφυγή.

2.1.1. Η μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία περιέχει πέντε παράγοντες:

Την εξιδανικευμένη επιρροή - συμπεριφορά (Idealized Influenced- behavior) : (Hughes 2005). Εδώ βρίσκει νόημα η ιδανική επιρροή ως πραγματική συμπεριφορά του ηγέτη που χαρακτηρίζεται από αξίες και σκοπούς και οι υφιστάμενοι τον θεωρούν αξιόπιστο και χαρισματικό, με ξεκάθαρο όραμα και εφικτή την αποστολή. Η ισχύς χρησιμοποιείται μόνο, όταν είναι απαραίτητο και ποτέ για το προσωπικό όφελος. Με την ιδανική επίδραση, οι υφιστάμενοι ταυτίζονται με τους ηγέτες τους και προσπαθούν να ακολουθήσουν το παράδειγμά τους.

Την εξιδανικευμένη επιρροή (Idealized Influence - Attributed) : αναφέρεται ως ένα χάρισμα το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους οπαδούς του ηγέτη και δημιουργεί αισθήματα εμπιστοσύνης ενώ παράλληλα δημιουργεί κίνητρο και εξυψώνει τα ιδανικά (Hughes 2005).

Την εμψυχωτική κινητοποίηση (Inspirational motivator) : ο ηγέτης δημιουργεί προσδοκίες, ενθαρρύνει την επίτευξη φιλόδοξων στόχων και κινητοποιεί πνευματικά τους υφιστάμενους, ώστε αυτοί να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι στον οργανισμό. Οι υφιστάμενοι αναμένεται να ασκούν κριτική στον ηγέτη και όλοι μαζί (ηγέτης και υφιστάμενοι) είναι ανοιχτοί στην επανεξέταση των πεποιθήσεων και των πιστεύω τους, δίνοντας μεγάλη αξία στη βελτίωση και την αλλαγή. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους οπαδούς του να γίνουν μέρος της συνολικής οργανωτικής

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

κουλτούρας, επικεντρώνεται στην καλοσύνη των ανθρώπων, ενώ τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά είναι ο ενθουσιασμός και η αισιοδοξία (Hughes 2005).

Διανοητική διέγερση (Intellectual stimulator) : ως πνευματική διέγερση ορίζεται όταν οι ηγέτες προωθούν μια κουλτούρα που ενθαρρύνει και ανταμείβει την ανάληψη κινδύνου, η οποία διευκολύνει την καινοτόμο διαδικασία και αντικατοπτρίζει τις αξίες του οργανισμού. Ο ηγέτης που υιοθετεί αυτό το στυλ ηγεσίας ενθαρρύνει τους οπαδούς του να βρουν λύσεις σε θέματα που απαιτούν λύσεις, προωθεί τη δημιουργική και καινοτόμο σκέψη, δίνει ερεθίσματα και εμπνέει παρέχοντάς τους νόημα και πρόκληση. Προβάλλει την ελπίδα και την αισιοδοξία για το μέλλον, ενισχύοντας έτσι το κίνητρο και τη δέσμευση των υφισταμένων για ένα κοινό όραμα για καινοτομία και δημιουργικότητα. (Hughes 2005)

Εξατομικευμένη εξέταση (Individualized consideration) : Ο ηγέτης δίνει έμφαση στην εξατομικευμένη εξέταση, που αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου εστιάζει στις ατομικές ανάγκες των υφισταμένων του και τονίζει τις έννοιες του αλτρουισμού και της ανθρωπιάς. Ενεργεί ως μέντορας, συμβουλεύει και προσφέρει κατεύθυνση ή υποστήριξη ανάλογα με τις ανάγκες, τα ταλέντα και τις γνώσεις του κάθε ατόμου, ενώ παράλληλα τους ενθαρρύνει, ώστε να αγωνιστούν για να επιτύχουν ακόμα πιο υψηλούς στόχους (Antonakis *et al.* 2003).

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης ασχολείται με τους υφιστάμενούς του, δίνει έμφαση στην εσωτερική παρακίνησή τους και στις ανάγκες τους, στο «όραμα» είτε με την έννοια της έμπνευσης (vision), είτε με την έννοια της αποστολής (mission), προσπαθεί η «επικοινωνία του οράματος» να είναι πλήρως κατανοητή, συνδέει το όραμα με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης», δίνει έμφαση στο ρόλο του ηγέτη για τη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού και δεσμεύει τα μέλη με την «εμπιστοσύνη» τους προς τον ηγέτη ως προϋπόθεση για την επίτευξη του οράματος (Menon- Eliphotou 2011).

2.1.2 Η διεκπαιρεωτική ηγεσία

Ας εστιάσουμε τώρα στις παραμέτρους της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (sectional leadership) που είναι η εξατομικευμένη ανταμοιβή και η ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης.

• Εξατομικευμένη ανταμοιβή (contingent reward) : αποσαφηνίζει τις προσδοκίες και προσφέρει αναγνώριση όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι και τα αναμενόμενα επίπεδα έργου.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

• Ενεργητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης (Management - by – Exception : Active (MBEA) : ο ηγέτης έχει συγκεκριμένα στάνταρντς προς επίτευξη, όπως επίσης γνωρίζει τι αποτελεί μη αποτελεσματικό έργο και μπορεί να τιμωρήσει τους υφισταμένους για τη μη επίτευξη των στάνταρντς. Αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται στα λάθη και τις παραλήψεις, ώστε να αναλαμβάνει διορθωτική δράση, αν είναι δυνατόν αμέσως μόλις συμβούν.

Ως προς τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των επιμέρους διαστάσεων των μοντέλων ηγεσίας, είναι αξιοσημείωτη η ισοδύναμη και υψηλότερη εμφάνιση της μετασχηματιστικής διάστασης «εξιδανικευμένης επιρροής από τις συμπεριφορές των ηγετών» και της συναλλακτικής «έκτακτη ανταμοιβή».

Η έκτακτη ανταμοιβή όταν είναι υλική, θεωρείται ως συστατικό της συναλλακτικής ηγεσίας (Bass & Riggio, 2014), ενώ όταν είναι ψυχολογική παροχή μπορεί να θεωρηθεί στοιχείο της μετασχηματιστικής (Antonakis et al., 2003). Η «έκτακτη ανταμοιβή», εμφανίζεται και σε προηγούμενες έρευνες να έχει ισχυρή θετική σχέση με τη μετασχηματιστική ηγεσία (Judge & Piccolo, 2004).

Βάσει αυτών των συμπεριφορών, οι ηγέτες που είναι σε θέση να κάνουν μετασχηματισμό των εργαζόμενων σε ηγέτες, ώστε να τους εμπνεύσουν για να ξεπεράσουν τα προσωπικά οφέλη και τον εγωισμό τους, με σκοπό να συγκεντρωθούν στο όφελος που έχει ο οργανισμός (Greiman, 2009). Πολύχρονες μελέτες χαρτογραφούν τόσο τα μειονεκτήματα όσο και τα πλεονεκτήματα που έχει η μετασχηματιστική ηγεσία. Όπως αναφέρθηκε από τον Northouse (2001), τα πλεονεκτήματα της ηγεσίας με μετασχηματισμούς, παίρνουν έμφαση μέσω των ερευνών πάνω σε γνωστούς ηγέτες που έχουν καταφέρει πολλά, αφού μπορούν αποτελεσματικά επηρεάζοντας το προσωπικό τους σε όλα τα σημεία, ατομικά, αλλά και του οργανισμού, να δώσουν πιο πολύ έμφαση στις αξίες και τις ανάγκες που έχουν οι συνεργάτες τους. Οι αδυναμίες που έχει η μετασχηματιστική ηγεσία, από την μία μπορούν να εντοπιστούν στην άποψη, πως η εν λόγω ηγεσία είναι ένα μάλλον χαρακτηριστικό των προσωπικοτήτων, παρά κάτι που μπορεί να μαθευτεί, με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν, να επέλθει κατάχρηση εξουσίας.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

2.1.3 Η παθητική – αποφευκτική ηγεσία

Οι παράμετροι της παθητικής - αποφευκτική ηγεσίας (Passive - Avoidant Behavior) είναι η Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης (Management by - exception: Passive (MBEP) και η ηγεσία προς αποφυγή (Laissez - Faire).

• Παθητική ηγεσία μέσω εξαίρεσης (MBEP). Δεν ανταποκρίνεται συστηματικά σε καταστάσεις και προβλήματα. Αυτοί οι ηγέτες αποφεύγουν συγκεκριμένες συμφωνίες, αποσαφήνιση προσδοκιών και στόχων από τους υφισταμένους τους. Αυτό το στυλ ηγεσίας έχει αρνητική επίδραση στα επιθυμητά αποτελέσματα.

• Ηγεσία προς αποφυγή (Laissez - Faire). Η παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία αποτελεί το τρίτο στυλ ηγεσίας του πλήρους φάσματος της ηγεσίας FRLT (Full Range Leadership Theory) και αντιπροσωπεύει την έλλειψη της ηγεσίας. Το laissez-fair στυλ ηγεσίας, στην διαχείριση συγκρούσεων έχει σημαντική θετική επιρροή στη μέθοδο της αποφυγής (Saeed et.al, 2014), καθόσον αυτή η μέθοδος παίρνει τη μορφή της αναβολής αντιμετώπισης ενός προβλήματος, μέχρι να βρεθεί ένας καλύτερος χρόνος για τον ηγέτη να επέμβει ή μέχρι να αποσυρθεί εντελώς από μια απειλητική κατάσταση (Rahim, 1992). Επίσης, οι laissez-faire ηγέτες αποφεύγουν και αποσύρονται από την διαχείριση θεμάτων που αφορούν τους υφιστάμενους (Bass, 1990), ενώ έρευνα των Yammarino & Bass (1990) υποστηρίζει, ότι αυτό το στυλ ηγεσίας επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, όσον αφορά την απόδοση των υφιστάμενων. Επισημαίνεται, ότι ο Bass (1985), ο οποίος ανέπτυξε το Multi-factor Leadership Questionnaire (MLQ), δεν θεωρεί το laissez faire στυλ ως επιμέρους συμπεριφορά της συναλλακτικής ηγεσίας, αλλά ένα ξεχωριστό ηγετικό στυλ και ως εκ τούτου, υπό αυτό το πρίσμα εξετάστηκε η σχέση του laissez faire στυλ με τις μεθόδους διαχείρισης συγκρούσεων στο δημόσιο τομέα. Ένας ηγέτης που ασκεί ηγεσία laissez-faire αποφεύγει να πάρει αποφάσεις σε σημαντικά θέματα, είναι συνήθως απών όταν τον χρειάζονται, καθυστερεί να ανταποκρίνεται σε καίριες ερωτήσεις, χρησιμοποιεί ελάχιστα την δύναμή του, ενώ δίνει απόλυτη ελευθερία δράσης και ανεξαρτησίας στους υφιστάμενούς για να καθορίσουν τους στόχους με σκοπό την επίτευξή τους. Ωστόσο, η έλλειψη ελέγχου, από την πλευρά του ηγέτη, μπορεί να οδηγήσει στην έλλειψη συνοχής και ενότητας της ομάδας καθώς και στη μη εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων. Επιπλέον μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα ακόμη και σε χάος (Avolio & Bass, 2003).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

2.1.4 Τα στυλ ηγεσίας στην πράξη

Κατά τον Bass (1998), η εμφάνιση των μετασχηματιστών ηγετών σε χρόνους κρίσης, αλλαγής και ανάπτυξης είναι περισσότερο πιθανή.

Ο Antonakis (2001) διαπίστωσε την επικράτηση μετασχηματιστικής στρατηγικής, κυρίως σε συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά συστήματα, ενώ οι Lowe, Kroeck και Sivasubramaniam (1996), ισχυρίστηκαν ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο επικρατεί κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς. Ο Kirkbride (2006) προσθέτει την ύπαρξη της σχέσης μεταξύ της μετασχηματιστικής προσέγγισης και της αποτελεσματικότητας των ηγετικών συμπεριφορών και οι Bass και Riggio (2014) δηλώνουν στο βιβλίο τους «Transformational Leadership» ότι υπάρχει πολύ υψηλή συσχέτιση μεταξύ των στοιχείων του μετασχηματιστικού στυλ και της ικανοποίησης από τις ηγετικές συμπεριφορές Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τα εργασιακά χαρακτηριστικά, που προσδιορίζουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό αυτών των στρατηγικών. Οι αρχές του strategy as practice ή εναλλακτικά activity based view (Johnson et al., 2003) δύναται να έχουν εφαρμογή και στην περίπτωση στρατηγικών αλλαγών (strategic change as practice) αντιμετωπίζοντας της αλλαγή ως κάτι που κάνουν οι οργανισμοί δίνοντας αξία στους εμπλεκόμενους και στις διαδικασίες και ενέργειες που υλοποιούν. Ο πραγματικός μετασχηματιστικός ηγέτης θεωρεί τον εαυτό του υπεύθυνο αλλαγής στον οργανισμό και γι' αυτό έρευνες έδειξαν θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την βελτίωση των κατωτέρων.

Θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει βρεθεί επίσης με την βελτίωση και το καινοτόμο κλίμα σ' έναν οργανισμό, καθώς και με την δημιουργικότητα. Πάντως ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στην αυξητική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Η διεκπεραιωτική και η μετασχηματιστική ηγεσία δεν βρίσκονται στα δυο άκρα μιας νοητής γραμμής και συνεπώς δεν είναι δύο αντίθετα στυλ ηγεσίας. Αντιθέτως οι μετασχηματιστικοί ηγέτες κινητοποιούν τους κατωτέρους τους να δρουν πέρα απ' τις προσδοκίες τους, βασισμένοι στην εξιδανικευμένη επιρροή, στην εμπνευσμένη κινητοποίηση, στην πνευματική διέγερση και τον εξατομικευμένο σεβασμό. Έτσι οι ηγέτες αυτοί χτίζουν πάνω στη διεκπεραιωτική βάση για να συνεισφέρουν στην πρόσθετη προσπάθεια των κατωτέρων τους. Οι Yang, Zhuo, & Yu, (2009), υποστηρίζουν ότι η αλλαγή των δηλώσεων του οράματος και της αποστολής, η οργανωτική στρατηγική, η οργανωσιακή

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

κουλτούρα, η οργανωτική δομή, το σύστημα, οι τεχνικές παραγωγής και το στυλ ηγεσίας είναι μερικοί από τους στόχους της οργανωσιακής αλλαγής. Από μια ευρύτερη προοπτική, η αλλαγή αναφέρεται ότι σε ένα σύστημα συνεχούς μετασχηματισμού που λαμβάνει χώρα σε έναν ή περισσότερους οργανωτικούς τομείς, όπως η οργανωτική τεχνολογία, η δομή και το ανθρώπινο δυναμικό (Sofat, Kiran, & Kaushik, 2015). Κατά τη γνώμη των Kotter και Schlesinger (2008), η οργανωσιακή αλλαγή συνεπάγεται ή σημαίνει το ίδιο πράγμα με τον οργανωτικό μετασχηματισμό. Ωστόσο, η εφαρμογή αλλαγών είναι μια πιο αυστηρή δραστηριότητα που γίνεται συχνά αντιληπτή (Szabla, 2007), γι 'αυτό εκτιμάται ότι τα δύο τρίτα όλων των προσπαθειών οργανωσιακής αλλαγής δεν πετυχαίνουν. Σύμφωνα με τους Bennebroek Gravenhorst, Werkman και Boonstra (1999), παρά την αυξανόμενη προσοχή που δίνεται στην προσπάθεια αλλαγής της οργάνωσης, περισσότερο από το 50% όλων των πρωτοβουλιών αλλαγής εξακολουθεί να μην πετυχαίνει.

2.2 Η στρατηγική ηγεσία

Η στρατηγική ηγεσία είναι η διαχειριστική ικανότητα ενός ηγέτη να προβλέπει, να οραματίζεται, να διατηρεί την ευελιξία και να δίνει την δυνατότητα σε άλλους να δημιουργούν στρατηγικές αλλαγές, όπου απαιτείται. Η ανώτατη διοίκηση επηρεάζει όλα τα στάδια διαδικασίας της στρατηγικής διαχείρισης. Τα διευθυντικά στελέχη που ανήκουν στο ανώτερο επίπεδο, είναι αυτά που καθορίζουν την κατεύθυνση του οργανισμού, ενεργοποιούν την δημιουργία καινοτόμων στρατηγικών και οδηγούν την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των στρατηγικών. Η αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία θεωρείται ως σημαντικό συστατικό για την επιτυχή απόδοση οποιουδήποτε οργανισμού που λειτουργεί στο συνεχώς δυναμικό και περίπλοκο περιβάλλον του 21ου αιώνα.

Στο πλαίσιο της αβεβαιότητας των πληροφοριών και της έλλειψης πόρων, απαιτείται στρατηγική ηγεσία για την αντιμετώπιση της πραγματικότητας των περιβαλλοντικών αναταραχών και της συνεχούς ανάγκης για κατάλληλες οργανωσιακές αλλαγές, ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι απόδοσης. Οι περισσότερες από τις εννοιολογικές και εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι στρατηγικές ηγετικές δράσεις επηρεάζουν σημαντικά την απόδοση των οργανισμών (Jaleha & Machuki, 2018).

Η στρατηγική ηγεσία συνδέεται με την οργανωσιακή επίδοση (Jaleha & Machuki, 2018) μέσω και της οργανωσιακής δέσμευσης (Radosavljević et al., 2017). Αναλυτικότερα, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι παραπάνω μεταβλητές, αλληλοεπιδρούν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους, είναι ο οδηγός για να βρεθεί ο αποτελεσματικότερος τρόπος

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

αντιμετώπισης και να αμβλυνθούν τα αρνητικά σημεία. Μια επιτυχημένη στρατηγική ηγεσία θα πρέπει να αναλύσει παράλληλα και το εξωτερικό περιβάλλον εφαρμόζοντας τις απαραίτητες στρατηγικές, την κατάλληλη στιγμή, θέτοντας τους σωστούς στόχους. Η μέτρηση και αξιοποίηση των δεδομένων από μια τέτοια έρευνα μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών, στη βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος και στην ποιοτική αλλαγή της φιλοσοφίας της διοίκησης, προκειμένου να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις ως προς την ανθρωποκεντρική προσέγγιση για όφελος εργαζομένων, πολιτών, επιχειρήσεων και μάλιστα χωρίς κόστος.

2.3 Δέσμευση στην αλλαγή

Η αλλαγή, σύμφωνα με τους Al Manei et al, (2018), προσδιορίζεται ως η μετατόπιση συμπεριφοράς «του οργανισμού στο σύνολό του, από μια κατάσταση σε μια άλλη». Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση της αλλαγής έχει αναγνωριστεί ως «η διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης, της δομής και των ικανοτήτων ενός οργανισμού για την εξυπηρέτηση των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών» (Al Manei et al, 2018).

Η οργανωσιακή αλλαγή είναι μια οποιαδήποτε αλλαγή που μπορεί να πραγματοποιηθεί στην δομή ή την τεχνολογία ενός οργανισμού (Robbins et al., 2017). Στην βιβλιογραφία για την οργανωσιακή θεωρία υπάρχουν πολλά άρθρα σχετικά με την οργανωτική αλλαγή. Προσπαθώντας να ορίσουμε την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν πολλαπλές και αντικρουόμενες προσεγγίσεις για τον τρόπο εφαρμογής της. Προσπαθώντας να βρεθεί μια συναίνεση μεταξύ των ερευνητών, οι Fernandez & Rainey(2006) ορίζουν την οργανωσιακή αλλαγή ως την οποιαδήποτε πρωτοβουλία που έχει ως αντικείμενο αλλαγής της δομής ή του τρόπου εργασίας – λειτουργίας σε ένα τμήμα του οργανισμού, έτσι ώστε να βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Fernandez & Rainey, 2006).

Ένα ιδιαίτερο στοιχείο που πρέπει να εξεταστεί για την αλλαγή, είναι η δέσμευση προς την αλλαγή. Με την έννοια της δέσμευσης για την αλλαγή, ορίζεται ότι είναι το κατά πόσο μπορεί τα συστήματα – διαδικασίες καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό σε ένα οργανισμό να παρουσιάζει ένα ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο προσήλωσης σε σχέση με την αλλαγή (Cunningham, 2006).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αλλαγή είναι ένα φαινόμενο που παρατηρείται όλο και πιο συχνά στους οργανισμούς και ένα κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία μιας αλλαγής είναι η δέσμευση σε αυτήν. Αυτό συνεπάγεται ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στο ασταθές περιβάλλον που υπάρχει γύρω από τους οργανισμούς, αλλά και να είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε αναπάντεχα γεγονότα, όπως η πρόσφατη κρίση με την πανδημία του Covid-19. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμοστούν και να μπουν σε μια διαδικασία συνεχών αλλαγών. Οπότε, για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει και το εσωτερικό τους περιβάλλον να μπορεί να δεσμευτεί ότι θα ακολουθήσει αυτές τις αλλαγές, καθώς και θα υπάρξει προσήλωση στον σκοπό και το αντικείμενο της αλλαγής (Herold et al, 2007).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η δέσμευση εστιάζεται αρχικά στα συστήματα ενός οργανισμού. Θα πρέπει να μπορούν να διαμορφωθούν με ένα τέτοιο τρόπο που να είναι προσηλωμένα στην αλλαγή και να μπορούν να λειτουργήσουν έτσι, ώστε να ικανοποιηθεί ο σκοπός της αλλαγής (Herold et al., 2007). Πέρα από αυτά, μια αλλαγή αφορά πρώτα από όλα το ανθρώπινο δυναμικό. Οπότε, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να είναι και αυτό προσηλωμένο στην αλλαγή για να μπορέσει να την υλοποιήσει με επιτυχία. Στην περίπτωση που το ανθρώπινο δυναμικό δεν παρουσιάσει δέσμευση στην αλλαγή, τότε το πιο πιθανό θα είναι να μην την υλοποιήσει και να υπάρξουν και άλλα φαινόμενα όπως οι αποχωρήσεις και οι συγκρούσεις στο πλαίσιο της διαδικασίας της αλλαγής (Belias et al, 2022; Belias & Trihas, 2022).

