ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΛΑΡΙΣΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
MBA (MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION)

Η επίδραση της ηγεσίας και της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση και στην επίδοση των εργαζομένων. Η περίπτωση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

της Αικατερίνης Θωμά

Επιβλέπων Καθηγητής: Παναγιώτης Τριβέλλας, Καθηγητής

Αναπληρωτής Επιβλέπων: Νικόλαος Κάκκος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Λάρισα, Σεπτέμβριος 2020

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης με τίτλο:«Διοίκηση Επιχειρήσεων», MBA (Master in Business Administration), του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (Γενικού Τμήματος Λάρισας) του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, 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».

Η Δηλούσα

Αικατερίνη Θωμά

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα έρευνα εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο:«Διοίκηση Επιχειρήσεων», MBA (Master in Business Administration), του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, (Γενικού Τμήματος Λάρισας) του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Ολοκληρώνοντας τη μεταπτυχιακή μου διατριβή, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους/ τις διδάσκοντες/ ουσες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για τις γνώσεις που μου προσέφεραν και την άψογη συνεργασία μας. Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον Επιβλέποντα Καθηγητή κ. Παναγιώτη Τριβέλλα, για την επιστημονική καθοδήγηση και την συμβουλευτική υποστήριξη που μου παρείχε, καθώς και στον Αναπληρωτή Επιβλέποντα Καθηγητή κ. Νικόλαο Κάκκο, για τη συνεργασία μας, μέχρι την ολοκλήρωση της παρούσας μελέτης. Στη συνέχεια, θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στα μέλη της ακαδημαϊκής κοινότητας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας που συμμετείχαν στην έρευνα, χωρίς τη συνεργασία των οποίων, δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους, κ. Αντώνη Χατζηγεωργιάδη και κ. Χαράλαμπο Κρομμύδα για την επιστημονική συμβολή τους και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφεραν και τους φίλους και συναδέλφους, κ. Γιάννη Γιάκα και κ. Βασίλη Μπούγλα για την ηθική συμπαράσταση και την ουσιαστική τους στήριξη.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ii

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ iii

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ iv

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ vi

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ vii

ΠΕΡΙΛΗΨΗ 8

ABSTRACT 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ 10

Ι.1. Ορισμοί ηγεσίας, παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης 10

Ι.2. Στόχοι της έρευνας 11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ 12

ΙΙ.1 Ηγεσία (Leadership) 12

ΙΙ.2. Μοντέλα ηγεσίας 14

ΙΙ.3. Αναζητήσεις ηγετικής συμπεριφοράς 15

ΙΙ.4. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership) 17

ΙΙ.5. Διεκπεραιωτική Ηγεσία (Transactional Leadership) 19

ΙΙ.6. Ηγεσία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση 21

ΙΙ.7. Σύνδεση παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής επίδοσης 24

ΙΙ.8. Η παρακίνηση των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση 30

ΙΙ.9. Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction) 31

ΙΙ.10. Εργασιακή ικανοποίηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση 34

ΙΙ.11. Σύνδεση ηγεσίας, παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης 35

ΙΙ.12. Σύνδεση ηγεσίας, παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης στην εκπαίδευση 39

ΙΙ.13. Ερευνητικές Υποθέσεις 49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 51

ΙΙΙ.1. Δείγμα 51

ΙΙΙ.2. Κλίμακες Μέτρησης 53

ΙΙΙ.3. Διαδικασία Μέτρησης 55

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

III.4. Αξιοπιστία κλιμάκων & Τεχνικές στατιστικής επεξεργασίας 55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ 57

IV.1. Περιγραφική στατιστική και συντελεστές συσχέτισης 57

IV.2. Ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της ικανοποίησης από την εργασία 57

IV.3. Ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της εργασιακής επίδοσης 59

IV.5. Διαφορές στις μεταβλητές της Ηγεσίας, της Παρακίνησης, της Ικανοποίησης από την Εργασία και Εργασιακής Επίδοσης λόγω των μεταβλητών ελέγχου 60