2.4 Ενσωμάτωση της αλλαγής

Η έννοια της ενσωμάτωσης της αλλαγής αφορά το κατά πόσο η αλλαγή που έχει υλοποιηθεί ή είναι στο στάδιο της υλοποίησης, είναι λειτουργική και έχει γίνει μέρος της λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι, θα πρέπει η αλλαγή να έχει γίνει μέρος της λειτουργίας του οργανισμού και αποτελεί ένα αναπόσπαστο μέρος του οργανισμού, τόσο ως σύστημα όσο και το να μπει στην αντίληψη των εργαζομένων στον οργανισμό (Stone et al, 2020).

Θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι σύμφωνα με τους Belias et al (2019), η ενσωμάτωση της αλλαγής είναι μια απαραίτητη συνθήκη για να θεωρηθεί μια αλλαγή ότι μπορεί να έχει επιτυχία. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τον Miller (1997) η ενσωμάτωση της αλλαγής μπορεί να χωριστεί σε δύο ενότητες που είναι, κατά πόσο η αλλαγή έχει ολοκληρωθεί και, αν οι στόχοι της έχουν εκπληρωθεί.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στην παρούσα ενότητα αναπτύσσονται οι σχετικές εμπειρικές έρευνες τόσο γενικότερα από τον χώρο της αλλαγής, όσο και ειδικότερα από τον χώρο της αλλαγής στον χώρο των μονάδων υγείας. Σκοπός είναι η διερεύνηση των σχέσεων και των ζητημάτων που υπάρχουν, ενώ στην συνέχεια να αναπτυχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις.

3.1 Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην ενσωμάτωση των αλλαγών

3.1.1 Έρευνες από τον Δημόσιο Τομέα

Το στυλ ηγεσίας, γενικότερα, έχει επίδραση σε πολλούς παράγοντες σε έναν οργανισμό και στο πως θα γίνει η διαχείριση της αλλαγής. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα του Roberts, που έγινε με συνεντεύξεις σε ένα δείγμα 14 μικρομεσαίων επιχειρήσεων έδειξε ότι υπάρχει θετική σχέση, ανάμεσα στην μετασχηματιστική ηγεσία και την ικανότητα των οργανισμών να έχουν υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης του προσωπικού, αλλά και ενσωμάτωσης της αλλαγής. Η έρευνα ανέδειξε ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας οδηγεί σε ηγέτες που είναι δημιουργικοί έχοντας αναπτύξει ένα ξεκάθαρο όραμα σε σχέση με την αλλαγή, κάτι που επηρεάζει τους εργαζόμενους, ώστε να έχουν υψηλή συμμετοχή στην αλλαγή, καθώς η ίδια η αλλαγή να γίνει ένα αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού. Επίσης, ο Roberts (2017) σημειώνει ότι ένα σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εστιάζει στην συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων, κάτι που στην περίπτωση της αλλαγής έχει ευεργετικές συνέπειες για την ενσωμάτωση των αλλαγών και την δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Παρόμοιο είναι και το συμπέρασμα από την μελέτη του Van der Voet (2016) μέσα από το δείγμα 515 εργαζομένων στην Ολλανδία. Αναλυτικότερα, η έρευνα έγινε σε ένα δείγμα εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα. Η έρευνα ανέδειξε ότι, ενώ για πολλά χρόνια ο δημόσιος τομέας παρουσίαζε μια σταθερότητα, πλέον το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ έχει επιφέρει την ανάγκη για συνεχείς αλλαγές. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει και αλλαγή ως προς το πλαίσιο της λειτουργίας της ηγεσίας. Η μετατροπή από την συναλλακτική – γραφειοκρατική ηγεσία στην μετασχηματιστική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα ότι υπάρχει θετική επίδραση, στην δέσμευση των εργαζόμενων στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι είναι πιο κοντά η ηγεσία σε αυτούς, ότι τους στηρίζει, αλλά και ότι η ηγεσία λαμβάνει υπόψη αυτά που έχει να πει ο εργαζόμενος, Οπότε, το αποτέλεσμα είναι η εξασφάλιση της δέσμευσης των εργαζομένων στην αλλαγή, αλλά κατά συνέπεια και η

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ενσωμάτωση της αλλαγής, λόγω της ορθής ηγεσίας που είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας. Σε μια παρόμοια προσέγγιση, οι Yaseen et al (2018) σε ποσοτική έρευνα που έγινε σε 200 εργαζόμενους σε δημόσια πανεπιστήμια αναφέρουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να διασφαλίσει την δέσμευση των εργαζομένων και την ενσωμάτωση της αλλαγής. Αυτό γίνεται μέσω της δημιουργίας από την ηγεσία μιας κουλτούρας που θα είναι ανοικτή για τις αλλαγές, θα επιτρέπει την ελεύθερη διάχυση ιδεών, αλλά και την δημιουργία μιας οικογενειακής κουλτούρας ως αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Όλα τα παραπάνω δημιουργούν ένα κλίμα που επιτρέπει στον εργαζόμενο να στηρίξει την αλλαγή, αλλά και να θεωρήσει την αλλαγή ως ιδιοκτησία του, συνεπώς να υπάρξει δέσμευση.

3.1.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας

Σημαντικό ρόλο στις αλλαγές, ιδιαίτερα στις μονάδες υγείας, έχει η σχέση του στυλ ηγεσίας με την στρατηγική ηγεσία. Σύμφωνα με τους Kıyak et al (2011) υπάρχει μια άμεση σύνδεση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και στην αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία. Η ποιοτική έρευνα που έγινε με 15 συνεντεύξεις σε διοικητικά στελέχη από τον χώρο της υγείας δείχνει ότι, η μετασχηματιστική ηγεσία και γενικότερα η υιοθέτηση σε ένα δημοκρατικό στυλ ηγεσίας έχει θετικές επιδράσεις σε σχέση με την αποτελεσματική στρατηγική ηγεσία στην διάρκεια των αλλαγών. Με τον τρόπο αυτό μπορεί η ηγεσία να αποκτήσει ένα στρατηγικό ρόλο και να οδηγήσει με ασφάλεια τις όποιες αλλαγές έχει υιοθετήσει.

Επιπλέον, η έρευνα των Baloch & Siddiq (2016) σε δείγμα 300 διοικητικών και νοσηλευτών σε μονάδες υγείας συμφωνεί με την άποψη ότι το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την στρατηγική ηγεσία. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι να υπάρχει το ανάλογο στυλ ηγεσίας που θα ταιριάζει με τις συνθήκες που γίνεται η αλλαγή. Για παράδειγμα, σε μια απρόβλεπτη αλλαγή που αφορά το σύνολο του οργανισμού, τότε ένα αυστηρό στυλ ηγεσίας ενδεχομένως να έχει θετική επίδραση στην στρατηγική ηγεσία σε σχέση με τις προγραμματισμένες αλλαγές ή τις αλλαγές μικρότερης εμβέλειας που επικρατεί η μετασχηματιστική ηγεσία.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η πρώτη ερευνητική υπόθεση της εργασίας :

Υπόθεση 1 (Η1) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την Στρατηγική Ηγεσία.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

3.2. Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην δέσμευση στην αλλαγή

3.2.1 Έρευνες από τον Δημόσιο Τομέα

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε αυτό το πεδίο υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός εμπειρικών μελετών. Αναλυτικότερα, ο Carter (2020) σε μια έρευνα πεδίου ενός δείγματος 650 εργαζομένων από φορείς της δημόσιας διοίκησης στις ΗΠΑ αναφέρει ότι, η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να εξασφαλίσει τόσο την δέσμευση των εργαζομένων όσο και την ενσωμάτωση των αλλαγών. Για τον Carter (2020), η ενσωμάτωση των αλλαγών αφορά, τόσο τα συστήματα, όσο και την αντίληψη των εργαζομένων για την ενδεχόμενη επιτυχία μιας αλλαγής, οπότε η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το στυλ ηγεσίας που θα έχει θετική επίδραση στην ενσωμάτωση των αλλαγών σε ένα δημόσιο φορέα.

Επιπλέον, οι Bakari et al (2017) αναφέρουν ότι η αυθεντική ηγεσία μπορεί να επηρεάσει μια σειρά από μεταβλητές της αλλαγής και την γενικότερη αντίληψη των εργαζόμενων για το αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής. Σε μια ποσοτική έρευνα δείγματος 250 εργαζόμενων σε δημόσιους φορείς προκύπτει ότι η αυθεντική ηγεσία είναι το στυλ ηγεσίας που επηρεάζει μεταξύ άλλων την αντίληψη των εργαζόμενων για το κατά πόσο μπορεί η αλλαγή που σχεδιάζεται να ενσωματωθεί στην καθημερινότητα τους. Οπότε, η γενικότερη αντίληψη είναι ότι αν υπάρξει το ανάλογο στυλ ηγεσίας – λαμβάνοντας υπόψη τα επιμέρους στοιχεία της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης όπως είναι η γραφειοκρατία και οι δυσκολίες γενικότερα στις αλλαγές – τότε μπορεί να υπάρξει η ενσωμάτωση της αλλαγής στην αντίληψη των εργαζομένων που αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για μια επιτυχημένη αλλαγή.

3.2.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας

Σε σχέση με την διαχείριση των μονάδων υγείας ως προς την επίδραση που έχει στην ενσωμάτωση των αλλαγών, η μελέτη του Ncube (2017) έγινε σε ένα δείγμα εργαζόμενων νοσηλευτών που είναι από την Ευρώπη και εργάζονται σε μονάδες υγείας των ΗΑΕ σε διοικητικές θέσεις. Η ποιοτική έρευνα έγινε με 10 συνεντεύξεις και ανέδειξε, ότι η θετική ηγεσία, ιδιαίτερα η μετασχηματιστική ηγεσία, ενισχύει τόσο τις αλλαγές όσο και την ενσωμάτωση των αλλαγών στις διαδικασίες και κυρίως στις αντιλήψεις του προσωπικού. Μάλιστα, αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για εργαζόμενους που προέρχονται από ένα διαφορετικό περιβάλλον και θα πρέπει να αλλάξουν σε μεγάλη ταχύτητα τις αντιλήψεις και την νοοτροπία τους.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Επιπλέον, ο Tredway (2015) επίσης σε μια ποιοτική έρευνα αναφέρει ότι για τους διοικητικούς στον χώρο της υγείας, είναι σημαντικό να έχουν ενεργό ρόλο στις αλλαγές. Μέσα από τι 12 συνεντεύξεις που έγιναν προκύπτει το γεγονός ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι έχουν κρίσιμο ρόλο για τις αλλαγές στις μονάδες υγείας και ότι η συμμετοχή τους στην αλλαγή – ως αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας – μπορεί να ενισχύσει την ενσωμάτωση της αλλαγής μιας, αφού θεωρούν την αλλαγή ως κάτι δικό τους.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει το παρακάτω ερευνητικό ερώτημα

Υπόθεση 2 (Η2) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την Ενσωμάτωση στις αλλαγές.

3.3 Η επίδραση του στυλ ηγεσίας στην στρατηγική ηγεσία

3.3.1 Έρευνες από τον Δημόσιο Τομέα

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια αλλαγή μπορεί να φέρει άγχος και ανασφάλεια στους εργαζόμενους. Αυτό εξετάζεται στην ποσοτική έρευνα των Battistelli et al (2014) που έγινε σε ένα δείγμα 450 εργαζομένων σε νοσοκομεία της Ιταλίας. Η έρευνα δείχνει ότι η δέσμευση του προσωπικού στην αλλαγή θα κρίνει το τελικό αποτέλεσμα σε μια αλλαγή. Με δεδομένο το γεγονός ότι οι αλλαγές γίνονται σε ένα ιδιαίτερα επιβαρυμένο περιβάλλον, όπως αυτό των δημόσιων νοσοκομείων, κρίνεται σημαντικό να διασφαλιστεί η δέσμευση των εργαζομένων προς την αλλαγή. Η έρευνα των Battistelli et al (2014) σε φορείς του δημοσίου τομέα κρίνει ότι η ηγεσία είναι κοντά στους εργαζόμενους και τους υποστηρίζει σε αυτό που κάνουν, τότε θα εξασφαλιστεί η δέσμευση των εργαζομένων, οπότε το στυλ ηγεσίας έχει θετική επίδραση στην δέσμευση προς την αλλαγή.

Σε μια άλλη μελέτη, οι Lo et al (2010) έχουν εξετάσει ένα δείγμα από 458 καθηγητές δημόσιων πανεπιστημιακών ιδρυμάτων με την διανομή σχετικού ερωτηματολογίου. Από την έρευνα αυτή προκύπτει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να βοηθήσει την όλη διαδικασία των αλλαγών και της μεταμόρφωσης των δημόσιων φορέων μιας και εξασφαλίζει την δέσμευση των εργαζομένων. Σε αυτή την περίπτωση, η ηγεσία είναι κοντά στους εργαζομένους, τους ακούει και έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να κατανοούν καλύτερα τον λόγο της αλλαγής, έχοντας θετική αντίληψη που σημαίνει την ύπαρξη περισσότερων πιθανοτήτων ως προς την δέσμευση για αλλαγή.

3.3.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας

Σε ότι αφορά μελέτες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας, υπάρχει επίσης η αντίληψη ότι η ηγεσία – ιδιαίτερα η μετασχηματιστική ηγεσία – μπορεί να έχει

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

θετική επίδραση στην δέσμευση των εργαζομένων και της διοίκησης ως προς την αλλαγή. Για παράδειγμα, η έρευνα των Portoghese et al (2012) σε δείγμα 390 εργαζομένων στην διοίκηση και στα νοσηλευτικά τμήματα δημόσιων νοσοκομείων. Η έρευνα αναφέρει, όταν υπάρχει μια δημοκρατική – μετασχηματιστική ηγεσία, τότε είναι πιο εύκολο να επικοινωνήσει την αλλαγή και να εξασφαλίσει την δέσμευση των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, οι έρευνες των Bakari et al (2018) όπως και των Pahi & Hamid (2015) που ήταν ποσοτικές σε δείγμα εργαζομένων διοικητικών και νοσηλευτών σε νοσοκομεία, αναφέρουν ότι ένα στυλ ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική ηγεσία που στηρίζει τον εργαζόμενο και του επιτρέπει να είναι μέρος της αλλαγής, τότε θα εξασφαλίσει την δέσμευσή τους, αφού αισθάνονται ότι η διοίκηση τους υπολογίζει, αλλά και ότι η αλλαγή θα τους επηρεάσει θετικά. Οπότε, είναι σημαντικό να υπάρχει το απαιτούμενο στυλ ηγεσίας που θα είναι κοντά στον εργαζόμενο, ώστε να του επιτραπεί η έκφραση της άποψής του για την αλλαγή, έτσι ώστε να διασφαλιστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το ότι οι εργαζόμενοι θα είναι σύμμαχοι στην αλλαγή και θα δείξουν την εν λόγω δέσμευση.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει το παρακάτω ερευνητικό ερώτημα

Υπόθεση 3 (Η3) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή.

3.4 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην ενσωμάτωση των αλλαγών

3.4.1 Έρευνες από τον χώρο της δημόσιας διοίκησης

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι γενικότερα το ζήτημα της στρατηγικής ηγεσίας σε σχέση με την διαχείριση της αλλαγής δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς, όπως προκύπτει μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση των Belias & Koustelios (2014).

Σε ότι αφορά τα σχετικά εμπειρικά δεδομένα, οι Kavanagh and Ashkanasy (2006) σε δημόσιους φορείς σε μια ποσοτική έρευνα που έγινε σε 1000 άτομα έχουν αναφερθεί ότι η στρατηγική ηγεσία κατά την διάρκεια μιας αλλαγής που επέρχεται ως αποτέλεσμα της συγχώνευσης οργανισμών μπορεί να στηρίξει το σύνολο της διαδικασίας της αλλαγής. Σε αυτή την περίπτωση η στρατηγική ηγεσία θα παρακινήσει τους εργαζόμενους ώστε να έχουν ενεργό ρόλο και να μετέχουν με ζήλο στην αλλαγή. Συγχρόνως, θα γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές σε τεχνοκρατικό επίπεδο ώστε οι διαδικασίες του οργανισμού να υποδεχτούν την αλλαγή και να υπάρξει η ενσωμάτωση της. Επιπρόσθετα, η βιβλιογραφική αναφορά του Mansaray (2019) δηλώνει ότι η στρατηγική ηγεσία που θα δώσει έμφαση στην δημιουργία της ανάλογης κουλτούρας που θα είναι κοντά στον εργαζόμενο και θα τον στηρίζει κατά

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

την διάρκεια της αλλαγής θα μπορέσει και να έχει θετική επίδραση στην δέσμευση των αλλαγών και την ενσωμάτωση τους. Επιπλέον, και ο Mansaray (2019) αναφέρεται στην ανάγκη για την παρακίνηση των εργαζόμενων σε σχέση με την αλλαγή με στόχο το να υπάρξει μια καλύτερη ενσωμάτωση των αλλαγών και αυτό μπορεί να γίνει με μια στρατηγική ηγεσία που θα στοχεύει στην καλύτερη κατανόηση των σχετικών αλλαγών.

Σε μια άλλη έρευνα ο Polson (2018) αναφέρεται στο ότι πολύ συχνά η διαδικασία της αλλαγής αντιμετωπίζει εμπόδια στην υλοποίηση της από τους φορείς του δημοσίου τομέα. Η έρευνα που έγινε σε ένα δείγμα 380 εργαζόμενων και μάνατζερ από τον χώρο του δημόσιου τομέα ανέδειξε το ότι η στρατηγική ηγεσία μπορεί να δείξει το ότι η διοίκηση έχει πάρει στα σοβαρά την αλλαγή και θα κινήσει τις απαιτούμενες διαδικασίες έτσι ώστε να μπορέσει η αλλαγή ενσωματωθεί στον οργανισμό, που είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της.

3.4.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας

Όσον αφορά τους εργαζόμενους στην διοίκηση των μονάδων υγείας, αλλά και γενικότερα τους εργαζόμενους στην υγεία, σημαντικά ευρήματα υπάρχουν από την έρευνα των Belias et al, (2019) σε έρευνα που έγινε σε 164 εργαζόμενους σε δημόσιο νοσοκομείο στην Ελλάδα σημείωσε ότι η ηγεσία έχει θετικό ρόλο στην ενσωμάτωση των αλλαγών και δει η στρατηγική ηγεσία. Όταν για την ηγεσία σε μια μονάδα υγείας η αλλαγή γίνεται κομμάτι της μακροχρόνιας στρατηγικής τότε, τότε μπορεί να οργανώσει την διαδικασία της αλλαγής με βάση την υποκίνηση και την εκπαίδευση των εργαζομένων έτσι ώστε να ενσωματώσουν την αλλαγή, αλλά και να δεσμευτούν προς αυτήν.

Σε μια πιο πρόσφατη μελέτη, οι Salma και Waelli (2022) σε ποιοτική έρευνα που έγινε σε 33 εργαζόμενους σε δημόσια νοσοκομεία της Γαλλίας επισημαίνουν το ότι οι αλλαγές στον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας είναι πολύ πιο σύνθετες και πολύπλοκές από άλλους τομείς μιας και συμπεριλαμβάνουν όχι μόνο διοικητικές αλλαγές, αλλά συχνά αλλαγές και στη ιατρική και νοσηλευτική πράξη που είναι ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο και κρίσιμο κομμάτι μιας και αφορά τις ζωές ανθρώπων. Οπότε, η έρευνα αναφέρεται στο ότι οι εργαζόμενοι στον χώρο της υγείας έχουν συχνά επιφυλάξεις σε ότι αφορά τις αλλαγές και αυτό δημιουργεί ζητήματα σε σχέση με τις αλλαγές. Οπότε, η στρατηγική ηγεσία που θα δώσει ιδιαίτερη έμφαση σε ότι αφορά την αλλαγή και τον στρατηγικό της προσανατολισμό θα αναδείξει ότι η αλλαγή δεν είναι μια δευτερεύουσα διαδικασία αλλά είναι μια κρίσιμη διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό και θα δοθεί

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

προτεραιότητα στην ενσωμάτωση των αλλαγών σε κρίσιμα σημεία του οργανισμού κάτι που θα εξασφαλίσει την ενσωμάτωση της αλλαγής τόσο σε ότι αφορά τις διαδικασίες και τις λειτουργίες όσο και στην αντίληψη του προσωπικού.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η παρακάτω ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση 4 (Η4) : Η Στρατηγική Ηγεσία σχετίζεται θετικά με την Ενσωμάτωση στις αλλαγές.

3.5 Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στην δέσμευση για αλλαγή

3.5.1 Έρευνες από τον χώρο της δημόσιας διοίκησης

Η δέσμευση για την αλλαγή συνδέεται σε ένα μεγάλο βαθμό στην συμμετοχή της παρακίνησης των εργαζόμενων. Ειδικότερα, για το ζήτημα της παρακίνησης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η έρευνα των Belias et al (2022) σε δείγμα 209 εργαζομένων στον χώρο της φιλοξενίας δείχνει ότι όντως η στρατηγική ηγεσία, σε συνδυασμό με την στρατηγική ηγεσία, έχει θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Εν προκειμένω, αυτό οδηγεί στην δέσμευση των εργαζομένων στις αλλαγές, αλλά και στην διασφάλιση της ενσωμάτωσής της στην κουλτούρα του οργανισμού.

Σε αυτό θα πρέπει να προστεθεί και η αναφορά των Ho et al (2022) που αναφέρουν ότι η κρίση της πανδημίας του Covid-19 έχει δώσει μεγάλη ώθηση σε σχέση με την ανάγκη για μια καλύτερη κατανόηση της στρατηγικής ηγεσίας, αλλά και του γεγονότος ότι σε μια επείγουσα κατάσταση κρίσης, η στρατηγική ηγεσία μπορεί να διασφαλίσει την μετάβαση σε ένα νέο καθεστώς, μέσω της αλλαγής, με, την εξασφάλιση της δέσμευσης αλλά κυρίως της ενσωμάτωσης των αλλαγών κάτι που επιβεβαιώνει και η εργασία του Λαζαράκη (2020) που έγινε με ποσοτική έρευνα σε δείγμα 190 εργαζόμενων. Η έρευνα αυτή ανέδειξε ότι η στρατηγική ηγεσία όντως μπορεί να διασφαλίσει την αλλαγή σε κρίσιμες περιόδους που μέσω ρεαλιστικών στόχων μπορεί να συνεισφέρει στην δέσμευση των εργαζόμενων και την ενσωμάτωση της αλλαγής.

3.5.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας

Σε έρευνες που έγιναν σε μονάδες υγείας και είχαν ποσοτικό χαρακτήρα, οι Somadi & Salendu (2022) σε ένα δείγμα 212 εργαζόμενων σε νοσοκομεία αναφέρουν ότι η στρατηγική ηγεσία επηρεάζει τον βαθμό που οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να διαχειριστούν την αλλαγή, οπότε και τον βαθμό δέσμευσης και ενσωμάτωσης της αλλαγής. Κατά συνέπεια, σε αυτή την περίπτωση, ο βαθμός ετοιμότητας (change readiness) είναι

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ενδιάμεσος (mediator) παράγοντας που επηρεάζει θετικά, την δέσμευση και την ενσωμάτωση της αλλαγής, από την στρατηγική ηγεσία.

Επίσης, η έρευνα των Erkutly & Chafra (2016) σε δείγμα 1013 εργαζόμενων σε πανεπιστημιακά νοσοκομεία, αναφέρει ότι η στρατηγική ηγεσία, μεταξύ άλλων, δίνει έμφαση στους εργαζόμενους δημιουργώντας αξίες που εξασφαλίζουν την δέσμευσή τους ως προς το όραμα του νοσοκομείου, για την εξασφάλιση επιτυχίας της αλλαγής.

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει η παρακάτω ερευνητική υπόθεση :

Υπόθεση 5 (Η5) : Η Στρατηγική Ηγεσία σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή.

3.6 Η επίδραση της ενσωμάτωσης των αλλαγών στην δέσμευση για αλλαγή

3.6.1 Έρευνες από τον χώρο της δημόσιας διοίκησης

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι είναι μια σχέση που δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες σε αυτό το επίπεδο. Για τον λόγο αυτό, η συγκεκριμένη υποενότητα θα είναι περιορισμένη.

Η μελέτη των Schweizer & Patzelt (2012) σε δείγμα 85 εργαζόμενων σε επιχειρήσεις και από οργανισμούς από τον δημόσιο τομέα που έχει γίνει συγχώνευση, αποδίδει ότι η ενσωμάτωση στις αλλαγές έχει θετική σχέση με την δέσμευση για την αλλαγή,. Μάλιστα, η σχέση αυτή, από την στιγμή που η αλλαγή έχει πετύχει τους στόχους της και έχει μπει στην κουλτούρα της επιχείρησης, τότε οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η αλλαγή έχει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να πετύχει, ώστε να ενδυναμωθεί η δέσμευση των εργαζομένων προς την αλλαγή.

Επιπλέον, οι Zhao et al (2011) σε ποσοτική έρευνα που έκαναν σε δείγμα 617 στελεχών από εταιρίες στην Κίνα προσμέτρησαν ότι η ενσωμάτωση της αλλαγής στα συστήματα και στην αντίληψη των εργαζομένων θα εξασφαλίσει, την δέσμευση των εργαζόμενων και άλλων κρίσιμων ομάδων όπως οι πελάτες και οι προμηθευτές. Βέβαια, η έρευνα που υπάρχει εστιάζει στους εργαζόμενους, αλλά για τους Zhao et al (2011) κρίνεται αναγκαίο να διερευνηθεί και η δέσμευση ως προς τους συνεργάτες και τα δίκτυα των επιχειρήσεων.

3.6.2 Έρευνες από τον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας

Για τους εργαζόμενους στην υγεία, υπάρχει η μελέτη της Mrayyan (2020) που σε δείγμα εργαζόμενων διοικητικών και νοσηλευτών σε ιδιωτικά νοσοκομεία καταθέτουν ότι υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στην ενσωμάτωση και την δέσμευση στην αλλαγή, που η σχέση

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

αυτή είναι ακόμα πιο δυνατή όταν υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο ετοιμότητας. Αυτό είναι ένα στοιχείο που επιβεβαιώνει και η έρευνα των Gabutti et al (2022). Βέβαια, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει κάποια έρευνα με εμπειρικά δεδομένα που να εξετάζει άμεσα την συγκεκριμένη σχέση στον χώρο της διοίκησης των μονάδων υγείας, κάτι που θα γίνει στην παρούσα μελέτη.

Επιπλέον, η έρευνα των Grady et al (2021), που έχει πραγματοποιηθεί σε ένα δείγμα 1279 εργαζομένων στον χώρο της δημόσιας υγείας από 154 μονάδες υγείας της Αμερικής, μελετάει την ενσωμάτωση των αλλαγών, που ουσιαστικά αποτελεί έναν δείκτη απόδοσης (KPI) της εξέλιξης μιας αλλαγής. Αν οι εργαζόμενοι διαπιστώσουν στην καθημερινότητα τους ότι οι αλλαγές έχουν γίνει ένα αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της μονάδας υγείας και φέρνουν θετικά αποτελέσματα στην πραγματικότητα των επαγγελματιών της υγείας, τότε θα υπάρξει και η δέσμευση τους προς την αλλαγή. Οπότε, όντως, αποδεικνύεται ότι η ενσωμάτωση των αλλαγών, όταν αυτή έχει υλοποιηθεί, έχει θετική επίδραση στην δέσμευση της διοίκησης για αλλαγές.

Από τα παραπάνω προκύπτει η τελευταία ερευνητική υπόθεση της παρούσης έρευνας :

Υπόθεση 6 (Η6) : Η Ενσωμάτωση στις αλλαγές σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή.

Εν κατακλείδι, οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες φιλοδοξεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι οι ακόλουθες:

Υπόθεση 1 (Η1) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την Στρατηγική Ηγεσία

Υπόθεση 2 (Η2) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την Ενσωμάτωση στις αλλαγές

Υπόθεση 3 (Η3) : Το Στυλ Ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 4 (Η4) : Η Στρατηγική Ηγεσία σχετίζεται θετικά με την Ενσωμάτωση στις αλλαγές

Υπόθεση 5 (Η5): Η Στρατηγική Ηγεσία σχετίζεται θετικά με την Δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 6 (Η6): Η Ενσωμάτωση στις αλλαγές σχετίζεται θετικά με την Δέσμευση για αλλαγή

Αντίστοιχα, οι μηδενικές υποθέσεις (H_o) της έρευνας είναι οι ακόλουθες :

Υπόθεση 1 : Το Στυλ Ηγεσίας δεν σχετίζεται θετικά με την Στρατηγική Ηγεσία

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Υπόθεση 2 : Το Στυλ Ηγεσίας δεν σχετίζεται θετικά με την Ενσωμάτωση στις αλλαγές

Υπόθεση 3 : Το Στυλ Ηγεσίας δεν σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 4 : Η Στρατηγική Ηγεσία δεν σχετίζεται θετικά με την Ενσωμάτωση στις αλλαγές

Υπόθεση 5 : Η Στρατηγική Ηγεσία δεν σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή

Υπόθεση 6 : Η Ενσωμάτωση στις αλλαγές δεν σχετίζεται θετικά με τη Δέσμευση για αλλαγή

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Οι συμμετέχοντες

Το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούν οι διοικητικοί εργαζόμενοι στα τέσσερα Γενικά Νοσοκομεία της Θεσσαλίας ανεξάρτητα από την ηλικία, τη θέση που κατέχουν στον οργανισμό και τον χρόνο προϋπηρεσίας τους. Οι ειδικότητες που εξαιρέθηκαν από τους συμμετέχοντες, ήταν το προσωπικό της φύλαξης, της εστίασης και της τεχνικής υπηρεσίας καθώς στο οργανόγραμμα των οργανισμών υπάγονται στις διοικητικές υπηρεσίες. Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε δια ζώσης χωρίς την παρουσία του ερευνητή. Το αποτέλεσμα ήταν ότι η έρευνα έγινε σε ένα δείγμα 280 διοικητικών εργαζομένων.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο συνολικός πληθυσμός των διοικητικών εργαζόμενων στα νοσοκομεία που έγινε η έρευνα ήταν οι 344 εργαζόμενοι στους οποίους έγινε συνολική προσέγγιση με την βοήθεια των διοικήσεων που έδωσαν και την σχετική άδεια[1]. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι 51 εργαζόμενοι αρνήθηκαν να συμμετάσχουν ή γενικότερα αδιαφόρησαν για την συμπλήρωση τους. Από τα 293 ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν τα 13 κρίθηκαν ότι ήταν ακατάλληλα λόγω του ότι δεν απαντήθηκαν πλήρως οι ερωτήσεις ή υπήρχαν μουτζούρες ή έδωσαν πάνω από μια απάντηση σε κρίσιμα ερωτήματα οπότε και κρίνονται ως αναξιόπιστα και εξαιρέθηκαν από την έρευνα.

Η δειγματοληψία οργανώθηκε αποστέλλοντας εκτυπωμένα τα ερωτηματολόγια στις γραμματείες των Διοικητών των Νοσηλευτικών Ιδρυμάτων της Λάρισας, της Μαγνησίας, των Τρικάλων και της Καρδίτσας κι εν συνεχεία έγινε η ανάθεση στα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης (διευθυντή και προϊσταμένους τμημάτων) για τον διαμοιρασμό στο διοικητικό προσωπικό.

4.2 Διαδικασία συλλογής των πρωτογενών δεδομένων

Όπως έχει αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα, η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε δια ζώσης. Από την στιγμή που προετοιμάστηκαν τα ερωτηματολόγια, εκτυπώθηκαν σε έντυπη μορφή, όπου έγινε η διανομή τους από τον Μάϊο και ολοκληρώθηκε με την παραλαβή τους στις αρχές Ιουλίου του 2022 με την φυσική παρουσία του ερευνητή στην παράδοση και την παραλαβή.

[1] Οι άδειες είναι διαθέσιμες σε όποιον κριθεί απαραίτητη η προσκόμισή τους

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Σε σχέση με τις συνθήκες της διανομής του ερωτηματολογίου, δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στην ανωνυμία των ερωτώμενων, στην εθελοντική διάθεσή τους και χωρίς αμοιβή ως προς την συμπλήρωση, αλλά και την πλήρη επίγνωση του περιεχομένου του ερωτηματολογίου. Η διάρκεια συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων ήταν στα 15 λεπτά περίπου. Η επιλογή των νοσοκομείων έγινε με κριτήριο το γεγονός ότι ο ερευνητής εργάζεται σε νοσηλευτικό ίδρυμα της Θεσσαλίας, οπότε και τον εξυπηρετούσε σε σχέση με την διανομή του ερωτηματολογίου.

4.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Τα ερωτηματολόγια – Κλίμακες μέτρησης που θα χρησιμοποιηθούν στη δημιουργία του κεντρικού ερωτηματολογίου (που θα διανεμηθεί στο δείγμα) είναι οι ακόλουθες :

(α) Στυλ Ηγεσίας

Μοντέλο: Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire) (M.L.Q. – 5X) (Avolio & Bass, 2004) το οποίο μετρά τα διάφορα στυλ ηγεσίας: μετασχηματιστικό, διεκπεραιωτικό, παθητικό – προς αποφυγή. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 45 ερωτήσεις οι οποίες προσδιορίζουν τις ακόλουθες μεταβλητές:

α) εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά,

β) εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές,

γ) εμπνευσμένη παρακίνηση,

δ) διανοητική διέγερση,

ε) εξατομικευμένο ενδιαφέρον,

ζ) έκτακτη κατ’ εξαίρεση ανταμοιβή,

η) management κατ’ εξαίρεση ενεργό,

θ) management κατ’ εξαίρεση παθητικό, ι) ηγεσία προς αποφυγή.

Το MLQ – 5X εστιάζει στις ατομικές συμπεριφορές και στα χαρακτηριστικά των ηγετών, τα οποία αξιολογούνται από τους συνεργάτες τους ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο αυτοί βρίσκονται σε σχέση με τους αξιολογούμενους ηγέτες. Το

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ερωτηματολόγιο υπολογίζει τις ηγετικές συμπεριφορές οι οποίες παρακινούν τους συνεργάτες να επιτύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Είναι 5-βαθμιαία κλίμακας τύπου Likert : 0: Καθόλου, 1: Μια φορά στο τόσο, 2: Μερικές φορές, 3: Αρκετά, 4: Συχνά συνήθως, αν όχι πάντα.

Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας	**Ερωτήσεις**
Idealized Influence (Attributed) total/4	10, 18, 21, 25
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	
Idealized Influence (Behavior) total/4	6, 14, 23, 24
Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	
Inspirational Motivation total/4	9, 13, 26, 36
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	
Intellectual Stimulation total/4	2, 8, 30, 32
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	
Individual Consideration total/4	15, 19, 29, 31
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	
Contingent Reward total/4	1, 11, 16, 3 5
Έκτακτη κατ’ εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	
Management-by Exception (Active) total/4	4, 22, 24, 27
Management κατ’ εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	
Management by exception (Passive) total/4	3, 12, 17, 20
Management κατ’ εξαίρεση-Παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	
Laissez-faire Leadership total/4	5, 7, 28, 33
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Αποτέλεσμα της ηγεσίας	**Ερωτήσεις**
Extra Effort total/3 Μεγαλύτερη προσπάθεια	39, 42, 44
Effectiveness total/4 Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45
Satisfaction total/2 Ικανοποίηση	38, 41

Για την αξιολόγηση της Στρατηγικής Ηγεσίας έχει επιλεγεί η Κλίμακα μέτρησης Davies & Davies (2004) . Η κλίμακα μέτρησης των Davies & Davies (2004) αναφέρει ότι η στρατηγική ηγεσία ως μεταβλητή καθορίζεται από τις οργανωσιακές ικανότητες και από τις προσωπικές ικανότητες.

Είναι 5-βαθμιαία κλίμακας τύπου Likert, που παίρνει τιμές από Σπάνια (1) έως Συνήθως (5).

Αποτελείται από 10 ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τον βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι διαθέτουν οργανωσιακές και προσωπικές ικανότητες στρατηγικής ηγεσίας.

Με τις εξής Μεταβλητές:

1) οργανωσιακές ικανότητες

2) προσωπικές ικανότητες

Για την αξιολόγηση της Ενσωμάτωσης Αλλαγής έχει επιλεγεί η Κλίμακα μέτρησης S. Miller (1997).

Δύο συνιστώσες μεταβλητές έχει κατά τη Miller η αλλαγή για να είναι αποδεκτή :

- Σε ποιο βαθμό το πρότζεκτ ολοκληρώθηκε (completion)
- Αν ο στόχος επιτεύχθηκε (achievement)

Αποτελείται από 7 ερωτήσεις (items) που μετριούνται σε 5 βάθμια κλίμακα μέτρησης Likert

(1 – Καθόλου έως 5 – Απόλυτα).

Για την αξιολόγηση της Δέσμευσης στην Αλλαγή έχει επιλεγεί η Κλίμακα μέτρησης Fedor et al. (2007)

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Η Κλίμακα μέτρησης των Fedor et al. 2007 μετράει το βαθμό δέσμευσης των εργαζομένων ενός οργανισμού στις επικείμενες αλλαγές ενός οργανισμού.

Η μεταβλητή ονομάζεται Δέσμευση για αλλαγή.

Αποτελείται από 4 ερωτήσεις (items) που μετριούνται σε 5-βάθμια κλίμακα μέτρησης Likert (1 – διαφωνώ απόλυτα έως 5 – συμφωνώ απόλυτα).

Το Βασικό Ερωτηματολόγιο έρευνας :

Το ερωτηματολόγιο που έχει διανεμηθεί αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη :

Α΄ Μέρος : Δημογραφικά στοιχεία (Φύλο, Ηλικία, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Εισόδημα, Οικογενειακή Κατάσταση, Τομέας Εργασίας, Χρόνια Προϋπηρεσίας)

Β΄ Μέρος : Ερωτήσεις Στυλ ηγεσίας

Γ΄ Μέρος : Ερωτήσεις Στρατηγική Ηγεσία

Δ΄ Μέρος : Ερωτήσεις Ενσωμάτωσης Αλλαγής

Ε΄ Μέρος : Δέσμευση για αλλαγή

4.4 Ο σχεδιασμός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα, χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση (ποσοτικής έρευνας), προσπαθεί να ανακαλύψει αιτιώδεις σχέσεις (causal relationships) μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών, με σκοπό την επιβεβαίωση (verification) ή την απόρριψη (falsification) των αρχικών υποθέσεων. Παρουσιάζεται λοιπόν μια εικόνα όλων εκείνων των εννοιών (οργανωσιακών και προσωπικών ικανοτήτων) που φαίνεται να σχετίζονται σημαντικά με τον ανθρώπινο παράγοντα. Η στατιστική ανάλυση της παρούσας έρευνας θα γίνει με τη χρήση του στατιστικού πακέτου Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) με την χρήση επαγωγικής και περιγραφικής στατιστικής.

Αναλυτικότερα :

Περιγραφική Στατιστική :

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου θα γίνουν οι ακόλουθες αναλύσεις : Πίνακες Συχνοτήτων & Ποσοστών, Αριθμητικός μέσος, διακύμανση, τυπική απόκλιση, επικρατούσα τιμή, διάμεσος.

Επαγωγική Στατιστική :

Ανάλυση Αξιοπιστίας (εσωτερική συνέπεια μεταβλητών :

Θα πρέπει οι ερωτήσεις κάθε μέρους (πχ. Δέσμευση για αλλαγή) να αναλυθούν ως προς την αξιοπιστία. Με άλλα λόγια, προκειμένου να μελετηθεί αν οι παραπάνω ερωτήσεις εκφράζουν το ίδιο χαρακτηριστικό θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Cronbach Alpha. Σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία οι τιμές του Cronbach Alpha κυμαίνονται από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά είναι στο 1 τόσο πιο αξιόπιστες θεωρούνται οι μεταβλητές. Δεκτές τιμές του Cronbach Alpha θεωρούνται συνήθως από 0.6 και άνω.

Στην παρούσα έρευνα :

Θα βρεθεί ο Cronbach Alpha για τις εξής μεταβλητές :

(α) Στυλ Ηγεσίας (45 ερωτήσεις)

(β) Στρατηγική Ηγεσία (10 ερωτήσεις)

(γ) Ενσωμάτωση Αλλαγής (7 ερωτήσεις)

(δ) Δέσμευση για Αλλαγή (4 ερωτήσεις)

Συσχετίσεις (Correlations) :

Προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός συσχέτισης (γραμμικής) μεταξύ των ερωτήσεων που εκφράζουν μια μεταβλητή θα χρησιμοποιηθεί ο συντελεστής Spearman. Ο συντελεστής Spearman είναι ένα στατιστικό μέγεθος που μετρά την γραμμική σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Οι τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως 1 για να μετρήσει γραμμική θετική συσχέτιση και, -1 έως 0 για να μετρήσει αρνητική γραμμική συσχέτιση. Όσο πιο κοντά στο +1, -1 είναι οι τιμές που λαμβάνει τόσο καλύτερη συσχέτιση υπάρχει μεταξύ των δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, για τιμές 0,1 έως 0,3 θεωρείται χαμηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,1 έως -0,3 θεωρείται χαμηλή αρνητική συσχέτιση), για τιμές 0,3 έως 0,5 θεωρείται μέτρια-καλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,3 έως -0,5 θεωρείται μέτρια-καλή αρνητική συσχέτιση) ενώ για τιμές 0,5 έως 1,0

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

θεωρείται υψηλή θετική συσχέτιση (αντίστοιχα για τιμές -0,5 έως -1,0 θεωρείται υψηλή αρνητική συσχέτιση).

Στην παρούσα έρευνα, αφού ενοποιηθούν οι ερωτήσεις της κάθε μεταβλητής σε μία, θα βρεθούν οι συντελεστές Spearman για κάθε ζευγάρι μεταβλητών :

(α) Στυλ Ηγεσίας - Στρατηγική Ηγεσία

(β) Στυλ Ηγεσίας - Ενσωμάτωση Αλλαγής

(γ) Στυλ Ηγεσίας - Δέσμευση Αλλαγής

(δ) Στρατηγική Ηγεσία - Ενσωμάτωση Αλλαγής

(ε) Στρατηγική Ηγεσία - Δέσμευση Αλλαγής

(ζ) Ενσωμάτωση Αλλαγής - Δέσμευση Αλλαγής

Σύγκριση μέσων τιμών :

Προκειμένου να γίνει σύγκριση μεταξύ των χαρακτηριστικών μιας μεταβλητής σε σχέση με ένα δημογραφικό στοιχείο που αποτελείται από δυο απαντήσεις (πχ. φύλο έχει απάντηση άντρας-γυναίκα) θα διεξαχθεί το στατιστικό τεστ Independent Sample T-test. Με άλλα λόγια, προκειμένου να γίνει ο έλεγχος αν η τιμή μιας μεταβλητής διαφοροποιείται σε σχέση πχ. με το φύλο, θα διεξαχθεί το προαναφερθέν στατιστικό τεστ. Ειδικότερα, για κάθε μεταβλητή θα χωριστεί το δείγμα σε δύο ομάδες. Μία για τους άντρες και μία για τις γυναίκες. Εν συνεχεία, θα συγκριθούν οι μέσες τιμές για την ομάδα των αντρών σε σχέση με την ομάδα των γυναικών. Αυτό θα γίνει με την πραγματοποίηση ενός ελέγχου υποθέσεων (όπως αναφέρεται στην Στατιστική Επιστήμη). Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη υπόθεση (Ho) του ελέγχου αναφέρει ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων είναι ίσες (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα τους), ενώ αντίθετα η δεύτερη υπόθεση (H1) αναφέρει ότι οι μέσες τιμές των δύο δειγμάτων είναι διαφορετικές μεταξύ τους, οπότε υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στα δύο δείγματα. Προκειμένου να γίνει αποδεκτή μία από τις δύο υποθέσεις θα πρέπει να μελετηθεί η τιμή του μεγέθους p-value (sig.). Αν η τιμή του $p-value$<0.05 (όπου α=0.05 (5%) είναι το επίπεδο σημαντικότητας) τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (Ho) ότι οι μέσες τιμές δεν διαφέρουν και «υιοθετείται» η υπόθεση (H1), ότι δηλαδή υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος. Σε διαφορετική περίπτωση (δηλαδή αν $p-value$>0.05) τότε γίνεται δεκτή η

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

υπόθεση (Ho) (δηλαδή δεν υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις δύο ομάδες του δείγματος).