IV.5.1 Φύλλο 60

IV.5.2 Θέση ευθύνης 61

IV.5.3 Σχέση εργασίας 62

IV.5.4 Επαγγελματική προϋπηρεσία 64

IV.5.5 Ηλικία 66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 72

VI.1. Σύνοψη 72

VI.2. Περιορισμοί και μελλοντικές έρευνες 73

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 74

Ελληνική Βιβλιογραφία 74

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία 75

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 87

Έγκριση από Επιτροπή Βιοηθικής και Δεοντολογίας 87

Συνοδευτική επιστολή ενημέρωσης των συμμετεχόντων 88

Ερωτηματολόγιο 89

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1	Ηλικιακή κατηγορία των συμμετεχόντων	51
Πίνακας 2.	Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων	51
Πίνακας 3.	Σχολές - Τμήματα - Διοικητικές Υπηρεσίες - Γενικά Τμήματα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας που εργάζονται οι συμμετέχοντες/ ουσες	52
Πίνακας 4.	Σχέση εργασίας των συμμετεχόντων με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας	52
Πίνακας 5	Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, δείκτης αξιοπιστίας *α* του Cronbach και αναλύσεις συσχέτισης των εξεταζόμενων μεταβλητών	58
Πίνακας 6.	Ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της ικανοποίησης από την εργασία	59
Πίνακας 7.	Ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της εργασιακής επίδοσης	60
Πίνακας 8.	Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τις εξεταζόμενες μεταβλητές	61
Πίνακας 9.	Μη σημαντικές διαφορές μεταξύ ατόμων που κατέχουν θέση ευθύνης και αυτών που δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης	62
Πίνακας 10	Διαφορές στις εξεταζόμενες μεταβλητές ως προς τη σχέση εργασίας	63
Πίνακας 11	Διαφορές στις εξεταζόμενες μεταβλητές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας	65
Πίνακας 12	Διαφορές στις εξεταζόμενες μεταβλητές λόγω ηλικιακής κατηγορίας	67

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

ΑΕΙ: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΠΘ: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

ΜΟΔΥ: Μονάδα Οικονομικής και Διοικητικής Υποστήριξης

ΤΕΦΑΑ: Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού

ΣΕΦΑΑΔ: Σχολή Επιστημών Φυσικής Αγωγής, Αθλητισμού και Διαιτολογίας

ΔΕΠ: Διδακτικό Ερευνητικό Προσωπικό

ΕΕΠ: Ειδικό Εκπαιδευτικό Προσωπικό

ΕΔΙΠ: Εργαστηριακό Διδακτικό Προσωπικό

ΕΤΕΠ: Εργαστηριακό Τεχνικό Προσωπικό

ΙΔΑΧ: Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Σχέση εργασίας για Διοικητικούς Υπαλλήλους)

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει τη σχέση της ηγεσίας και της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (ΠΘ). Στην έρευνα συμμετείχαν 272 εργαζόμενοι/ ες του ΠΘ (Μέλη ΔΕΠ, ΕΕΠ/ ΕΔΙΠ/ ΕΤΕΠ και Διοικητικοί Υπάλληλοι – με μόνιμη σχέση εργασίας και με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ). Οι συμμετέχοντες/ ουσες συμπλήρωσαν διαδικτυακά (online) μια σειρά από έγκυρες και αξιόπιστες κλίμακες που μετρούσαν τις μεταβλητές της ηγεσίας (μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική, μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση από την ηγεσία), της παρακίνησης (αυτόνομη, εξωτερική, έλλειψη παρακίνησης), της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής επίδοσης (α = .74 έως .96). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι όλοι οι παράγοντες της ηγεσίας σχετιζόταν θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, η έλλειψη παρακίνησης σχετιζόταν αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή επίδοση. Ξεχωριστές αναλύσεις παλινδρόμησης έδειξαν ότι η αυτόνομη παρακίνηση και η έλλειψη παρακίνησης, αποτελούσαν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής επίδοσης. Επίσης, εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της μεγαλύτερης προσπάθειας, ως προς τη σχέση εργασίας, καθώς, τα μέλη ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ είχαν υψηλότερο σκορ στη μετασχηματιστική ηγεσία και τη μεγαλύτερη προσπάθεια σε σύγκριση με τα μέλη ΔΕΠ. Παρόμοια, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, ως προς τα έτη προϋπηρεσίας. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους αρμόδιους φορείς για τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, της ικανοποίησης από την εργασία και τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων στο ΠΘ.