Στην παρούσα έρευνα, παρόμοια διενεργείται και ο στατιστικός έλεγχος (μόνο που τώρα το δημογραφικό στοιχείο πχ. επίπεδο εκπαίδευσης λαμβάνει περισσότερες από δύο τιμές) :

(α) Στυλ Ηγεσίας – Φύλο (Ομοίως για τις υπόλοιπες μεταβλητές μαζί με το Φύλο)

(β) Στυλ Ηγεσίας – Ηλικία (Ομοίως για τις υπόλοιπες μεταβλητές μαζί με την Ηλικία)

(γ) Στυλ Ηγεσίας – Εισόδημα (Ομοίως για τις υπόλοιπες μεταβλητές μαζί με το Εισόδημα)

(δ) Στυλ Ηγεσίας – Επίπεδο Εκπαίδευσης (Ομοίως για τις υπόλοιπες μεταβλητές μαζί με το Επίπεδο Εκπαίδευσης)

(ε) Στυλ Ηγεσίας – Έτη προϋπηρεσίας (Ομοίως για τις υπόλοιπες μεταβλητές μαζί με τα Έτη προϋπηρεσίας)

Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis) : Σκοπός της ανάλυσης είναι η ύπαρξη κοινών παραγόντων ανάμεσα σε μια ομάδα μεταβλητών. Εκφράζοντας αυτούς τους παράγοντες, που δεν είναι υπαρκτή ποσότητα, αλλά την κατασκευάζουμε, μπορούμε : α) να μειώσουμε τις διαστάσεις του προβλήματος, β) να δημιουργήσουμε νέες μεταβλητές (τους παράγοντες), γ) να εξηγήσουμε τις συσχετίσεις ανάμεσα στα δεδομένα. Εξηγούμε με λίγα λόγια τη συνδιακύμανση των μεταβλητών.

Στην παρούσα έρευνα, γίνεται Factor Analysis για τις εξής μεταβλητές:

(α) Στυλ Ηγεσίας (45 ερωτήσεις)

(β) Στρατηγική Ηγεσία (10 ερωτήσεις)

(γ) Ενσωμάτωση Αλλαγής (7 ερωτήσεις)

(δ) Δέσμευση για Αλλαγή (4 ερωτήσεις)

Πολλαπλή Παλινδρόμηση (Multiple Regression):

Το μοντέλο της πολλαπλής παλινδρόμησης αποτελείται από ένα πλήθος ανεξάρτητων μεταβλητών (δύο ή περισσότερες) των οποίων οι τιμές μελετάται αν επηρεάζουν μια άλλη μεταβλητή, η οποία ονομάζεται εξαρτημένη. Με άλλα λόγια,

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

μελετάται ο βαθμός εξάρτησης της εξαρτημένης μεταβλητής από το πλήθος εκείνων που είναι ανεξάρτητες.

Σημαντικά μεγέθη για τη γραμμική παλινδρόμηση είναι το α) R-square που περιγράφει σε ποσοστό το βαθμό εξάρτησης της εξαρτημένης μεταβλητής από τις ανεξάρτητες, β) Οι πίνακας coefficients (συντελεστών) που περιγράφουν σε τι βαθμό η κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη. Αυτά βοηθούν στην περιγραφή του μοντέλου (συνάρτησης) της πολλαπλής παλινδρόμησης.

4.5 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα έγινε σε ένα περιορισμένο πλαίσιο που είναι τα δημόσια Γενικά Νοσοκομεία στην Θεσσαλία. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορεί να γενικευτούν στο σύνολο του πληθυσμού. Η έρευνα έγινε σε ένα πολύ συγκεκριμένο γεωγραφικό διαμέρισμα, που είναι η Περιφέρεια Θεσσαλίας, οπότε μπορεί να υπάρχουν ζητήματα που αφορούν άλλες γεωγραφικές περιοχές και που δεν έχουν καταγραφεί σε αυτή την έρευνα. Οι περιοχές είναι κυρίως αστικές περιοχές οπότε και η έρευνα αντανακλά τις απόψεις των εργαζόμενων σε αυτές τις περιοχές, που ενδεχομένως να διαφέρει σε σχέση με αυτές των εργαζόμενων σε μονάδες υγείας σε αστικές ή αγροτικές περιοχές.

Επίσης, το δείγμα είναι ικανοποιητικό αν και θα μπορούσε να ήταν κάπως μεγαλύτερο για να μπορεί να υπάρξει μια πιο σίγουρη εκτίμηση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Βέβαια, προσέγγισε ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού, οπότε για μεγαλύτερο δείγμα θα πρέπει να συμπεριληφθούν και άλλες μονάδες υγείας. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το ερευνητικό εργαλείο ήταν ιδιαίτερα μεγάλο και πολλοί ερωτώμενοι είχαν απορίες ή έδειξαν μια δυσφορία σε σχέση με το μέγεθος του μιας και τους πήρε πολύ χρόνο για να το συμπληρώσουν.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή στην ενότητα

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με τη διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας, την στρατηγική ηγεσία, την ενσωμάτωση των αλλαγών και την δέσμευση στην αλλαγή, σε δείγμα 280 διοικητικών εργαζομένων στην δευτεροβάθμια φροντίδα υγείας των τεσσάρων Γενικών Νοσοκομείων της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά και εργασιακά στοιχείων των ερωτηθέντων. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μια σειρά από διερευνητικές αναλύσεις παραγόντων για την εξέταση της παραγοντικής δομής των κλιμάκων του ερωτηματολογίου. Ακολούθως, εξετάζεται η αξιοπιστία των κλιμάκων και η κανονικότητα των διαστάσεων που προκύπτουν και, αναφέρονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές τους αποκλίσεις. Τέλος, εξετάζονται οι έξι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν τεθεί. Στο Παράρτημα παρατίθεται η περιγραφική στατιστική για τα μεμονωμένα ερωτήματα του εργαλείου συλλογής δεδομένων, ως προς το στυλ ηγεσίας, την στρατηγική ηγεσία, την δέσμευση στην αλλαγή και την ενσωμάτωση της αλλαγής.

5.2 Χαρακτηριστικά του δείγματος

Σε ό,τι αφορά τα δημογραφικά τους στοιχεία, η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες (78,2%), με το 21,8% να αποτελείται από άνδρες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν παντρεμένοι (79,3%), με το 10,7% να είναι ανύπαντροι και το 10% να είναι διαζευγμένοι. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είχαν ηλικία άνω των 40 ετών (96%) – ειδικότερα, το 4,3% ήταν 31-40 ετών, το 59,6% ήταν 41-50 ετών, το 31,1% ήταν 51-60 ετών και το 5% ήταν άνω των 60 ετών.

Το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων ποίκιλε, όπου 27,1% ήταν απόφοιτοι Λυκείου, 21,4% ήταν απόφοιτοι Α.Τ.Ε.Ι., 10% ήταν απόφοιτοι Ι.Ε.Κ., 25,4% ήταν απόφοιτοι Α.Ε.Ι., και 16,1% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Όλοι οι συμμετέχοντες είχαν Ελληνική εθνικότητα (100%). Ο Πίνακας 4.1 παρουσιάζει αναλυτικά αυτά τα στοιχεία.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (N = 280)

		Συχνότητα	Ποσοστό %
Φύλο	Άνδρες	61	21.8
	Γυναίκες	219	78.2
Ηλικία	31-40	12	4.3
	41-50	167	59.6
	51-60	87	31.1
	60 >	14	5.0
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμοι	30	10.7
	Έγγαμοι	222	79.3
	Διαζευγμένοι	28	10.0
Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτοι Λυκείου	76	27.1
	Απόφοιτοι Α.Τ.Ε.Ι.	60	21.4
	Μεταπτυχιακό	45	16.1
	Απόφοιτοι Ι.Ε.Κ.	28	10.0
	Απόφοιτοι Α.Ε.Ι.	71	25.4
Εθνικότητα	Ελληνική	280	100.0

Σχετικά με τα εργασιακά τους χαρακτηριστικά, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν μόνιμοι εργαζόμενοι (85%), με το 10% να είναι αορίστου χρόνου και το 5% να διαθέτουν σύμβαση ορισμένου χρόνου. Η μεγάλη πλειοψηφία απαρτιζόταν από υπαλλήλους (88%), με 7% να είναι προϊστάμενοι τμήματος, ένα συμμετέχοντα να αναφέρει πως ήταν προϊστάμενος υποδιεύθυνσης (0,4%) και 5% να απαντούν ότι εργάζονται σε «άλλη» βαθμίδα. Οι συμμετέχοντες απασχολούνταν σε διάφορα τμήματα νοσοκομείου, τα κυριότερα από τα οποία ήταν το οικονομικό (50%), η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (17%) και η γραμματεία (16%).

Η εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων ποίκιλε, με 16% να έχει 6-10 έτη, 30% να έχει 11-15 έτη, 19% να έχει 16-20 έτη και 20% να έχει 21-30 έτη προϋπηρεσίας. Τα έτη απασχόλησής τους στον κλάδο της υγείας γενικά επίσης ποίκιλαν, όπου 25% είχε 1-2 έτη, 11% είχε 3-5 έτη, 12% είχε 6-10 έτη, 22% είχε 11-20 έτη, 17,5% είχε 21-30 έτη και 10% είχε 31-40 έτη απασχόλησης στον συγκεκριμένο τομέα.

Το 21% των εργαζομένων απασχολούνταν στα Τρίκαλα, το 25% στην Καρδίτσα, το 26% στη Λάρισα, και το 28% στον Βόλο (Πίνακας 4.2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (N = 280)

		Συχνότητα	Ποσοστό
Είδος απασχόλησης	Μόνιμοι	239	85.4
	Αορίστου χρόνου	27	9.6
	Σύμβαση ορισμένου χρόνου	14	5.0

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Σε ποια βαθμίδα εργάζεστε	Υπάλληλοι	247	88.2
	Προϊστάμενοι τμήματος	19	6.8
	Προϊστάμενοι υποδιεύθυνσης	1	.4
	Άλλο	13	4.6
Τμήμα νοσοκομείου στο οποίο εργάζεστε	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	47	16.8
	Γραμματεία	44	15.7
	Γραμματεία Εξ. Ιατρείων και Επειγόντων	19	6.8
	Κίνηση Ασθενών	19	6.8
	Οικονομικό	141	50.4
	Επιστασίας – Ιματισμού	2	.7
	Τεχνικό	6	2.1
	Βιοϊατρικής Τεχνολογίας	2	.7
Εργασιακή εμπειρία	0-5	22	7.9
	6-10	46	16.4
	11-15	85	30.4
	16-20	53	18.9
	21-30	55	19.6
	31-40	17	6.1
	40>	2	.7
Έτη απασχόλησης γενικά στον κλάδο της υγείας	1-2	70	25.0
	3-5	32	11.4
	6-10	34	12.1
	11-20	62	22.1
	21-30	49	17.5
	31-40	28	10.0
	41>	5	1.8
Πόλη νοσηλευτικού ιδρύματος που εργάζεστε	Τρίκαλα	58	20.7
	Καρδίτσα	69	24.6
	Λάρισα	74	26.4
	Βόλος	79	28.2

5.3 Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων

Πραγματοποιήθηκαν μία σειρά διερευνητικών αναλύσεων παραγόντων, με χρήση της μεθόδου ανάλυσης κυρίων συνιστωσών (principal components analysis), με ελέγχους καταλληλόλητας των δεδομένων KMO και Bartlett, με εξαγωγή παραγόντων με βάση τις τιμές (eigenvalues). Τα μοντέλα ανάλυσης παραγόντων που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ως επί

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

το πλείστον χωρίς περιστροφή, γιατί αυτά παρείχαν τις καλύτερες παραγοντικές λύσεις με μηδενική απώλεια δεδομένων. Εξαίρεση αποτελούν δύο περιπτώσεις στις οποίες χρησιμοποιείται πλάγια περιστροφή Oblimin (delta=0), οι οποίες αναλύονται παρακάτω. Σε όλες τις αναλύσεις παραγόντων, εκτός όπου επισημαίνεται, τα γραφήματα Scree επιβεβαιώνουν την εξαγωγή ενός παράγοντα σε κάθε παραγοντικό μοντέλο.

5.3.1 Στυλ Ηγεσίας

Στην πρώτη ανάλυση παραγόντων που πραγματοποιήθηκε, τα δεδομένα κρίνονται ως κατάλληλα για χρήση (*KMO* = 0,78, Bartlett $\chi^2(6) = 427{,}054$, $p < 0{,}01$), και το μοντέλο ερμηνεύει το 65,70% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα έχουν υψηλή φόρτιση στον παράγοντα που εξάγεται που λέγεται «Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά» (Πίνακας 4.3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ-ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ (ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά:	Φορτίσεις
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	.849
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	.709
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	.883
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	.790

Στη δεύτερη ανάλυση παραγόντων, τα δεδομένα είναι κατάλληλα (*KMO* = 0,73, Bartlett $\chi^2(6) = 308{,}313$, $p < 0{,}01$), και ερμηνεύουν το 57,79% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα έχουν επαρκή φόρτιση, στον παράγοντα «Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές» (Πίνακας 4.4).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ-ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ (ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές:	Φορτίσεις
6. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	.447
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	.848
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	.833
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής	.835

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Στο τρίτο μοντέλο ανάλυσης παραγόντων, τα δεδομένα είναι κατάλληλα (*KMO* = 0,81, Bartlett $\chi^2(6) = 462{,}642$, $p < 0{,}01$), και εξηγούν το 68,63% της διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα έχουν υψηλή φόρτιση στον παράγοντα, που ονομάζεται «Εμπνευστική παρακίνηση» (Πίνακας 4.5).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΜΠΝΕΥΣΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Εμπνευστική παρακίνηση:	Φορτίσεις
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	.822
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	.780
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	.873
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	.837

Στο τέταρτο μοντέλο, τα δεδομένα κρίνονται ως κατάλληλα (*KMO* = 0,76, Bartlett $\chi^2(6) = 429{,}834$, $p < 0{,}01$), και εξηγούν το 66,45% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα που εισάγονται στο μοντέλο έχουν υψηλή φόρτιση στον παράγοντα της «Διανοητικής διέγερσης» (Πίνακας 4.6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗΣ ΔΙΕΓΕΡΣΗΣ (ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Διανοητική διέγερση:	Φορτίσεις
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	.765
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	.846
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες	.788
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	.857

Στην πέμπτη διερευνητική ανάλυση παραγόντων, τα δεδομένα είναι κατάλληλα για ενσωμάτωση (*KMO* = 0,63, Bartlett $\chi^2(6) = 379{,}993$, $p < 0{,}01$), και το μοντέλο εξάγει δύο παράγοντες που εξηγούν το 83,32% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Το ερώτημα 29 «Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες» αφαιρέθηκε από το μοντέλο επειδή παρουσιάζει πολυσυγγραμμικότητα ή υψηλή φόρτιση και στους δύο παράγοντες (με τιμές 0,54 και 0,79). Κατά συνέπεια, τα τρία εναπομείναντα ερωτήματα διατηρούνται στην ανάλυση και γίνεται αποδεκτός ένας παράγοντας (Πίνακας 4.7), ο οποίος εξηγεί το 58,29% της διακύμανσης.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ (ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Εξατομικευμένο ενδιαφέρον:	Φορτίσεις
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	.800
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	.833
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	.841

Στο έκτο μοντέλο, τα δεδομένα είναι κατάλληλα για χρήση (KMO = 0,80, Bartlett $\chi^2(6) = 456,626$, $p < 0,01$), και ερμηνεύουν το 68,09% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα του μοντέλου έχουν υψηλή φόρτιση στον ένα παράγοντα που εξάχθηκε, ο οποίος ονομάζεται «Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή» (Πίνακας 4.8).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΈΚΤΑΚΤΗΣ ΚΑΤ' ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ (ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή:	Φορτίσεις
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	.768
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	.824
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	.883
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	.821

Στο έβδομο μοντέλο, τα δεδομένα είναι κατάλληλα (KMO = 0,75, Bartlett $\chi^2(6) = 291,830$, $p < 0,01$), και ερμηνεύουν το 59,37% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα ερωτήματα παρουσιάζουν υψηλή φόρτιση στον εξαγόμενο παράγοντα που ονομάζεται «Management κατ' εξαίρεση ενεργό» (Πίνακας 4.9).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ MANAGEMENT ΚΑΤ' ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΕΝΕΡΓΟΥ (ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Management κατ' εξαίρεση ενεργό:	Φορτίσεις
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	.677
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	.784
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	.826
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.	.787

Στο όγδοο μοντέλο ανάλυσης παραγόντων, τα δεδομένα κρίνονται ως κατάλληλα (KMO = 0,69, Bartlett $\chi^2(6) = 282,749$, $p < 0,01$) και εξηγούν το 56,62% της διακύμανσης.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Τα ερωτήματα εμφανίζουν υψηλή φόρτιση στον ένα εξαχθέντα παράγοντα, ο οποίος ονομάζεται «Management κατ' εξαίρεση παθητικό» (Πίνακας 4.10).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.10 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ MANAGEMENT ΚΑΤ' ΕΞΑΙΡΕΣΗ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Management κατ' εξαίρεση παθητικό:	Φορτίσεις
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	.581
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	.783
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	.870
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν αναλάβει δράση	.747

Στο ένατο και τελευταίο μοντέλο ανάλυσης παραγόντων για τα ερωτήματα του στυλ ηγεσίας, τα δεδομένα είναι κατάλληλα για ενσωμάτωση (KMO = 0,80, Bartlett $\chi^2(6)$ = 413,549, p < 0,01) και εξηγούν το 66,49% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα έχουν υψηλή φόρτιση στον παράγοντα που ονομάζεται «Ηγεσία προς αποφυγή» (Πίνακας 4.11).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.11 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ (ΠΑΘΗΤΙΚΗ-ΠΡΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗ ΗΓΕΣΙΑ)

Ηγεσία προς αποφυγή:	Φορτίσεις
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	.760
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη	.827
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	.810
33. καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	.861

5.3.2 Έκβαση Ηγεσίας

Στο πρώτο μοντέλο που εκτελέστηκε, τα δεδομένα είναι κατάλληλα προς χρήση (*KMO* = 0,73, Bartlett $\chi^2(3)$ = 569,578, p < 0,01), και το μοντέλο ερμηνεύει το υψηλό ποσοστό 83,89% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα τρία ερωτήματα είχαν υψηλή φόρτιση στον παράγοντα που ονομάζεται «Μεγαλύτερη προσπάθεια» (Πίνακας 4.12). Αυτό συνεπάγεται ότι η ηγεσία μπορεί να προσφέρει το καλύτερο δυνατό έργο στον οργανισμό και να το δείχνει στους εργαζόμενους, για να τους παρακινήσει με την μέγιστη συνεισφορά τους στον οργανισμό. Μάλιστα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι και οι τρεις διαστάσεις σε αυτή

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

την μεταβλητή έχουν ιδιαίτερη υψηλή φόρτιση, κάτι που δείχνει και την σημαντικότητά τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.12 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΈΚΒΑΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ

Μεγαλύτερη προσπάθεια:	Φορτίσεις
39. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	.927
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	.880
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	.940

Στη δεύτερη ανάλυση παραγόντων, τα δεδομένα είναι κατάλληλα (*KMO* = 0,86, Bartlett $\chi^2(6) = 1113{,}038$, $p < 0{,}01$), και ερμηνεύουν το υψηλό ποσοστό 86,74% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα έχουν επαρκή φόρτιση στον παράγοντα της έκβασης της ηγεσίας, «Αποτελεσματικότητα» (Πίνακας 4.13). Σε αυτή την περίπτωση υψηλή φόρτιση είχαν στοιχεία που δείχνουν ότι η ηγεσία μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των εργαζόμενων καθώς και ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η ηγεσία τους αντιπροσωπεύει επαρκώς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.13 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΚΒΑΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Αποτελεσματικότητα:	Φορτίσεις
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά.	.923
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	.932
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.	.945
45. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.	.925

Στην τρίτη ανάλυση παραγόντων, τα δεδομένα είναι επαρκή για ενσωμάτωση στο μοντέλο (*KMO* = 0,50, Bartlett $\chi^2(1) = 148{,}523$, $p < 0{,}01$), και εξηγούν το 82,63% της διακύμανσης. Τα τέσσερα ερωτήματα έχουν υψηλή φόρτιση στον παράγοντα έκβασης της ηγεσίας με το όνομα «Ικανοποίηση» (Πίνακας 4.14).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.14 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΚΒΑΣΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ-ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Ικανοποίηση:	Φορτίσεις
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	.907
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	.907