Λέξεις-κλειδιά: Μετασχηματιστική ηγεσία, διεκπεραιωτική ηγεσία, παρακίνηση, εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή επίδοση.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the relationship of different leadership styles with motivation, job satisfaction and job performance. Two hundred and seventy two (*N* = 272) employees at the University of Thessaly, Greece (Faculty members, teaching staff and administrative employees) voluntarily participated in this study. They completed online a series of valid and reliable scales that measured leadership variables (transformational, transactional, extra effort, leadership effectiveness and satisfaction), motivation (autonomous, external, amotivation), job satisfaction and job performance. The results showed that all leadership styles were positively related to job satisfaction. Also, amotivation was negatively related to job satisfaction and job performance. Separate regression analyzes revealed that autonomous motivation and amotivation were significant predictors of job satisfaction and job performance. Also, there were statistically significant differences in the variables of transformational leadership and effort in relation to the type of employment. More specifically, teaching staff had a higher score in transformational leadership and effort compared to faculty members. The results of the present study can be used by the competent bodies to improve their employees' job satisfaction and job performance at the University of Thessaly, Greece.

Keywords: Transformational leadership, transactional leadership, motivation, job satisfaction, job performance.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ι.1. Ορισμοί ηγεσίας, παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης

Δύο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα, αλλά και την ικανοποίηση των ατόμων σε κάθε περιβάλλον δραστηριοποίησης, φαίνεται ότι είναι η ηγεσία και η παρακίνηση. Πιο συγκεκριμένα, η *ηγεσία* (leadership) αναφέρεται στη διαδικασία καθοδήγησης ατόμων και ομάδων προς την επίτευξη στόχων και αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της απόδοσης μίας ομάδας και παράλληλα στην ικανοποίηση των μελών της (Barrow, 1977). Στις σύγχρονες κοινωνίες συναντάμε δύο μορφές εφαρμογής ηγεσίας: τη διεκπεραιωτική (συναλλακτική) και τη μετασχηματιστική ηγεσία.

Η *διεκπεραιωτική ηγεσία* (transactional leadership) είναι μία συνηθισμένη μορφή ηγεσίας με βασικό χαρακτηριστικό την ανάπτυξη μιας σχέσης ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και στα μέλη της ομάδας του (Bass, 1985a). Η *μετασχηματιστική ηγεσία* (transformational leadership) είναι μία σύγχρονη μορφή ηγεσίας που είναι βασισμένη στην επιδίωξη «*έμπνευσης*» των μελών της ομάδας για δέσμευση και προσήλωση στον στόχο πέρα των προσδοκιών και στοχεύει στην εφαρμογή εξιδανικευμένης επιρροής και παροχή εξατομικευμένης φροντίδας του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας του (Bass, 1985a).

Από την άλλη, η *παρακίνηση* (motivation) είναι η κινητήρια δύναμη της συμπεριφοράς των ανθρώπων, που καθορίζει την επιλογή της δράσης, την ένταση της προσπάθειας, την επιμονή που θα επιδειχθεί και την επίδοση που θα επιτευχθεί και έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των μελών της ομάδας (e.g., Roberts, Treasure, & Conroy, 2007). Ένας βασικός διαχωρισμός παρακίνησης που οδηγεί κάποιον να συμμετέχει σε μία δράση, είναι η εσωτερική και η εξωτερική παρακίνηση. Η εσωτερική παρακίνηση (intrinsic motivation) συνδέεται με την ευχαρίστηση της συμπεριφοράς, ενώ η εξωτερική παρακίνηση (extrinsic motivation) συνδέεται με εξωτερικούς σκοπούς, δηλαδή κάποιος κάνει μια πράξη για αμοιβές, ανταλλάγματα ή ενεργεί για επαγγελματική ανέλιξη ή για αποφυγή κυρώσεων (e.g., Deci & Ryan, 2000).

Η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) οδηγεί σε εκείνη τη συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την ευχαρίστηση, την εκτίμηση που έχει κάποιος για την εργασία του (Elnaga, 2013). Τέλος, η *εργασιακή επίδοση* (job performance) είναι το αποτέλεσμα της εργασίας που επιτυγχάνει ένας εργαζόμενος, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, ανταποκρινόμενος στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί (Jyothibabu & Farooq, 2010).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

I.2. Στόχοι της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρέχουν κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα που θα αφορά: (α) τη διερεύνηση παρεμβατικών προγραμμάτων σε στελέχη για εφαρμογή πρακτικών μετασχηματιστικής ηγεσίας, και (β) την αποτελεσματικότητα εφαρμογής πρακτικών μετασχηματιστικής ηγεσίας για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επίσης, θα κοινοποιηθούν στον φορέα από όπου προέρχεται το δείγμα, έτσι ώστε να έχουν πρακτική εφαρμογή, παράγοντας που αποτελεί και το όφελος από την παρούσα έρευνα. Η διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, αλλά και ο ρόλος της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της παρακίνησης, θα παρέχει χρήσιμα στοιχεία για την ηγεσία του φορέα. Με βάση τα αποτελέσματα, και τις προτάσεις που θα προκύψουν από αυτά, ο φορέας θα μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές για τη βελτίωση της ποιότητας της παρακίνησης μέσα από στρατηγικές που προκύπτουν από την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, διαδικασία που αποτελεί και την καινοτομία της έρευνας.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΙΙ.1 Ηγεσία (Leadership)

Η έννοια της ηγεσίας έχει αποτελέσει αντικείμενο επιστημονικής έρευνας εδώ και πολλές δεκαετίες, καθώς αποτελεί μία σημαντική παράμετρο στο πεδίο της Διοικητικής Επιστήμης. Το φαινόμενο της ηγεσίας που μετρά περισσότερα από 100 χρόνια έρευνας, έχει οδηγήσει σε ογκώδες σώμα γνώσης μπερδεύοντας τους ερευνητές με αυξημένες θεωρητικές προόδους και αντιφατικά ευρήματα, καθώς όπως υποστήριξε ο Bennis (1959), η κορυφαία θέση της πιο συγκεχυμένης περιοχής στην κοινωνική ψυχολογία ανήκει δικαιωματικά στην ηγεσία. Στην ίδια συχνότητα, αλλά πολλά χρόνια αργότερα οι Hackman και Wageman (2007) συμπέραναν ότι το φαινόμενο της ηγεσίας είναι παραμορφωμένο με ένα περίεργο τρόπο (Day & Antonakis, 2012). Για μερικούς πρώτους θεωρητικούς «*η έννοια της ηγεσίας ήταν μια ιδιοσυγκρασιακή ικανότητα εξαιρετικών ατόμων*» (Woods, 2019, σελ 2). Η ηγεσία αποτελεί τη σημαντικότερη παράμετρο που προσδιορίζει τη φυσιογνωμία, τη λειτουργία και την εξέλιξη μιας τυπικής ή άτυπης κοινωνικής οργάνωσης. Συχνά οι επιτυχίες ή οι αποτυχίες των οργανισμών και των επιχειρήσεων αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους, αφού αποτελεί τον παράγοντα - κλειδί που επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της κοινωνικής οργάνωσης, με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της (Μπουραντάς, 2015).

Ο Burns (1978) σε μία προσπάθεια να εξηγήσει το φαινόμενο της ηγεσίας ισχυρίστηκε ότι αποτελεί ένα από τα πιο πολυσυζητημένα φαινόμενα στη γη, παράλληλα όμως το χαρακτήρισε και ένα από τα λιγότερο κατανοητά. Ο Bass (2008), ενώ συμφώνησε με τη δήλωση του Burns (1978) ως προς το πρώτο σκέλος, διαφώνησε ως προς το δεύτερο. Υποστήριξε επίσης, ότι η θέση του Burns (1978), πιθανά να έχει γίνει πιο αισιόδοξη αργότερα με την εισαγωγή της ιδέας της μεταμόρφωσης της ηγεσίας (Bass & Bass, 2009).