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

5.3.3 Στρατηγική Ηγεσία

Σε ό,τι αφορά τα δέκα ερωτήματα της στρατηγικής ηγεσίας, τα δεδομένα της ανάλυσης παραγόντων είναι κατάλληλα (*KMO* = 0,81, Bartlett $\chi^2(45) = 1131{,}538$, $p < 0{,}01$) και το μοντέλο εξάγει τρεις παράγοντες που ερμηνεύουν το 68,54% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Το διάγραμμα Scree συνιστά την ύπαρξη ενός ή δύο παραγόντων. Το ερώτημα 8 αφαιρείται από την ανάλυση επειδή παρουσιάζει πολυσυγγραμμικότητα στους παράγοντες 2 και 3. Το ερώτημα 6 επίσης εξαιρείται, επειδή είναι το μόνο ερώτημα που απομένει στον τρίτο παράγοντα. Η τελική παραγοντική λύση περιλαμβάνει δύο παράγοντες, που ερμηνεύει το 56,14% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Ο πρώτος από αυτούς τους παράγοντες αποτελείται από πέντε ερωτήματα (1-5), περιλαμβάνει υψηλές φορτίσεις των ερωτημάτων και ονομάζεται «Στρατηγική ηγεσία-Προσωπικές ικανότητες». Ο δεύτερος παράγοντας αποτελείται από τρία ερωτήματα (7, 9, 10) και ονομάζεται «Στρατηγική ηγεσία-Οργανωσιακές ικανότητες» (Πίνακας 4.15).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.15 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στρατηγική ηγεσία-προσωπικές ικανότητες:	Φορτίσεις
1. Κρατάω την ισορροπία μεταξύ της μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού και των βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών του αναγκών	.728
2. Μπορώ να έχω επίγνωση κάθε κατάστασης του οργανισμού, χωρίς να επηρεάζομαι από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες	.674
3. Συγκρίνω τις πιθανές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των ενεργειών, στις οποίες σκέφτομαι να προβώ	.837
4. Είμαι σε θέση να αποδεχτώ νέες προσεγγίσεις και να αλλάξω ιδέες, όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν την ανάγκη να γίνει κάτι τέτοιο	.802
5. Αναζητώ ευκαιρίες σήμερα, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν πολύτιμα αποτελέσματα αύριο	.553
7. Μπορώ να μετατρέψω τη στρατηγική σε δράση	-.777
9. Κατανοώ πώς το ευρύτερο πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό μου	-.815
10. Διατηρώ ισχυρή αντίληψη του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός μου	-.873

3.4 Δέσμευση στην Αλλαγή

Ως προς τα ερωτήματα δέσμευσης στην αλλαγή, τα δεδομένα κρίνονται κατάλληλα (KMO = 0,79, Bartlett $\chi^2(6) = 841{,}867$, $p < 0{,}01$) και ερμηνεύουν το 77,52% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα τέσσερα σχετικά ερωτήματα έχουν υψηλή φόρτιση στον παράγοντα, ο οποίος ονομάζεται «Δέσμευση στην αλλαγή» (Πίνακας 4.16).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.16 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Δέσμευση στην αλλαγή:	Φορτίσεις
1. Θα κάνω ό,τι μπορώ για να βοηθήσω να πετύχει αυτή η αλλαγή	.930
2. Θα στηρίξω απόλυτα αυτήν την αλλαγή	.943
3. Θα προσπαθήσω να πείσω τους άλλους να υποστηρίξουν αυτήν την αλλαγή	.828
4. Θα υποστηρίξω πλήρως τον προϊστάμενό/την προϊσταμένη μου κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής	.813

5.3.5 Ενσωμάτωση της Αλλαγής

Τέλος, σε ό,τι αφορά τα ,ερωτήματα της ενσωμάτωσης της αλλαγής, τα δεδομένα είναι κατάλληλα για χρήση στο μοντέλο ανάλυσης παραγόντων (KMO = 0,92, Bartlett $\chi^2(21) = 1381,989$, $p < 0,01$) και ερμηνεύουν το 65,91% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα επτά ερωτήματα εμφανίζουν υψηλή φόρτιση σε έναν παράγοντα, που ονομάζεται «Ενσωμάτωση της αλλαγής» (Πίνακας 4.17).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.17 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ενσωμάτωση της αλλαγής:	Φορτίσεις
1. Με πόση ακρίβεια περιεγράφηκε ο τρόπος που πρέπει να εφαρμοστεί η αλλαγή	.821
2. Σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκε η αλλαγή	.874
3. Υπήρξαν εμπόδια κατά την εφαρμογή της αλλαγής; Αν ναι, πόσο πολύ επηρέασαν τη διαδικασία εφαρμογής της	.282
4. Πόση σημαντική ήταν η βοήθεια που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αλλαγής	.876
5. Βαθμολογήστε το βαθμό διαθεσιμότητας των πόρων που χρειάστηκαν για την εφαρμογή της αλλαγής	.856
6. Βαθμολογήστε το τελικό βαθμό ολοκλήρωσης της αλλαγής σε σχέση με αυτό που είχε προβλεφθεί	.922
7. Βαθμολογήστε το τελικό βαθμό επιτυχίας της αλλαγής σε σχέση με αυτό που είχε προβλεφθεί	.864

5.4 Έλεγχος Αξιοπιστίας (Alpha Cronbach Analysis)

Για τις παραπάνω διαστάσεις που υπολογίζονται μέσα από την επιστράτευση διερευνητικών αναλύσεων παραγόντων, υπολογίζεται η αξιοπιστία Cronbach. Όλες οι κλίμακες του ερωτηματολογίου έχουν υψηλή και αποδεκτή αξιοπιστία, που κυμαίνεται από $\alpha = 0,73$ (Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό) έως $\alpha = 0,90$ (Ενσωμάτωση της αλλαγής). Ο Πίνακας 4.18 παρουσιάζει αναλυτικά τους δείκτες αξιοπιστίας για τις κλίμακες της μελέτης.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.18 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΙΑΣΤΑΣΕΩΝ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

	Cronbach α	N Ερωτήματα
Μετασχηματιστική Ηγεσία (Σύνολο)	.947	20
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	.821	4
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	.740	4
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	.846	4
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	.830	4
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.793	3
Διεκπεραιωτική Ηγεσία (Σύνολο)	.855	8
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.841	4
Management κατ' εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	.770	4
Παθητική-προς αποφυγή Ηγεσία (Σύνολο)	.862	8
Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	.734	4
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	.831	4
Έκβαση της Ηγεσίας (Σύνολο)	.963	9
Έκβαση της ηγεσίας: Μεγαλύτερη προσπάθεια	.904	3
Έκβαση της ηγεσίας: Αποτελεσματικότητα	.949	4
Έκβαση της ηγεσίας: Ικανοποίηση	.779	2
Στρατηγική ηγεσία-Προσωπικές ικανότητες	.815	5
Στρατηγική ηγεσία-Οργανωσιακές ικανότητες	.812	3
Δέσμευση στην αλλαγή	.896	4
Ενσωμάτωση αλλαγής	.901	7

5.5 Περιγραφική ανάλυση

Ο Πίνακας 4.19 παρουσιάζει τους μέσους όρους (Μ.Ο.) και τις τυπικές αποκλίσεις (Τ.Α.) για τις διαστάσεις της μελέτης που υπολογίζονται. Κατά μέσο όρο, τα στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζουν «αρκετά» τους οργανισμούς είναι η εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (Μ.Ο. = 2,70) και η εμπνευστική παρακίνηση (Μ.Ο. = 2,54) του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στους φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι η ηγεσία των οργανισμών τους μπορεί να τους εμπνεύσει να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, ενώ παράλληλα

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

προβάλλεται μια εξιδανίκευση της ηγεσίας με ιδιαίτερη έμφαση στην προβολή των αξιών, αλλά και στην ηθική πλευρά των αποφάσεων.

Σπανίως («μία φορά στο τόσο») οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από την ηγεσία προς αποφυγή (Μ.Ο. = 1,23) του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας. Τα υπόλοιπα στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζουν τους οργανισμούς «μερικές φορές»: την εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (Μ.Ο. = 2,38), την διανοητική διέγερση (Μ.Ο. = 2,38) και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μ.Ο. = 2,24) του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Μ.Ο. = 2,48) και το management κατ' εξαίρεση-ενεργό (Μ.Ο. = 2,05) του διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας, και τέλος το management κατ' εξαίρεση-παθητικό (Μ.Ο. = 1,64) του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνεται ότι το κυρίαρχο μοντέλο ηγεσίας στους οργανισμούς που εξετάζονται είναι η μετασχηματιστική ηγεσία.

Οι συμμετέχοντες κατά μέσο όρο θεωρούν ότι στους οργανισμούς όπου απασχολούνται υπάρχει «αρκετά» η στρατηγική ηγεσία-οργανωσιακές ικανότητες (Μ.Ο. = 3,91) και η στρατηγική ηγεσία-προσωπικές ικανότητες (Μ.Ο. = 3,78). Οι συμμετέχοντες συμφωνούν ότι υπάρχει δέσμευση στην αλλαγή (Μ.Ο. = 4,35), ενώ ούτε συμφωνούν ούτε και διαφωνούν πως υπάρχει ενσωμάτωση της αλλαγής (Μ.Ο. = 3,36). Γενικότερα, υπάρχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο στρατηγικής ηγεσίας στις οργανωσιακές και στις προσωπικές ικανότητες, συνεπώς μπορεί η ηγεσία να διαπιστώσει τις αλλαγές που υπάρχουν στο περιβάλλον του φορέα και να προβεί στις αναγκαίες αλλαγές, ενώ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην παρακίνηση των εργαζόμενων και στο αποτέλεσμα της υλοποίησης των αποφάσεων. Είναι θετικό ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης προς την αλλαγή, αλλά δεν έχουν καταφέρει οι οργανισμοί να ενσωματώσουν τις αλλαγές σε μεγάλο βαθμό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.19 ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΕΣ ΑΠΟΚΛΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

	Μ.Ο.	Τ.Α.
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	2.70	1.048
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	2.38	.929
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	2.54	1.045
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	2.38	.982
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	2.24	1.109

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	2.48	1.043
Management κατ' εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	2.05	1.004
Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	1.64	1.021
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	1.23	1.098
Στρατηγική ηγεσία-Προσωπικές ικανότητες	3.78	.742
Στρατηγική ηγεσία-Οργανωσιακές ικανότητες	3.91	.909
Δέσμευση στην αλλαγή	4.35	.699
Ενσωμάτωση αλλαγής	3.36	.777

5.6 Έλεγχος κανονικότητας

Σε ελέγχους κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov που πραγματοποιήθηκαν, βρέθηκε πως καμία από τις διαστάσεις της μελέτης δεν ακολουθούσε την κανονική κατανομή, αφού η μηδενική υπόθεση των ελέγχων απορρίφθηκε ($p < 0,0005$) και τα δεδομένα αποκλίνουν σημαντικά από την κανονικότητα (Πίνακας 4.20).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.20 ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistic	df	P
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	.126	280	.000
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	.141	280	.000
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	.149	280	.000
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	.115	280	.000
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.140	280	.000
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.133	280	.000
Management κατ' εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	.146	280	.000
Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	.104	280	.000
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	.131	280	.000
Στρατηγική ηγεσία-Προσωπικές ικανότητες	.104	280	.000

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Στρατηγική ηγεσία-Οργανωσιακές ικανότητες	.117	280	.000
Δέσμευση στην αλλαγή	.222	280	.000
Ενσωμάτωση αλλαγής	.109	280	.000

5.7 Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

Τέλος, εξετάζονται οι έξι ερευνητικές υποθέσεις της μελέτης. Σε όλες τις υποθέσεις, και δεδομένης της μη-κανονικής κατανομής των δεδομένων των διαστάσεων, χρησιμοποιούνται μη-παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι συσχέτισης Spearman.

Στην πρώτη ερευνητική υπόθεση, «H_1. Το στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την στρατηγική ηγεσία», η διάσταση των οργανωσιακών ικανοτήτων της στρατηγικής ηγεσίας έχει στατιστικά σημαντικές και θετικές ασθενείς συσχετίσεις με όλες τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, με τιμές από *rho* = 0,16 ως *rho* = 0,47 ($p < 0,01$), ενώ παράλληλα έχει στατιστικά σημαντικές και αρνητικές ασθενείς συσχετίσεις με τις διαστάσεις της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας (*rho* = -0,27 ως *rho* = -0,42, $p < 0,01$). Οι προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας δεν έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας, με εξαίρεση τη διάσταση του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος της μετασχηματιστικής ηγεσίας (*rho* = 0,15, $p < 0,05$) και της διάστασης της έκτακτης κατ' εξαίρεσης ανταμοιβής της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (*rho* = 0,18, $p < 0,05$). Ο Πίνακας 4.21 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων συσχέτισης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.21 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ SPEARMAN ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

	Στρατηγική ηγεσία-Οργανωσιακές ικανότητες	Στρατηγική ηγεσία-Προσωπικές ικανότητες
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	.389**	.106
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	.362**	.104
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	.410**	.091
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	.299**	.076
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.328**	.148*
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.465**	.177*

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Management κατ' εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	.162**	.095
Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	-.270**	-.082
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	-.415**	-.081

***. $p < 0.01$, N = 280. *. $p < 0.05$, N = 280.*

Στην πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση που πραγματοποιήθηκε, με τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας ως μεταβλητές πρόβλεψης, και τη στρατηγική ηγεσία (οργανωσιακές ικανότητες) ως κριτήριο, το μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(9,270) = 8.96$, $p < 0.001$] και ερμήνευε 23% της διακύμανσης (R^2). Η εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($p = 0.024$) και η ηγεσία προς αποφυγή της παθητικής προς αποφυγή ηγεσίας ($p = 0.015$) προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά τη στρατηγική ηγεσία (οργανωσιακές ικανότητες). Συγκεκριμένα, η αύξηση κατά μία μονάδα στην εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές οδηγούσε σε μικρή αύξηση κατά 0.18 μονάδες στην στρατηγική ηγεσία, ενώ η αύξηση μίας μονάδας στην ηγεσία προς αποφυγή οδηγούσε σε μικρή μείωση κατά -0.14 μονάδες στην στρατηγική ηγεσία (Πίνακας 4.22).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.22 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ) ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μοντέλο		Μη-τυποποιημένοι δείκτες		Τυποποιημένοι δείκτες		
		B	Τυπ. Σφάλμα	Beta	t	p
1	(Σταθερά)	3.539	.186		19.042	.000
	Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	-.145	.089	-.204	-1.628	.105
	Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	.182	.080	.228	2.274	.024
	Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	.083	.085	.117	.980	.328
	Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	-.146	.093	-.193	-1.575	.116
	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.114	.071	.171	1.610	.109
	Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.172	.090	.242	1.925	.055
	Management κατ' εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	-.061	.055	-.082	-1.111	.268
	Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	-.030	.055	-.042	-.556	.579
	Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	-.142	.058	-.211	-2.456	.015

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Το δεύτερο μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης, με τις δύο διαστάσεις των στυλ ηγεσίας ως μεταβλητές πρόβλεψης (έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή, εξατομικευμένο ενδιαφέρον), και την στρατηγική ηγεσία (προσωπικές ικανότητες) ως κριτήριο, ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(2,277) = 3.87$, $p = 0.022$] ωστόσο ερμήνευσε μόλις το 2.7% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Καμία από τις δύο μεταβλητές δεν πρόβλεψε στατιστικά σημαντικά την στρατηγική ηγεσία (προσωπικές ικανότητες) (Πίνακας 4.23).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.23 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ) ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μοντέλο		Μη-τυποποιημένοι δείκτες		Τυποποιημένοι δείκτες	t	p
		B	Τυπ. σφάλμα	Beta		
1	(Σταθερά)	3.559	.140		25.470	.000
	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.077	.078	.094	.985	.325
	Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.071	.083	.081	.854	.394

Κατά συνέπεια, η υπόθεση H_1 γίνεται αποδεκτή για τη σχέση του στυλ ηγεσίας με τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, αλλά όχι για την σχέση του στυλ ηγεσίας με τις προσωπικές ικανότητες. Αναλυτικά, οι θετικά εννοούμενες διαστάσεις του στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική) έχουν θετική σχέση με τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, ενώ οι αρνητικά εννοούμενες διαστάσεις του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας έχουν αρνητική σχέση με τις οργανωσιακές της στρατηγικής ηγεσίας. Επιπλέον, δύο από τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας αποτελούσαν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της στρατηγικής ηγεσίας (οργανωσιακές ικανότητες). Αυτό σημαίνει ότι, το στυλ ηγεσίας που εκφράζει κυρίως τους φορείς που έγινε η έρευνα, δηλαδή η μετασχηματιστική ηγεσία, επηρεάζει θετικά την στρατηγική ηγεσία ως προς την μια διάστασή της που είναι οι οργανωσιακές ικανότητες των εργαζομένων, και η παθητική προς αποφυγή ηγεσία επηρεάζει αρνητικά τη στρατηγική ηγεσία των οργανωσιακών ικανοτήτων. Το αντίθετο ίσχυε για τη στρατηγική ηγεσία των προσωπικών ικανοτήτων, που ούτε συσχετιζόταν ούτε προβλεπόταν από τα στυλ ηγεσίας.

Στη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, «H_2. Το στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση των αλλαγών», η ενσωμάτωση της αλλαγής έχει στατιστικά σημαντικές και ασθενείς έως ισχυρές θετικές σχέσεις με όλες οι διαστάσεις του μετασχηματιστικού και του

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

διεκπεραιωτικού στυλ ηγεσίας, καθώς και στατιστικά σημαντικές και αρνητικά ασθενείς σχέσεις με τις διαστάσεις του παθητικού-προς αποφυγή του στυλ ηγεσίας (όλα $p < 0,01$).

Ειδικότερα, η ενσωμάτωση της αλλαγής έχει ισχυρή σχέση με την εμπνευστική παρακίνηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (*rho* = 0,64, $p < 0,01$) και με την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (*rho* = 0,59, $p < 0,01$). Η σχέση της ενσωμάτωσης της αλλαγής είναι θετική και ασθενής με το management κατ' εξαίρεση ενεργό της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (*rho* = 0,27, $p < 0,01$), καθώς αρνητική και ασθενής με τις δύο διαστάσεις της παθητικής-προς αποφυγής ηγεσίας, την ηγεσία προς αποφυγή (*rho* = -0,38, $p < 0,01$) και το management κατ' εξαίρεση παθητικό (*rho* = -0,34, $p < 0,01$). Ο Πίνακας 4.24 παρουσιάζει αναλυτικά τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.24 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ SPEARMAN ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

	Ενσωμάτωση αλλαγής
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	.555**
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	.379**
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	.643**
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	.522**
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.515**
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.594**
Management κατ' εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	.269**
Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό	-.341**
(Παθητική-προς αποφυγή)	
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	-.381**

***. $p < 0.01$, $N = 280$.*

Το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης που εκτελέστηκε, με τις διαστάσεις των στυλ ηγεσίας ως μεταβλητές πρόβλεψης και την ενσωμάτωση της αλλαγής ως κριτήριο, ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(9,270) = 25.76$, $p < 0.001$] και εξηγούσε 46.2% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Επτά από τις εννιά διαστάσεις τους στυλ ηγεσίας προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την ενσωμάτωση της αλλαγής. Αναλυτικά, αυτές ήταν η εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά ($p = 0.41$), η εμπνευστική παρακίνηση ($p < 0.001$), το εξατομικευμένο ενδιαφέρον ($p = 0.020$), η έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή ($p = 0.001$),

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

το management κατ’ εξαίρεση ενεργό (p = 0.017), το management κατ’ εξαίρεση παθητικό (p = 0.032), καθώς και η ηγεσία προς αποφυγή (p = 0.37).

Η αύξηση κατά μία μονάδα στην εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά, στο management κατ’ εξαίρεση ενεργό και στο management κατ’ εξαίρεση παθητικό οδηγούσε σε μικρές μειώσεις στην ενσωμάτωση της αλλαγής με μέγεθος από -0.10 έως -0.16 της μονάδας. Η αύξηση μίας μονάδας στην εμπνευστική παρακίνηση, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον, την έκτακτη κατ’ εξαίρεση ανταμοιβή και την ηγεσία προς αποφυγή, οδηγούσε σε αυξήσεις στην ενσωμάτωση της αλλαγής κατά 0.38, 0.15, 0.26 και 0.11 μονάδες αντίστοιχα (Πίνακας 4.25).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.25 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μοντέλο		Μη-τυποποιημένοι δείκτες		Τυποποιημένοι δείκτες	t	p
		B	Τυπ. σφάλμα	Beta		
1	(Σταθερά)	2.177	.163		13.370	.000
	Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	-.160	.078	-.215	-2.052	.041
	Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	.031	.070	.037	.445	.657
	Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	.378	.074	.508	5.081	.000
	Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	-.046	.081	-.058	-.565	.572
	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.146	.062	.208	2.342	.020
	Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.255	.078	.343	3.257	.001
	Management κατ' εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	-.115	.048	-.149	-2.401	.017
	Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	-.104	.048	-.136	-2.160	.032
	Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	.106	.051	.150	2.093	.037

Συμπερασματικά, η υπόθεση H_2 γίνεται αποδεκτή, και η ενσωμάτωση της αλλαγής έχει στατιστικά σημαντικές και θετικές σχέσεις με όλες τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (που θεωρούνται ως θετικά στυλ ηγεσίας), καθώς και αρνητικές σχέσεις με τις δύο διαστάσεις της παθητικής-προς αποφυγή

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ηγεσίας (που θεωρείται ως ένα αρνητικό στυλ ηγεσίας). Επιπρόσθετα, επτά από τις εννιά διαστάσεις του στυλ ηγεσίας αποτελούσαν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της ενσωμάτωσης της αλλαγής. Γενικότερα, όλα τα στυλ ηγεσίας φέρονται να επηρεάζουν και να καθορίζουν την ενσωμάτωση των αλλαγών, εκτός από τις δύο διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, την εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές και τη διανοητική διέγερση.

Στην τρίτη ερευνητική υπόθεση, «H_3. Το στυλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση για αλλαγή», η δέσμευση για αλλαγή έχει στατιστικά σημαντικές και ασθενείς συσχετίσεις με 6 από τις 9 διαστάσεις του στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα, η δέσμευση για αλλαγή συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά και θετικά με την εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (*rho* = 0,25, $p < 0,01$), με την εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (*rho* = 0,14, $p < 0,05$), με την εμπνευστική παρακίνηση (*rho* = 0,14, $p < 0,05$), με το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (*rho* = 0,19, $p < 0,01$), και με την έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (*rho* = 0,29, $p < 0,01$). Επιπλέον, η δέσμευση για αλλαγή συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά και αρνητικά με την ηγεσία προς αποφυγή (*rho* = -0,23, $p < 0,01$). Όλες οι υπόλοιπες σχέσεις είναι μη-στατιστικά σημαντικές (Πίνακας 4.26).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.26 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ SPEARMAN ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

	Δέσμευση στην αλλαγή
Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	.252**
Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	.141*
Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	.144*
Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	.109
Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.192**
Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.286**
Management κατ' εξαίρεση-Ενεργό (Διεκπεραιωτική)	-.011
Management κατ' εξαίρεση-Παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	-.112
Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	-.229**

***. $p < 0.01$, N = 280. *. $p < 0.05$, N = 280.*

Το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης, με τις έξι διαστάσεις των στυλ ηγεσίας ως παράγοντες πρόβλεψης και τη δέσμευση στην αλλαγή ως κριτήριο, ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(6,273) = 25.76$, $p = 0.001$] ωστόσο εξηγούσε μόλις το 8.3% της

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

παρατηρούμενης διακύμανσης. Η εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά (p = 0.046), η εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές (p = 0.043) και η εμπνευστική παρακίνηση (p = 0.032) της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μαζί με την ηγεσία προς αποφυγή (p = 0.027) της παθητικής προς αποφυγή ηγεσίας, αποτελούσαν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της δέσμευσης στην αλλαγή. Συγκεκριμένα, η αύξηση κατά μία μονάδα στην εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά οδηγούσε σε μικρή αύξηση κατά 0.18 μονάδες στη δέσμευση στην αλλαγή. Αντίστοιχα, η αύξηση κατά μία μονάδα στην εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές, στην εμπνευστική παρακίνηση και την ηγεσία προς αποφυγή, οδηγούσε σε μικρές μειώσεις στη δέσμευση στην αλλαγή κατά -0.15, -0.18 και -0.10 μονάδες αντίστοιχα (Πίνακας 4.27).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.27 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Μοντέλο		Μη-τυποποιημένοι δείκτες		Τυποποιημένοι δείκτες		
		B	Τυπ. σφάλμα	Beta	t	p
1	(Σταθερά)	4.408	.184		24.018	.000
	Εξιδανικευμένη επιρροή-Χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	.179	.089	.268	2.008	.046
	Εξιδανικευμένη επιρροή-Συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	-.149	.073	-.198	-2.030	.043
	Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	-.183	.085	-.273	-2.151	.032
	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	.010	.068	.016	.146	.884
	Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	.153	.088	.228	1.728	.085
	Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική-προς αποφυγή)	-.104	.047	-.163	-2.219	.027

Κατά αυτόν τον τρόπο, η υπόθεση H_3 γίνεται αποδεκτή για έξι από τις εννέα διαστάσεις του στυλ ηγεσίας, οι οποίες σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τη δέσμευση για αλλαγή. Επιπλέον, από τις έξι αυτές διαστάσεις, οι πέντε προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την δέσμευση για αλλαγή. Ωστόσο, οι πέντε αυτές διαστάσεις ερμήνευαν μόνο ένα μικρό ποσοστό της παρατηρούμενης διακύμανσης στο μοντέλο, εύρημα που συνιστά ότι άλλοι παράγοντες που δεν έχουν συμπεριληφθεί στην παρούσα μελέτη θα πρέπει να υπάρχουν οι οποίοι συμβάλλουν στην ερμηνεία της δέσμευσης για αλλαγή. Συνεπώς, υπάρχει μια σημαντική επίδραση του στυλ ηγεσίας και ιδιαίτερα των παραγόντων που

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

σχετίζονται με την μετασχηματιστική ηγεσία, αλλά και με το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας.

Στην τέταρτη ερευνητική υπόθεση, «H_4. Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ενσωμάτωση των αλλαγών», η ενσωμάτωση της αλλαγής έχει στατιστικά σημαντική και θετική, μεσαίου βαθμού σχέση, τόσο με τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας (*rho* = 0,49, $p < 0,01$), όσο και με τις προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας (*rho* = 0,37, $p < 0,01$). Ο Πίνακας 4.28 παρουσιάζει τα στατιστικά σημαντικά ευρήματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.28 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ SPEARMAN ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

	Στρατηγική ηγεσία- Οργανωσιακές ικανότητες	Στρατηγική ηγεσία- Προσωπικές ικανότητες
Ενσωμάτωση αλλαγής	.487**	.372**

***. $p < 0.01$, $N = 280$.*

Το μοντέλο παλινδρόμησης με τις δύο διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας ως μεταβλητές προβλέψεων και την ενσωμάτωση της αλλαγής ως κριτήριο, ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(2,277) = 52.61$, $p < 0.001$] και ερμήνευε το 27.5% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η στρατηγική ηγεσία των οργανωσιακών ικανοτήτων ($p < 0.001$) και των προσωπικών ικανοτήτων ($p = 0.022$) αποτελούσαν στατιστικά σημαντικές μεταβλητές προβλέψεων, όπου η αύξηση κατά μία μονάδα σε αυτές οδηγούσε σε αύξηση κατά 0.47 και 0.11 μονάδες αντίστοιχα στην ενσωμάτωση της αλλαγής (Πίνακας 4.29).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.29 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μοντέλο		Μη-τυποποιημένοι δείκτες		Τυποποιημένοι δείκτες		
		B	Τυπ. σφάλμα	Beta	t	p
1	(Σταθερά)	1.129	.224		5.034	.000
	Στρατηγική ηγεσίας-Οργανωσιακές ικανότητες	.472	.060	.450	7.823	.000
	Στρατηγική ηγεσίας-Προσωπικές ικανότητες	.114	.049	.133	2.310	.022

Συνεπώς, η υπόθεση H_4 γίνεται αποδεκτή, αφού η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά και παράλληλα προβλέπει στατιστικά σημαντικά τα επίπεδα της ενσωμάτωσης των

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

αλλαγών. Από αυτό το πόρισμα γίνεται κατανοητό ότι η στρατηγική ηγεσία και στις δύο διαστάσεις της (προσωπικές και οργανωσιακές ικανότητες) μπορεί να επηρεάσει για να καθορίσει την ενσωμάτωση των αλλαγών. Αυτό σημαίνει ότι πρακτικά θα πρέπει οι αλλαγές να αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής του οργανισμού και να έχουν ένα στρατηγικό παρά λειτουργικό χαρακτήρα.

Στην πέμπτη ερευνητική υπόθεση, «H_5. Η στρατηγική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την δέσμευση για αλλαγή», η δέσμευση για αλλαγή έχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση, μεσαίου βαθμού, με τις οργανωσιακές ικανότητες στρατηγικής ηγεσίας (*rho* = 0,52, $p < 0,01$) και με τις προσωπικές ικανότητες στρατηγικής ηγεσίας (*rho* = 0,53, $p < 0,01$). Στον Πίνακα 4.30 παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές αυτές σχέσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.30 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ SPEARMAN ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΜΕ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

	Στρατηγική ηγεσία- Οργανωσιακές ικανότητες	Στρατηγική ηγεσία- Προσωπικές ικανότητες
Δέσμευση στην αλλαγή	.517**	.533**

***. $p < 0.01$, N = 280*

Το μοντέλο πολλαπλής παλινδρόμησης για αυτή την υπόθεση, με τις δύο διαστάσεις στρατηγικής ηγεσίας ως μεταβλητές προβλέψεων και την δέσμευση στην αλλαγή ως κριτήριο, ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(2,277) = 77.20$, $p < 0.001$] και ερμήνευε το 35.8% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η στρατηγική ηγεσία των οργανωσιακών ικανοτήτων ($p < 0.001$) και των προσωπικών ικανοτήτων ($p < 0.001$) προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά τα επίπεδα δέσμευσης στην αλλαγή, με την αύξηση μιας μονάδας σε αυτές τις διαστάσεις να οδηγεί σε αύξηση κατά 0.30 και 0.29 μονάδες αντίστοιχα στη δέσμευση στην αλλαγή (Πίνακας 4.31).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.31 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μοντέλο		Μη-τυποποιημένοι δείκτες		Τυποποιημένοι δείκτες		
		B	Τυπ. σφάλμα	Beta	t	p
1	(Σταθερά)	2.066	.190		10.886	.000
	Στρατηγική ηγεσίας-Οργανωσιακές ικανότητες	.302	.051	.321	5.925	.000
	Στρατηγική ηγεσίας-Προσωπικές ικανότητες	.291	.042	.379	6.991	.000

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Κατά συνέπεια, η υπόθεση H_5 γίνεται αποδεκτή, και η στρατηγική ηγεσία συσχετίζεται θετικά, που προβλέπει στατιστικά σημαντικά την δέσμευση για αλλαγή. Διαπιστώνεται ότι και οι δύο διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας μπορεί να διασφαλίσουν την δέσμευση, ιδίως των εργαζομένων, για την αλλαγή. Από την στιγμή που θα αποκτήσει ένα στρατηγικό χαρακτήρα η αλλαγή, τότε να διασφαλιστεί ότι έχει τους πόρους και το όραμα για να μπορέσει να την φέρει εις πέρας κάτι που το λαμβάνουν υπόψη και οι εργαζόμενοι ώστε να διασφαλιστεί η δέσμευση τους.

Στην έκτη, τελευταία ερευνητική υπόθεση, «H_6. Η ενσωμάτωση των αλλαγών σχετίζεται θετικά με τη δέσμευση για αλλαγή», η δέσμευση στην αλλαγή συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά, σε μία θετική ασθενή σχέση, με την ενσωμάτωση της αλλαγής (*rho* = 0,28, $p < 0,01$). Ο Πίνακας 4.32 παρουσιάζει αυτό το αποτέλεσμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.32 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ SPEARMAN ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

	Ενσωμάτωση αλλαγής
Δέσμευση στην αλλαγή	.281**

***. p < 0.01, N = 280.*

Το μοντέλο απλής παλινδρόμησης, με την ενσωμάτωση της αλλαγής ως μεταβλητή πρόβλεψης και τη δέσμευση στην αλλαγή ως μεταβλητή κριτηρίου, ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(1,278) = 25.53$, $p = 0.001$] ωστόσο εξηγούσε μόλις το 8.4% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Η ενσωμάτωση της αλλαγής αποτελούσε στατιστικά σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης στο μοντέλο, όπου η αύξηση κατά μία μονάδα σε αυτή οδηγούσε σε αύξηση κατά 0.26 μονάδες στη δέσμευση στην αλλαγή (Πίνακας 4.33).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.33 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Μοντέλο		Μη-τυποποιημένοι δείκτες		Τυποποιημένοι δείκτες		
		B	Τυπ. σφάλμα	Beta	t	P
1	(Σταθερά)	3.471	.178		19.527	.000
	Ενσωμάτωση αλλαγής	.261	.052	.290	5.053	.000

Συμπερασματικά, η υπόθεση H_6 γίνεται αποδεκτή, και η ενσωμάτωση των αλλαγών σχετίζεται θετικά, αλλά και προβλέπει στατιστικά σημαντικά τη δέσμευση για αλλαγή. Ωστόσο, το μοντέλο εξηγεί μόνο ένα μικρό ποσοστό της παρατηρούμενης διακύμανσης

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

στην δέσμευση για αλλαγή, ένα εύρημα που σημαίνει ότι άλλοι παράγοντες που δεν μετρήθηκαν στην παρούσα μελέτη, πρέπει να υφίστανται, οι οποίοι να εξηγούν μέρος της διακύμανσης της μεταβλητής της δέσμευσης για αλλαγή. Ουσιαστικά, η ενσωμάτωση των αλλαγών γίνεται μια προϋπόθεση για την δέσμευση για τις αλλαγές. Από την στιγμή που οι εργαζόμενοι και η διοίκηση παρατηρήσουν ότι η αλλαγή έχει ενσωματωθεί στον οργανισμό, τότε θα εξασφαλιστεί σε έναν βαθμό και η δέσμευση προς την αλλαγή.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Κριτική ανάλυση και συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Η παρούσα μελέτη εξέτασε τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας, την στρατηγική ηγεσία, την δέσμευση στις αλλαγές και την ενσωμάτωση των αλλαγών σε 280 διοικητικούς εργαζομένους στη δευτεροβάθμια φροντίδα υγείας τεσσάρων Γενικών Νοσοκομείων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες (78%), παντρεμένοι (79%) και είχαν ηλικία πάνω από 40 ετών (96%), ήταν υπάλληλοι (88%) και εργάζονταν σε μόνιμη θέση εργασίας (85%) στις περιοχές του Βόλου (28%), της Λάρισας (26%), της Καρδίτσας (25%) και των Τρικάλων (21%). Οι εργαζόμενοι απασχολούνταν κατά κύριο λόγο στο οικονομικό τμήμα (50%), στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (17%) και στη γραμματεία (16%) των νοσοκομείων. Όλοι είχαν Ελληνική υπηκοότητα.

Οι διερευνητικές αναλύσεις παραγόντων που πραγματοποιήθηκαν επιβεβαίωσαν επακριβώς τις παραγοντικές δομές των κλιμάκων της μελέτης, με εξαίρεση τη διάσταση εξατομικευμένου ενδιαφέροντος του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, από την οποία αφαιρέθηκε ένα ερώτημα λόγω πολυσυγγραμμικότητας (ερώτημα 29 – «Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες»), καθώς και από τις δύο διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας, στις οποίες εξαιρέθηκαν 2 από τα 10 ερωτήματα (τα ερωτήματα 6 και 8, «Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις και Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων»).

Τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης έδειξαν ότι η εξιδανικευμένη επιρροή-χαρακτηριστικά και η εμπνευστική παρακίνηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ήταν τα συχνότερα εμφανιζόμενα στυλ ηγεσίας («αρκετά»), ενώ η ηγεσία προς αποφυγή του παθητικού-προς αποφυγή στυλ ηγεσίας ήταν το σπανιότερο στυλ ηγεσίας («μία φορά στο τόσο»). Οι 280 διοικητικοί υπάλληλοι της μελέτης απάντησαν κατά μέσο όρο ότι οι προσωπικές και οι οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας υπήρχαν «αρκετά» στα νοσοκομεία στα οποία εργάζονταν, ενώ θεωρούσαν ότι τα νοσοκομεία επεδείκνυαν δέσμευση στην αλλαγή («συμφωνώ»). Από την άλλη πλευρά, οι συμμετέχοντες διατήρησαν ουδέτερη στάση στα ερωτήματα που αφορούσαν την ενσωμάτωση της αλλαγής στα νοσοκομεία. Αυτό δείχνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να έχει ένα ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε σχέση με την διαχείριση της αλλαγής, όπως και η στρατηγική ηγεσία.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Αυτό σημαίνει ότι η παρούσα εργασία συμφωνεί με διάφορες μελέτες, πχ των Belias et al. (2022) και του Λαζαράκη (2020) που επισημαίνουν την σημαντική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην δέσμευση στην αλλαγή και την ενσωμάτωση της.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η αλλαγή αφορά όχι μόνο την αλλαγή σε συστήματα, αλλά και στην αντίληψη και την συμπεριφορά των ανθρώπων (Stone et al, 2020). Οπότε, για ένα οργανισμό είναι σημαντικό να έχει ένα στυλ ηγεσίας που θα μπορεί να είναι φιλικό προς τον εργαζόμενο και να μην τον αποξενώσει. Επιπλέον, μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί η ηγεσία να ακούσει τους εργαζόμενους και να κάνει τις ανάλογες τροποποιήσεις ώστε η αλλαγή να γίνει αποδεκτή από τους εργαζόμενους, κάτι που θα οδηγήσει στην καλύτερη δυνατή ενσωμάτωση της.

Σε σχέση με την στρατηγική ηγεσία, με βάση τον Λαζαράκη (2020) μπορεί να δώσει ένα καθαρό όραμα για την αλλαγή. Αυτό συνεπάγεται ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν και αυτοί με την σειρά τους μια ξεκάθαρη εικόνα της αλλαγής και θα μπορέσουν να την αποτιμήσουν ώστε να την αποδεχτούν ή να ζητήσουν τις όποιες αλλαγές και τροποποιήσεις που θα συζητήσουν με την ηγεσία του οργανισμού, κάτι που θα οδηγήσει στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων έδειξε ότι το μετασχηματιστικό και το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με τις οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας, ενώ το παθητικό προς αποφυγή στυλ ηγεσίας συσχετιζόταν αρνητικά με τις προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας. Δύο από τις διαστάσεις αυτές, η εξιδανικευμένη επιρροή-συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και η ηγεσία προς αποφυγή της παθητικής προς αποφυγή ηγεσίας, αποτελούσαν επίσης στατιστικά σημαντικές μεταβλητές της στρατηγικής ηγεσίας των οργανωσιακών ικανοτήτων. Αντίθετα, οι προσωπικές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας δεν είχαν στατιστικά σημαντική σχέση με το στυλ ηγεσίας (H1).

Σε ό,τι αφορά την πρώτη υπόθεση της παρούσας εργασίας, τα συμπεράσματα της μελέτης συμφωνούν με μελέτες όπως των Kıyak et al (2011) και Baloch & Siddiq (2016) που αναφέρονται στο γεγονός ότι η στρατηγική ηγεσία για να έχει επίδραση στο στυλ ηγεσίας και να το καθορίζει θα πρέπει να έχει τις ανάλογες οργανωσιακές ικανότητες, μέσω των οποίων και μπορεί να αναπτυχθεί η ανάλογη υποδομή ώστε να υπάρχει το

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

προσδοκώμενο στυλ ηγεσίας που θα προχωρήσει σε αλλαγές ουσίας και που θα φέρουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι είναι λογικό η μετασχηματιστική ηγεσία, καθώς και το διεκπεραιωτικό στυλ ηγεσίας να έχουν ένα θετικό στυλ σε στοιχεία όπως οι οργανωσιακές ικανότητες της στρατηγικής ηγεσίας. Αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει όταν μπαίνει σε διαδικασία να οργανώσει στο στρατηγικό πλάνο δράσεων της, να λάβει υπόψη τις οργανωσιακές ικανότητες, όπως είναι η διαπροσωπική επικοινωνία, που θα καταφέρουν να κάνουν τους εργαζόμενους να νοιώθουν οικεία με την ηγεσία τους, κάτι που είναι μέρος της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης, η ηγεσία θα μπορέσει να θέσει τις βάσεις, ώστε να έχει τις ανάλογες δεξιότητες για να φέρει εις πέρας τις όποιες αναγκαίες διαδικασίες που χρειάζονται προκειμένου να έχει μια διεκπεραιωτική ηγεσία που θα φέρει αποτέλεσμα με βάση τους στρατηγικούς της στόχους. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε για την ύπαρξη μίας ξεκάθαρης οπτικής της ηγεσίας ως προς τους στόχους της και για τον λόγο αυτό σίγουρα θα πρέπει να ενισχυθεί η οργανωσιακή αντίληψη της στρατηγικής ηγεσίας, κάτι που το αναφέρει και ο Carter (2020). Η οργανωσιακή αντίληψη της στρατηγικής ηγεσίας δείχνει το κατά πόσο μπορεί να αντιληφθεί τις αλλαγές στο περιβάλλον της και να οργανώσει τους πόρους, ώστε να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και τις απειλές που υπάρχουν.

Σε σχέση με την δεύτερη ερευνητική υπόθεση, η ενσωμάτωση της αλλαγής συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και θετικά με τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας και αρνητικά με τις διαστάσεις της παθητικής-προς αποφυγή ηγεσίας (Η2). Επιπλέον, σχεδόν όλες οι διαστάσεις του στυλ ηγεσίας (7 στις 9) προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την ενσωμάτωση της αλλαγής.

Σε σχέση με την δεύτερη υπόθεση, όταν υπάρχει το κατάλληλο στυλ ηγεσίας, τότε μπορεί να υπάρξει και η προσδοκώμενη ενσωμάτωση της αλλαγής σε μια μονάδα υγείας. Μάλιστα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η παρούσα έρευνα δείχνει ότι το στυλ ηγεσίας που μπορεί να διασφαλίσει την καλύτερη δυνατή ενσωμάτωση της αλλαγής είναι αυτό της μετασχηματιστικής ηγεσίας κυρίως, αλλά και της διεκπεραιωτικής. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η παρούσα έρευνα φέρεται να συμφωνεί με τα αποτελέσματα πολλών ερευνών ως προς τον θετικό ρόλο που έχει κυρίως η μετασχηματιστική ηγεσία (Ncube, 2017; Tredway, 2015), όπου όμως αυτές οι έρευνες βασίστηκαν κυρίως σε ποιοτική ανάλυση – σε αντίθεση με την παρούσα – αλλά και στο γεγονός ότι δεν αναφέρονται στην διεκπαιρεωτική ηγεσία ως ένα

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

στυλ ηγεσίας που μπορεί να διευκολύνει την διαδικασία της αλλαγής και ιδιαίτερα την ενσωμάτωση των αλλαγών.

Γενικότερα, η μετασχηματιστική ηγεσία φέρνει την διοίκηση και την ηγεσία πιο κοντά στον εργαζόμενο, άρα και δημιουργεί προϋποθέσεις για την καλύτερη δυνατή ενσωμάτωση της αλλαγής. Όπως έχει αναφερθεί, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης ασχολείται με τους υφιστάμενούς του, δίνει έμφαση στην εσωτερική παρακίνησή τους και στις ανάγκες τους, «όραμα» είτε με την έννοια της έμπνευσης (vision) είτε με την έννοια της αποστολής (mission), προσπαθεί η «επικοινωνία του οράματος» να είναι πλήρως κατανοητή, συνδέει το όραμα με την «ενδυνάμωση των μελών της οργάνωσης»,

Για παράδειγμα, μέσω της αλληλεγγύης και της υποστήριξης των εργαζομένων σε περιόδους κρίσεων και αλλαγών μπορεί να υπάρξει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα και η ηγεσία να εκτελείται με ένα τρόπο που να κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται άνετα και οικεία, όπως και να γνωρίζει ο εργαζόμενος ότι σε μια δύσκολη περίοδο – όπως είναι αυτή μιας αλλαγής – θα έχει την διοίκηση κοντά του οπότε και λειτουργεί θετικά αυτό το στυλ ηγεσίας. Αυτό είναι κάτι που το έχουν επισημάνει οι Salma & Waelli (2022) που λόγω της κρίσης της πανδημίας οι εργαζόμενοι στον χώρο της υγείας, όπως και σε άλλους χώρους εργασίας, έχουν δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα σε ζητήματα ηθικής και αλληλεγγύης. Οπότε, είναι κατανοητό το ότι υπάρχει μια στροφή προς αυτές τις αξίες.

Ένα εύρημα ακόμη είναι ότι οι περισσότερες από τις διαστάσεις του στυλ ηγεσίας (6/9) συσχετίζονταν στατιστικά σημαντικά με τη δέσμευση για αλλαγή (Η3), ενώ πέντε από τις έξι αυτές διαστάσεις προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά την δέσμευση για αλλαγή. Πάντως, συνολικά αυτές οι διαστάσεις ερμήνευσαν ένα μικρό ποσοστό της διακύμανσης της δέσμευσης για αλλαγή, συμπέρασμα που καταδεικνύει πως άλλοι παράγοντες που δεν συμπεριλήφθηκαν στη μελέτη ίσως υπάρχουν που να εξηγούν μεγαλύτερο μέρος των επιπέδων της δέσμευσης του δείγματος για αλλαγή. Με βάση μια σειρά μελετών όπως των Roberts (2017), Van der Voet (2016) και Belias et al (2022), φέρεται η μετασχηματιστική ηγεσία να έχει την πιο θετική επίδραση σε σχέση με ενσωμάτωση και την δέσμευση της αλλαγής. Βέβαια, στην παρούσα έρευνα υπάρχει και το γεγονός ότι και η διεκπεραιωτική – συναλλακτική ηγεσία φέρεται να έχει θετική επίδραση. Με βάση την σχετική βιβλιογραφία, αλλά και με τα επιμέρους σημεία της έρευνας που κυρίως από τα περιγραφικά στατιστικά προκύπτει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντικότερη επίδραση.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Το αποτέλεσμα είναι κάτι το αναμενόμενο μιας και η μετασχηματιστική ηγεσία φέρνει τον εργαζόμενο πιο κοντά στον οργανισμό, τον βάζει να συμμετάσχει στις διαδικασίες αλλά και είναι μια ηγεσία που συμβουλεύεται τον εργαζόμενο ώστε να μην λειτουργεί αυταρχικά και αυθαίρετα. Οπότε, είναι λογικό να είναι το στυλ ηγεσίας που μπορεί να φέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την αλλαγή. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο Antonakis (2001) διαπίστωσε την επικράτηση μετασχηματιστικής στρατηγικής, κυρίως σε συγκεντρωτικά και γραφειοκρατικά συστήματα, ενώ οι Lowe, Kroeck και Sivasubramaniam (1996), ισχυρίστηκαν ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο επικρατεί κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς, κάτι που είναι αναμενόμενο μιας και είναι στην κουλτούρα και τον χαρακτήρα των δημόσιων υπηρεσιών να υπάρχει ένα υποστηρικτικό κλίμα και μια αίσθηση αλληλεγγύης συχνά από την διοίκηση προς τους εργαζόμενους, κάτι που σημαίνει και ότι οι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει σε αυτό το κλίμα εργασίας που μπορεί να διασφαλίσει και την δέσμευση τους προς την διοίκηση και τις επιλογές της, ενώ οι Grady et al (2021) το έχουν αναδείξει ιδιαίτερα για τον χώρο της υγείας όπου η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να διασφαλίσει ένα κλίμα ανθρωπιάς και αλληλεγγύης που φέρνει πιο κοντά τον εργαζόμενο στην διοίκηση, αλλά κάνει πιο εύκολο στην υποστήριξη των αποφάσεων της διοίκησης, οπότε και στην δέσμευση για την αλλαγή.

Επιπρόσθετα, η στρατηγική ηγεσία είχε στατιστικά σημαντική και θετική σχέση με την ενσωμάτωση των αλλαγών (H_4), καθώς και με τη δέσμευση για αλλαγή (H_5). Παράλληλα, οι δύο διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας προέβλεπαν στατιστικά σημαντικά τα επίπεδα της ενσωμάτωσης των αλλαγών και της δέσμευσης για αλλαγή. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η στρατηγική ηγεσία μπορεί να δίνει ιδιαίτερη σημασία στην αλλαγή και να δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των συνθηκών αυτών που θα διασφαλίσουν την επιτυχία της αλλαγής, όπως είναι η παρακίνηση του προσωπικού και η εκπαίδευση του. Τα παραπάνω ευρήματα έχουν εντοπιστεί και από άλλες έρευνες όπως είναι αυτές των Erkutly & Chafra (2016), Belias et al (2019) και Somadi & Salendu (2022) αφορούν όλες τις περιπτώσεις της δέσμευσης στην αλλαγή και της ενσωμάτωσης των αλλαγών που αναδεικνύουν ότι όντως η στρατηγική ηγεσία σε μεγάλο βαθμό μπορεί να καθορίσει αυτές τις δύο διαστάσεις σε μονάδες υγείας. Όπως είναι κατανοητό, η στρατηγική ηγεσία φέρει ένα ξεκάθαρο όραμα για την αλλαγή (Λαζαράκης, 2020).

Από την θεωρία υπάρχει το ότι η στρατηγική ηγεσία συνδέεται με την οργανωσιακή επίδοση (Jaleha & Machuki, 2018) μέσω και της οργανωσιακής δέσμευσης (Radosavljević

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

et al., 2017). Αναλυτικότερα, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι παραπάνω μεταβλητές, αλληλοεπιδρούν και επηρεάζουν τους εργαζόμενους αποτελεί τον οδηγό για να βρεθεί ο αποτελεσματικότερος τρόπος αντιμετώπισης και να αμβλυνθούν τα αρνητικά σημεία, ιδιαίτερα σε κρίσιμα σημεία όπως είναι στην παρούσα περίπτωση η εξέταση των αλλαγών και των επιπτώσεων που έχουν στους εργαζόμενους και την απόδοση τους. Μια επιτυχημένη στρατηγική ηγεσία θα πρέπει να αναλύσει παράλληλα και το εξωτερικό περιβάλλον και θα εφαρμόσει τις απαραίτητες στρατηγικές, την κατάλληλη στιγμή, θέτοντας τους σωστούς στόχους. Οπότε, αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική ηγεσία είναι σε θέση να εφαρμόσει ένα πλάνο αλλαγών που θα είναι προσεκτικά μελετημένο καθώς και θα λαμβάνει υπόψη το προσωπικό με τις ανάγκες του.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, αυτό συνεπάγεται ότι το περιεχόμενο της αλλαγής θα είναι σαφές για το κοινό της αλλαγής, που συμπεριλαμβάνει τους εργαζομένους αλλά και τους πελάτες ή/και τους προμηθευτές. Οπότε, υπάρχει ένα σαφές πλαίσιο για την αλλαγή, που σημαίνει ότι είναι μια καλή προϋπόθεση για να υπάρχει ενσωμάτωση των αλλαγών αλλά και δέσμευση για αλλαγή. Επί πρόσθετα, η αλλαγή γίνεται μέρος της στρατηγικής του οργανισμού, και δεν περιορίζεται στο να είναι μια απλή λειτουργία, τότε θα έχει ευεργετικές συνέπειες για την ενσωμάτωση της αλλαγής καθώς και την δέσμευση των εργαζόμενων. Για τον Polson (2018) υπάρχει σίγουρα ότι η στρατηγική ηγεσία μπορεί να διακρίνει τις αλλαγές στο περιβάλλον, αλλά και να θέσει τους ανάλογους πόρους, ώστε να διασφαλιστούν οι απαραίτητες συνθήκες για την δέσμευση του προσωπικού και ιδιαίτερα σε ότι αφορά την παρακίνησή του.

Τέλος, η δέσμευση για αλλαγή και η ενσωμάτωση των αλλαγών συσχετίζονταν επίσης στατιστικά σημαντικά και θετικά μεταξύ τους (H_6), με την ενσωμάτωση να προβλέπει στατιστικά σημαντικά τα επίπεδα της δέσμευσης για αλλαγή. Επιπλέον, επιβεβαιώνεται η αναφορά των Schweizer & Patzelt (2012) και Zhao et al (2011) ως προς το γεγονός ότι η υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στην δέσμευση και την ενσωμάτωση των αλλαγών. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι δύο αυτές μεταβλητές συνυπάρχουν. Για παράδειγμα, η δέσμευση στην αλλαγή σίγουρα ωθεί τους εργαζόμενους να δουν με περισσότερο ζήλο την αλλαγή και να συνεισφέρουν στην ενσωμάτωση της. Από την άλλη μεριά, υπάρχει το ότι εφόσον υπάρχει η ενσωμάτωση της αλλαγής, άρα υπάρχει η σχετική ένδειξη ότι έχει πετύχει, τότε υπάρχει ένα ισχυρό κίνητρο στους εργαζόμενους, ώστε να την υιοθετήσουν. Ουσιαστικά, σε αυτή την περίπτωση αναδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι διακρίνουν την

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

αλλαγή που έχει πετύχει τους στόχους της και κυρίως είναι λειτουργική, τότε αυτό είναι μια σημαντική διασφάλιση για την καλή πορεία της αλλαγής που έχει ως συνέπεια και την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (Gabutti et al 2022).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η τελευταία μεταβλητή δεν έχει διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό και δεν υπάρχουν πολλά δεδομένα. Είναι όμως κάτι το αναμενόμενο ότι η δέσμευση για αλλαγή και η ενσωμάτωση των αλλαγών έχουν μια αλληλοσύνδεση. Μια αλλαγή σημαίνει ότι, για να πετύχει θα πρέπει οι εργαζόμενοι στον φορέα να θεωρήσουν την αλλαγή ως ιδιοκτησία του, ως αποτέλεσμα των δράσεων της διοίκησης που μπορεί να συμπεριλαμβάνει και την συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη των αποφάσεων σε σχέση με την αλλαγή. Οπότε, με το να θεωρήσουν ότι η αλλαγή είναι μια προσωπική τους ιδιοκτησία, τότε είναι σε θέση να εξασφαλίσει η εταιρεία την δέσμευση τους, αλλά και σε ένα μεγάλο βαθμό την ενσωμάτωση των αλλαγών. Πιο συγκεκριμένα, είναι γεγονός ότι ένας εργαζόμενος που αισθάνεται δέσμευση σε σχέση με τις αλλαγές, θα τις υλοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έχοντας ως συνέπεια ότι η δέσμευση θα είναι ένα σημαντικό κομμάτι της αλλαγής που θα οδηγήσει τις αλλαγές, στην ενσωμάτωση και στην λειτουργία του οργανισμού. Πέρα από αυτά, υπάρχει μια αντίστροφη ανάγνωσή της που είναι το ότι αναγνωρίζεται από το προσωπικό ότι η αλλαγή είναι σε μια καλή και αναμενόμενη πορεία, άρα και την αποδέχονται σε μεγαλύτερο βαθμό κάτι που επηρεάζει θετικά και την δέσμευση των εργαζόμενων προς την αλλαγή και τον οργανισμό.

6.2 Προτάσεις προς τις διοικήσεις των νοσοκομείων

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν, διακρίνεται ότι αναγνωρίζεται η ανάγκη για την χρήση της μετασχηματιστικής ηγεσίας ως ένα στυλ ηγεσίας που μπορεί να δώσει λύσεις σε περιόδους κρίσεων. Βέβαια, δεν φτάνει να υπάρχει μόνο το ανάλογο στυλ ηγεσίας, αλλά και να μπορούν να λάβουν τις απαραίτητες αποφάσεις. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά και στην συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει η ηγεσία να σχεδιάσει μαζί με τους εργαζόμενους την διαδικασία της αλλαγής, όπως και να λάβει σοβαρά υπόψη τις υποδείξεις τους. Αυτό θα έχει ως συνέπεια, να εξασφαλιστεί η καλύτερη κατανόηση της αλλαγής καθώς και η δέσμευση των εργαζομένων σε αυτή. Πέρα από αυτά, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει τον ηγέτη να λειτουργεί ως ένα παράδειγμα για τους εργαζόμενους (role model), οπότε μπορεί να βιώσει ο ίδιος ο ηγέτης την αλλαγή για να μπορεί να παρέμβει, έτσι ώστε να διασφαλιστεί

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

η ενσωμάτωση της αλλαγής από τα συστήματα του οργανισμού, αλλά και από το προσωπικό.

Πέρα από το στυλ ηγεσίας, σημαντικό ρόλο θα έχει και η στρατηγική ηγεσία. Σε αυτή την περίπτωση η ηγεσία των οργανισμών – εν προκειμένου οι μονάδες υγείας – θα πρέπει να έχουν θέσει σαφείς στόχους σε σχέση με την αλλαγή, έτσι ώστε να διασφαλιστεί μια αλλαγή που θα είναι λειτουργική για την διασφάλιση της ενσωμάτωσής της, αλλά και θα γίνει κατανοητή από το προσωπικό, ώστε να εξασφαλιστεί και η αντίστοιχη δέσμευση από το προσωπικό.

Με βάση τα παραπάνω θα πρέπει οι διοικήσεις των μονάδων υγείας – και γενικότερα των οργανισμών – να λάβουν σοβαρά υπόψη το προσωπικό, ώστε να υπάρχει η ανάλογη αποτελεσματική αλλαγή. Θα πρέπει να μπορεί το προσωπικό να αισθάνεται την αλλαγή ως ιδιοκτησία του, για να διασφαλιστεί μια επιτυχημένη αλλαγή.

Εν ολίγοις, κάποιες από τις δράσεις που μπορεί να ληφθούν για να διασφαλιστεί η δέσμευση και η ενσωμάτωση της αλλαγής μπορεί να είναι οι παρακάτω:

- Να υπάρξει ενημέρωση των εργαζομένων για την αλλαγή και τους λόγους που θα γίνει.
- Να παρέχονται κίνητρα για την υλοποίηση της αλλαγής
- Να μετέχουν οι εργαζόμενοι στην λήψη των αποφάσεων καθώς και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η γνώμη – συστάσεις τους
- Να υπάρχει ξεκάθαρο όραμα και διαφάνεια σε όλες τις διαδικασίες

Με βάση τα παραπάνω μπορεί να υπάρξει μια επιτυχημένη αλλαγή.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εργασία έγινε σε ένα πολύ συγκεκριμένο δείγμα που αποτελούταν από εργαζόμενους σε δημόσια νοσοκομεία στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα αφορούν τα εμπειρικά δεδομένα από τις συγκεκριμένες μονάδες υγείας, αλλά δεν επιτρέπει την γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ένα μεγαλύτερο δείγμα μονάδων. Οπότε, θα πρέπει μια μελλοντική έρευνα να γίνει σε ένα μεγαλύτερο δείγμα, ώστε να υπάρχει μια καλύτερη εικόνα για το υπό εξέταση ζήτημα.

Επίσης, μια σημαντική παράμετρος είναι ότι η παρούσα έρευνα έχει βασιστεί σε μια σειρά υποθέσεων που έχουν περιορισμένη έρευνα. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

συνεχή παρακολούθηση των σχετικών μελετών, ώστε να μπορέσει η παρούσα έρευνα να επικαιροποιηθεί στο μέλλον ως προς την βιβλιογραφική της διάσταση.

Τέλος, είναι γεγονός ότι από την διερευνητική παραγοντική ανάλυση (exploratory factor analysis) αφαιρέθηκε ένα ερώτημα, λόγω πολυσυγγραμμικότητας (ερώτημα 29), καθώς και από τις δύο διαστάσεις της στρατηγικής ηγεσίας, εξαιρέθηκαν 2 από τα 10 ερωτήματα (τα ερωτήματα 6 και 8). Σε μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να διερευνηθούν οι παραπάνω παράγοντες και να γίνουν οι όποιες αλλαγές για να εξεταστεί αν μπορεί να γίνουν δεκτοί με τις ανάλογες τροποποιήσεις.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Al Manei, M., Salonitis K., Tsinopoulos, C. (2018) "A conceptual lean implementation framework based on change management theory*" Procedia CIRP* 72: 1160–1165

Antonakis, J. (2001). "*The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the multifactor leadership questionnaire (MLQ 5X)"*. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences, 62(1-A), 233.

Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). "Context and leadership: an examination of the ninefactor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, 14, (3), 261-295..

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). "*Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set"*. MA:Mind Garden.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). "*The full range leadership development program: Basic and advanced manuals. Binghamton"*, NY: Bass, Avolio, & Associates.

Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). "How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model". *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187.

Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., & Khoso, I. (2018). "Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals". *Leadership in Health Services*. https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0006

Baloch, Q. B., & Siddiq, A. (2016). "Role of strategic leadership in competitive healthcare services: A Case Study of Hospitals in Pakistan". *PUTAJ-Humanities and Social Sciences*, 23(1), 89-100.

Bass, B. (1998). "*Transformational leadership: industrial, military, and educational impact"*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). "*Transformational Leadership"* (2nd ed.). New York: Routledge.

Battistelli, A., Montani, F., Odoardi, C., Vandenberghe, C., & Picci, P. (2014). "Employees' concerns about change and commitment to change among Italian organizations: the moderating role of innovative work behavior". *The International Journal of Human Resource Management*, 25(7), 951-978.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997), "HR as a source of shareholder value: research and recommendations", *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.

Belias, D. & Koustelios, A. (2014),"Leadership and Job Satisfaction – A review", *European Scientific Journal*, **10**(8), pp. 24-46.

Belias, D., & Trihas, N. (2022). "Human Resource Training of Front Office Employees and Change Management in Hospitality Sector during Crisis". In *FEMIB* (pp. 101-106).

Belias, D., & Trihas, N. (2022a, November). "*The Concept and the Measurement of Strategic Leadership: The case of Greek Hotel Employees with the use of Exploratory Factor Analysis*". In ECMLG 2022 18th European Conference on Management, Leadership and Governan*ce*. Academic Conferences and publishing limited.

Belias, D., & Trihas, N. (2022b). "Investigating the Readiness for Organizational Change: A Case Study from a Hotel Industry Context/Greece". *Journal of Tourism & Management Research*, 7(2), 1047-1062.

Belias, D., & Trihas, N. (2022c). "*How can we measure the "Resistance to Change?" An exploratory Factor Analysis in a sample of employees in the Greek Hotel Industry"*. In IACUDIT 2022 Conference Proceedings.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., &Aspridis, G. (2015). "Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization". *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., Koutiva, M., & Zournatzi, E. (2013). "Job Burnout Greek Bank Employees: A Case Study". *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), pp. 105-120.

Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., & Malik, S. (2022). "Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels". *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-24.

Belias, D., Velissariou, S., Papailias, S., Manta, F., & Rossidis, I. (2019). "Change management–obstacles and perspectives for the integration of changes in Greek public hospitals". *Advances in Management and Applied economics*, 9(2), 37-50.

Belias, D., Velissariou, S., Papailias, S., Manta, F., & Rossidis, I. (2019). "Change management–obstacles and perspectives for the integration of changes in Greek public hospitals". *Advances in Management and Applied economics*, 9(2), 37-50.

Bista, A., 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), 2018.

Boselie, P. (2010), "High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study", *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.

Bryman, A. (2016). "*Social research methods"*. Oxford: Oxford university press.

Carter, F. (2020). "*The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Commitment to Change"* (Doctoral dissertation, University of Phoenix).

Charbonnier-Voirin Audrey (2012), "Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations", *Canadian Journal of Administrative Sciences.*

Cohen, S., & Karatzimas, S. (2014). "Reporting performance information in the public sector: The moral behind the (non) application of program budgeting in Greece". *International Review of Administrative Sciences*, 80(3), 619-636.

Cox, Robert Charles (2017), *"Assessing Transformative Learning: Toward a Unified Framework*", PhD diss., University of Tennessee.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Cunningham, G. B. (2006). "The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions". European *Journal of work and organizational psychology*, 15(1), 29-45.

Davies, B. J., & Davies, B. (2004). "Strategic leadership", *School Leadership and Management*, 24(1), 29-38.

Erkutlu, H., & Chafra, J. (2016). "Value congruence and commitment to change in healthcare organizations". *Journal of Advances in Management Research.*

Eschenbacher, S. and Fleming, T. (2020) "Transformative dimensions of lifelong learning: Mezirow, Rorty and COVID-19", *International Review of Education*

Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). "The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation". *Personnel psychology*, *59*(1), 1-29.

Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., & Whitney, J. O. (2000). "Strategic integration: Competing in the age of capabilities". *California Management Review*, 42(3), 118-147.

Gabutti, I., Colizzi, C., & Sanna, T. (2022). "Assessing Organizational Readiness to Change through a Framework Applied to Hospitals". *Public Organization Review*, 1-22.

Gkolia, A., Belias, D. and Koustelios, A. (2014a), "The Impact of Principals' Transformational Leadership on Teachers' Satisfaction: Evidence from Greece", *European Journal of Business and Social Sciences*, **3**, pp. 69-80.

Gkolia, A., Belias, D., & Koustelios, A. (2014b), "Teacher's Job Satisfaction and Self Efficacy: A Review", *European Scientific Journal*, **10**, pp. 321-342.

Grady, V. M., Soylu, T. G., Goldberg, D. G., Kitsantas, P., & Grady, J. D. (2021). "A Cross-Sectional Analysis of Primary Care Practice Characteristics and Healthcare Professionals' Behavioral Responses to Change". *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 58, 0046958021996518.

Greiman, B. C. (2009). "Transformational leadership research in agricultural education: a synthesis of the literature". *Journal of Agricultural Education,* 50(4), 50-62.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). “Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change”. *Journal of applied psychology*, 92(4), 942.

Ho, G. K., Lam, C., & Law, R. (2022). “Conceptual framework of strategic leadership and organizational resilience for the hospitality and tourism industry for coping with environmental uncertainty”. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, (ahead-of-print).

Holten, A. L., & Brenner, S. O. (2015). “Leadership style and the process of organizational change”. *Leadership & Organization Development Journal*.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). “Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity”. *Journal of Applied Psychology* 89(5): 755–768.

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). “The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger”. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103.

Kirkbride, P. (2006). “Developing transformational leaders: the full range leadership model in action”. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.

Kıyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., & Aktas, E. (2011). “Strategic leadership styles and organizational financial performance: a qualitative study on private hospitals”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1521-1529.

Knowles, M. S. (1968), “Andragogy, not pedagogy”. *Adult Leadership*, 16(10), 350–352, 386.

Koopmans L, Bernaards CM, Hildebrandt VH, Van Buuren S, Van der Beek AJ, De Vet HCW (2013), “Development of an individual work performance questionnaire”, *International Journal of Productivity and Performance Management*; 62(1):6-28.

Koustelios, A. (2001), “Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers”. *The International Journal of Educational Management*, **15** (7), pp. 354-358.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Koustelios, A. D., Karabatzaki, D., & Kousteliou, I. (2004), " Autonomy and Job Satisfaction for a Sample of Greek Teachers", *Psychological Reports,* **95**, pp. 883-886.

Lo, M. C., Ramayah, T., & De Run, E. C. (2010). "Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 5384-5388.

Lok, P., & Crawford, J. (1999). "The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development". *Leadership & Organization Development Journal.*

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature". *The leadership quarterly*, 7(3), 385-425.

Mansaray, H. E. (2019). "The role of leadership style in organisational change management: a literature review". *Journal of Human Resource Management*, 7(1), 18-31.

Melchor, O. (2008), "Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 12, OECD Publishing, Paris

Mezirow, J. (1978), "Perspective Transformation". *Adult Education Quarterly*. 28 (2): 100–110. doi:10.1177/074171367802800202

Miller, S (1997). "Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors". 2 *Organization Studies* 18: 577, DOI: 10.1177/017084069701800402

Mrayyan, M. T. (2020, April). Nurses' views of organizational readiness for change. In Nursing forum. 55(2):83-91.

Ncube, E. (2017). "*Influence of Leadership Styles on Expatriate Nurses' Professional Integration in the UAE"* (Doctoral dissertation, Walden University).

Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2022, May). "Organizational Culture and Group Dynamics in the tourism industry". In *International Conference on Tourism Research*, 15(1):286-29.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Obrad, C. and Gherhes, V. (2018) "A Human Resources Perspective on Responsible Corporate Behavior. Case Study: The Multinational Companies in Western Romania"; *Sustainability,* 10, 726

Pahi, M. H., & Hamid, K. A. (2015). "How leadership styles influence Commitment to Service Quality (CSQ): A case study of hospitals of Sindh Pakistan*". Mediterranean Journal of Social Science*s, 6(6 S2), 282.

Polson, J. L. (2018). "*Overcoming Obstacles in Transformational Change Integration Within Government: How Can Local Government Entities Best Implement Transformational Leadership?*" (Doctoral dissertation, The College of St. Scholastica).

Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A., Saiani, L., Penna, M. P., & Allegrini, E. (2012). "Change-related expectations and commitment to change of nurses: the role of leadership and communication". *Journal of Nursing Management,* 20(5), 582-591.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson S., Rayton B., & Swart, J. (2003). "Understanding the people and performance link: unlocking the black box". London:Wiley

Račaitė-Samušienė, V., Šaparnienė, D., & Juknevičienė, V. (2021). "Change leadership at local self-government in the context of COVID-19: the case study of Lithuanian municipal administration". *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D: Faculty of economics and administration*, 29(3), 1-11.

Roberts, A. D. (2017). "*Factors that influence successful organizational change in corporations: Examination of change management, employees' reaction to change, and change outcomes*" (Doctoral dissertation, University of Maryland University College).

Rotarou, E. S., & Sakellariou, D. (2019). "Access to health care in an age of austerity: disabled people's unmet needs in Greece". *Critical Public Health*, *29*(1), 48-60.

Salma, I., & Waelli, M. (2022, February). "Assessing the Integrative Framework for the Implementation of Change in Nursing Practice: Comparative Case Studies in French Hospitals". In *Healthcare* 10(3):417.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Savaneviciene Asta and Stankeviciute Zivile (2010), “The Models Exploring the “Black Box” between HRM and Organizational Performance”. *Engineering Economics*, https://www.researchgate.net/publication/228948640

Schweizer, L., & Patzelt, H. (2012). “Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership”. *Scandinavian journal of management*, 28(4), 298-310.

Senior, B., Fleming, J., (2006) “*Organizational change*” 3th edn. Prentice Hall, Harlow, England

Shahrouri Emad (2016) “The impact of Garrison’s model of Self-directed learning on improving academic Self- Concept for Undergraduate students". “AUE as a model” *International Journal of Education, Learning and Development* 4(10):36-45.

Somadi, N., & Salendu, A. (2022). “Mediating Role of Employee Readiness to Change in the Relationship of Change Leadership with Employees' Affective Commitment to Change”. Budapest *International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(1), 30-38.

Steffensen, D.S., Ellen, B.P., Wang, G. and Ferris, G.R. (2019) “Putting the ‘management’ back in human resource management: a review and agenda for future research”, *Journal of Management*, 45, pp. 2387–2418.

Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). “*Human resource management*”. NJ: John Wiley & Sons

Tredway, R. (2005). “*A merger case study of learning and change : Exploring the relationships between learning styles and change orientation to enhance learning interventions”*. North Carolina State University.

Trullen, J., Bos-Nehles, A. and Valverd, M. (2020) “From Intended to Actual and Beyond: A Cross-Disciplinary View of Human Resource Management”, *International Journal of Management Reviews,* Vol. 22, 150–176

Van der Voet, J. (2016). “Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape”. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Viterouli M., Belias D. (2021) “True Organizational Learning Culture as a key to unlocking Operational Performance: A Critical Review. International Business Information Management Association”, *37th IBIMA Conference*: April 2021, Cordoba, Spain.

World Bank, World Development Report (2019). “*The Changing Nature of Work, International Bank for Reconstruction and Development”*, Washington

Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006), “*Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis”*. CARHS Working Paper Series, 05. available at: <http://ilr.corneli.edu/CAHRS>.

Yaseen, S., Ali, H. Y., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). “Impact of organizational culture and leadership style on employee commitment towards change in higher education institutions of Pakistan”. *Paradigms,* 12(1), 44-53.

Zhao, X., Huo, B., Selen, W., & Yeung, J. H. Y. (2011). “The impact of internal integration and relationship commitment on external integration”. *Journal of operations management*, 29(1-2), 17-32.

Αθανασούλα- Ρέππα, Α. (2008), “*Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά”*, Αθήνα: Έλλην.

Αλεξίου Δήμητρα (2017). «*Οι επιπτώσεις της οργανωσιακής αλλαγής στη στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα*». ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Φεβρουάριος 207

Βουτσίδου, Σ., Μωραΐτης, Ε., Σισσούρας, Ε., & Χαραλάμπους, Γ. (2019). “Εφαρμογές της ηλεκτρονικής υγείας (e-Health) στην πρωτοβάθμια ιατρική φροντίδα Πλεονεκτήματα και προσδοκίες”. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 36(3).

Γκόλια, Α. (2014), “*Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: ο ρόλος της αυτο-αποτελεσματικότητας”*, Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τρίκαλα.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Διερωνίτου Ε. και Βασιλειάδου Δ. (2014), "Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση", *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών – Επιστημονικών Θεμάτων*, 3, σελ. 92-108.

Κόρρα, Ευθυμία (2013). "*Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία στρατηγικών αλλαγών*". Διδακτορική Διατριβή [διαδίκτυο]. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Λαζαράκης, Παναγιώτης (2020). "*Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στρατηγική ηγεσία, σύγκρουση ρόλων, εργασιακή δέσμευση και εργασιακό άγχος εργαζομένων σε δημόσιο φορέα τουρισμού*". Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία [διαδίκτυο]. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Διαθέσιμο στο: https://srv-vpn-std.eap.gr/bitstream/repo/48691/1/116339_%20%CE%9B%CE%91%CE%96%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%9A%CE%97%CE%A3%20%CE%A0%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%93%CE%99%CE%A9%CE%A4%CE%97%CE%A3.pdf [Ημερομηνία Πρόσβασης 31/1/2022]

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α – ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Επιχειρήσεων-ΜΒΑ»

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στα πλαίσια έρευνας με τίτλο «Στυλ ηγεσίας, στρατηγική ηγεσία, ενσωμάτωση αλλαγών, δέσμευση στην αλλαγή. Μελέτη περίπτωσης εργαζόμενοι δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας στην Περιφέρεια». Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής διατριβής, του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων-ΜΒΑ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο την διερεύνηση της σχέσεως μεταξύ των ακολούθων μεταβλητών : στυλ ηγεσίας, στρατηγική ηγεσία, ενσωμάτωση αλλαγών καθώς και δέσμευση στην αλλαγή. Με άλλα λόγια, η παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσει το κατά πόσο τα διάφορα ηγετικά στυλ επηρεάζουν τις μεταβλητές της στρατηγικής ηγεσίας καθώς και τις μεταβλητές που σχετίζονται με το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός είναι ικανός να μπορεί να ενσωματώσει (απορροφήσει) οποιεσδήποτε αλλαγές πραγματοποιούνται σε αυτόν (στο εσωτερικό και εξωτερικό του περιβάλλον), σε συνδυασμό με το βαθμό στον οποίο τα μέλη του οργανισμού είναι έτοιμα να δεσμευτούν ως προς την πραγματοποίηση των αλλαγών αυτών.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε μέρη, είναι ανώνυμο και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Επισημαίνω πως είναι ιδιαίτερα σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθεί η συμμετοχή σας η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας,

Κωνσταντίνος Γιαννακός

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Α' μέρος : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.

Σημειώστε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

Σημειώστε ένα (x) στο αντίστοιχο τετράγωνο

1. ΦΥΛΟ: [1] Άντρας [2] Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ: [1] < 30 [2] 31-40 [3] 41-50 [4] 51-60 [5] 60 >

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

[1] Άγαμος/η [2] Έγγαμος/η [3] Διαζευγμένος/η

4. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ:

[1] 0-5 [2] 6-10 [3] 11-15 [4] 16-20 [5] 21-30 [6] 31-40

[7] 41>

5. ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ :

[1] Μόνιμος [2] Αορίστου Χρόνου [3] Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου

[4] Άλλο

6. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ:

[1] 1-2 [2] 3-5 [3] 6-10 [4] 11-20 [5] 21-30 [6] 31-40 [7] 41>

7. ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ :

[1] 1-2 [2] 3-5 [3] 6-10 [4] 11-20 [5] 21-30 [6] 31-40 [7] 41>

8. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:

Απόφοιτος Λυκείου	[1]	Απόφοιτος ΙΕΚ	[4]
Απόφοιτος Α.Τ.Ε.Ι	[2]	Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	[5]
Μεταπτυχιακός Τίτλος	[3]	Διδακτορικός Τίτλος	[6]

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

9. ΣΕ ΠΟΙΟ ΤΜΗΜΑ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ;

Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)	1
Τμήμα Γραμματείας	2
Τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων και Επειγόντων Περιστατικών	3
Τμήμα Κίνησης Ασθενών	4
Τμήμα Οικονομικού	5
Τμήμα Επιστασίας – Ιματισμού	6
Τμήμα Τεχνικού	7
Τμήμα Βιοϊατρικής Τεχνολογίας	8
Τμήμα Οργάνωσης και Πληροφορικής	9
Ειδικό Γραφείο Υποστήριξης Πολίτη	10

10. ΣΕ ΠΟΙΑ ΒΑΘΜΙΔΑ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ;

1	Υπάλληλος	2	Προϊστάμενος/η Τμήματος
3	Προϊστάμενος/η Υποδιεύθυνσης	4	Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης
5	Άλλο		

11. Πόλη Νοσηλευτικού Ιδρύματος που εργάζεστε : **1** : Τρίκαλα, **2** : Καρδίτσα, **3** : Λάρισα, **4** : Βόλος

12. Εθνικότητα : 1 : ΕΛΛΗΝΙΚΗ

2 : ΑΛΛΗ

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

Β' μέρος : ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σας ζητείτε να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενός σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/η μου :

0 Καθόλου | 1 Μία φορά στο τόσο | 2 Μερικές φορές | 3 Αρκετά Συχνά | 4 Συνήθως, αν όχι πάντα

	0	1	2	3	4
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.					
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.					
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά					
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.					
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.					
6. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.					
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.					
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.					
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.					
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.					
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.					
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.					
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.					
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.					
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.					
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.					
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».					
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.					
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.					
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση.					
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.					
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.					
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.					
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.					
25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.					

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.						
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.						
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.						
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.						
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες.						
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.						
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.						
33. Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.						
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής.						
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.						
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.						
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά.						
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.						
39. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.						
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.						
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.						
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.						
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.						
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.						
45. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική.						

Γ' μέρος : Στρατηγική Ηγεσία

Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά από δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στο πως είναι αντιληπτή η στρατηγική ηγεσία. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο σας περιγράφει κάθε μία από αυτές (το «1» δηλώνει «σπάνια», το «5» δηλώνει «συνήθως»).

	Στρατηγική ηγεσία				
	Σπάνια				**Συνήθως**
1. Κρατάω την ισορροπία μεταξύ της μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού και των βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών του αναγκών.	1	2	3	4	5

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

2. Μπορώ να έχω επίγνωση κάθε κατάστασης του οργανισμού, χωρίς να επηρεάζομαι από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες.	1	2	3	4	5
3. Συγκρίνω τις πιθανές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των ενεργειών, στις οποίες σκέφτομαι να προβώ.	1	2	3	4	5
4. Είμαι σε θέση να αποδεχτώ νέες προσεγγίσεις και να αλλάξω ιδέες, όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν την ανάγκη να γίνει κάτι τέτοιο.	1	2	3	4	5
5. Αναζητώ ευκαιρίες σήμερα, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν πολύτιμα αποτελέσματα αύριο.	1	2	3	4	5
6. Αμφισβητώ τις μακροχρόνιες υποθέσεις μου και ενθαρρύνω τους άλλους να αμφισβητήσουν και τις δικές τους.	1	2	3	4	5
7. Μπορώ να μετατρέψω τη στρατηγική σε δράση.	1	2	3	4	5
8. Μπορώ να επιτύχω την συμμετοχή ομάδων προσωπικού σε στρατηγικές συζητήσεις.	1	2	3	4	5
9. Κατανοώ πώς το ευρύτερο πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό μου.	1	2	3	4	5
10. Διατηρώ ισχυρή αντίληψη του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός μου.	1	2	3	4	5

<u>Δ' μέρος : Η δέσμευση στην αλλαγή</u>

Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά από δηλώσεις, οι οποίες αναφέρονται στον βαθμό με τον οποίο καλείστε να υποστηρίξετε την επικείμενη αυτή αλλαγή προκειμένου να καταλήξει σε επιτυχημένο αποτέλεσμα. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο σας περιγράφει κάθε μία από αυτές (το «1» δηλώνει «Διαφωνώ απόλυτα», το «5» δηλώνει «Συμφωνώ απόλυτα»).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

	Η δέσμευση στην αλλαγή				
	Διαφωνώ Απόλυτα				**Συμφωνώ Απόλυτα**
1. Θα κάνω ό,τι μπορώ για να βοηθήσω να πετύχει αυτή η αλλαγή.	1	2	3	4	5
2. Θα στηρίξω απόλυτα αυτήν την αλλαγή.	1	2	3	4	5
3. Θα προσπαθήσω να πείσω τους άλλους να υποστηρίξουν αυτήν την αλλαγή.	1	2	3	4	5
4. Θα υποστηρίξω πλήρως τον προϊστάμενό/την προϊσταμένη μου κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής.	1	2	3	4	5

Ε' μέρος: Η ενσωμάτωση της αλλαγής

Παρακάτω παρουσιάζεται μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες ζητείται η άποψή σας σχετικά με την εφαρμογή της αλλαγής αυτής και των αποτελεσμάτων της. Παρακαλείσθε να σημειώσετε κατά πόσο σας περιγράφει κάθε μία από αυτές.

	Η ενσωμάτωση της αλλαγής				
	Καθόλου	**Λίγο**	**Εν μέρει**	**Αρκετά**	**Απόλυτα**
1. Με πόση ακρίβεια περιγράφηκε ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να εφαρμοστεί η αλλαγή ;	1	2	3	4	5
2. Σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκε η αλλαγή ;	1	2	3	4	5
3. Υπήρξαν εμπόδια κατά την εφαρμογή της αλλαγής; Αν ναι, πόσο πολύ επηρέασαν τη διαδικασία εφαρμογής της ;	1	2	3	4	5
4. Πόση σημαντική ήταν η βοήθεια που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αλλαγής ;	1	2	3	4	5
5. Βαθμολογήστε το βαθμό διαθεσιμότητας των πόρων που χρειάστηκαν για την εφαρμογή της αλλαγής.	1	2	3	4	5

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

6. Βαθμολογήστε το τελικό βαθμό ολοκλήρωσης της αλλαγής σε σχέση με αυτό που είχε προβλεφθεί.	1	2	3	4	5
7. Βαθμολογήστε το τελικό βαθμό επιτυχίας της αλλαγής σε σχέση με αυτό που είχε προβλεφθεί :	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ θερμά

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β - ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Μ.Ο. = Μέσος όρος, Τ.Α. = Τυπική απόκλιση

Πίνακας Α

Περιγραφική στατιστική για τα ερωτήματα του στυλ ηγεσίας (N = 280)

	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	2.57	1.345
2. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	2.48	1.241
3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	2.06	1.360
4. Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	2.02	1.302
5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	1.56	1.369
6. Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	1.99	1.202
7. Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη	1.01	1.365
8. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	2.55	1.220
9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	2.60	1.272
10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	2.73	1.246
11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	2.49	1.200
12. Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	1.46	1.372
13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	2.50	1.264
14. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	2.74	1.183
15. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	2.34	1.387
16. Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	2.24	1.275
17. Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη « Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	1.76	1.297
18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	2.71	1.380
19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	2.09	1.401
20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια, πριν, αναλάβει δράση	1.27	1.441
21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	2.59	1.359
22. Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	1.92	1.330
23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	2.30	1.313
24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	2.25	1.343

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	2.77	1.200
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	2.36	1.366
27. Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards	2.02	1.247
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	1.15	1.331
29. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	1.51	1.449
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες	2.08	1.207
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	2.29	1.154
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	2.41	1.160
33. καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	1.21	1.328
34. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής	2.49	1.256
35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	2.63	1.244
36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	2.71	1.142
37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου , που σχετίζονται με τη δουλειά	2.49	1.267
38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	2.46	1.317
39. Καταφέρνει, να κάνω περισσότερα, από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος	2.33	1.292
40. Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	2.50	1.185
41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	2.95	1.146
42. Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	2.70	1.229
43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	2.92	1.195
44. Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	2.63	1.277
45. Ηγείται μιας ομάδας, που είναι αποτελεσματική	2.85	1.212

Πίνακας Β

Περιγραφική στατιστική για τα ερωτήματα στρατηγικής ηγεσίας (N = 280)

	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Κρατάω την ισορροπία μεταξύ της μακροπρόθεσμης προοπτικής του οργανισμού και των βραχυπρόθεσμων επιχειρησιακών του αναγκών	3.55	1.042
2. Μπορώ να έχω επίγνωση κάθε κατάστασης του οργανισμού, χωρίς να επηρεάζομαι από τις καθημερινές λειτουργικές λεπτομέρειες	3.26	1.050

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250

3. Συγκρίνω τις πιθανές βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες συνέπειες των ενεργειών, στις οποίες σκέφτομαι να προβώ	3.72	1.003
4. Είμαι σε θέση να αποδεχτώ νέες προσεγγίσεις και να αλλάξω ιδέες, όταν νέες πληροφορίες υποδεικνύουν την ανάγκη να γίνει κάτι τέτοιο	4.14	.928
5. Αναζητώ ευκαιρίες σήμερα, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν πολύτιμα αποτελέσματα αύριο	4.22	.856
6. Αμφισβητώ τις μακροχρόνιες υποθέσεις μου και ενθαρρύνω τους άλλους να αμφισβητήσουν και τις δικές τους	2.39	1.320
7. Μπορώ να μετατρέψω τη στρατηγική σε δράση	3.85	1.066
8. Μπορώ να επιτύχω την συμμετοχή ομάδων προσωπικού σε στρατηγικές συζητήσεις	3.45	1.240
9. Κατανοώ πώς το ευρύτερο πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον επηρεάζει τον οργανισμό μου	4.00	1.032
10. Διατηρώ ισχυρή αντίληψη του τοπικού, περιφερειακού και εθνικού πλαισίου στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός μου	3.87	1.101

Πίνακας Γ

Περιγραφική στατιστική για τα ερωτήματα δέσμευσης στην αλλαγή (N = 280)

	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Θα κάνω ό,τι μπορώ για να βοηθήσω να πετύχει αυτή η αλλαγή	4.40	.746
2. Θα στηρίξω απόλυτα αυτήν την αλλαγή	4.36	.791
3. Θα προσπαθήσω να πείσω τους άλλους να υποστηρίξουν αυτήν την αλλαγή	4.17	.930
4. Θα υποστηρίξω πλήρως τον προϊστάμενο/η μου κατά τη διάρκεια αυτής της αλλαγής	4.45	.717

Πίνακας Δ

Περιγραφική στατιστική για τα ερωτήματα ενσωμάτωσης της αλλαγής (N = 280)

	Μ.Ο.	Τ.Α.
1. Με πόση ακρίβεια περιεγράφηκε ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να εφαρμοστεί η αλλαγή	3.60	.949
2. Σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκε η αλλαγή	3.40	.982
3. Υπήρξαν εμπόδια κατά την εφαρμογή της αλλαγής; Αν ναι, πόσο πολύ επηρέασαν τη διαδικασία εφαρμογής της	3.46	.957
4. Πόση σημαντική ήταν η βοήθεια που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αλλαγής	3.34	1.038
5. Βαθμολογήστε το βαθμό διαθεσιμότητας των πόρων που χρειάστηκαν για την εφαρμογή της αλλαγής	3.13	.992
6. Βαθμολογήστε το τελικό βαθμό ολοκλήρωσης της αλλαγής σε σχέση με αυτό που είχε προβλεφθεί	3.31	.940
7. Βαθμολογήστε το τελικό βαθμό επιτυχίας της αλλαγής σε σχέση με αυτό που είχε προβλεφθεί	3.26	1.012

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
07/09/2026 00:46:36 EEST - 216.73.216.250