Παρόλη την πολυπλοκότητά της, η ηγεσία εύκολα προσδιορίζεται στην πράξη, αλλά δύσκολα καθορίζεται με ακρίβεια. Δεδομένου του πολύπλοκου χαρακτήρα της ηγεσίας, δεν υπάρχει και δεν μπορεί ποτέ να βρεθεί ένας συγκεκριμένος και ευρέως αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας. Ο Fiedler (1971) αναγνώρισε ότι η ποσότητα των ορισμών της ηγεσίας, αντιστοιχεί στην ποσότητα των θεωριών που υπάρχουν για εκείνη, αλλά και των ψυχολόγων που εργάζονται πάνω σε αυτή. Ο ίδιος επίσης όρισε την ηγεσία σαν μια προσωπική σχέση μεταξύ ενός ατόμου που διευθύνει και συντονίζει κάποια άλλα άτομα, ώστε να επιτευχθούν οι κοινοί τους στόχοι.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Ο Μπουραντάς (2015) επέκτεινε την άποψη αυτή, συμπεραίνοντας ότι για το φαινόμενο της ηγεσίας έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί, που λίγο ή πολύ συμφωνούν μεταξύ τους, ή αλληλοσυμπληρώνονται. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Bennis και Nanus (1985), έχουν ειπωθεί περισσότεροι από 350 ορισμοί για το φαινόμενο της ηγεσίας.

Ο Barrow (1977) έδωσε τον δικό του ορισμό για την ηγεσία, κατά τον οποίο η τελευταία αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση της απόδοσης μίας ομάδας και παράλληλα στην ικανοποίηση των μελών της και αναφέρεται ως η διαδικασία καθοδήγησης ατόμων και ομάδων προς την επίτευξη στόχων. Σύμφωνα με τον Bass (1990), όταν η διαδικασία κατά την οποία η επιρροή των δράσεων μιας οργανωμένης ομάδας φτάνει σε τέτοιο βαθμό, ώστε να δημιουργεί υψηλές προσδοκίες για την επίλυση διαφόρων προβλημάτων ή για την επιτυχία συγκεκριμένων στόχων, τότε αναφερόμαστε στην ηγεσία. «*Ηγεσία είναι η διαδικασία, μέσω της οποίας οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με αποτέλεσμα να δημιουργούνται υψηλές προσδοκίες σχετικά με την επίλυση προβλημάτων ή την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών*» (Bass, 1990, σελ. 34).

Η ηγεσία αναφέρεται στην άποψη και τη συναίσθηση της ύπαρξης μιας κατευθυντήριας γραμμής για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, διότι αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας, αφού προσδιορίζει τον βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και συνεπώς την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Χυτήρης, 2013). Επιπλέον, ο Μπουραντάς (2015) ορίζει την ηγεσία σαν τη διαδικασία, κατά την οποία ο ηγέτης αποσκοπεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά και τις στάσεις των μελών μιας ομάδας, με τέτοιο τρόπο ώστε πρόθυμα και εθελοντικά να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τους στόχους της οργάνωσης. Η αξία της υιοθέτησης ενός ηγετικού στυλ υπογραμμίζεται από τους ηγέτες που έχουν επιτύχει τους στόχους που έχουν θέσει, καθώς τους παρέχει στρατηγικές απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Woods, 2019).

Κοινό σημείο αποδοχής των παραπάνω ορισμών, είναι ότι η ηγεσία αποτελεί μία σχέση επιρροής μεταξύ του ηγέτη και των μελών μιας ομάδας, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της ομάδας αυτής, παράλληλα με την ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων που την απαρτίζουν. Οι λειτουργίες της ηγεσίας, είναι αυτές που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν πρόθυμα και εθελοντικά στην υλοποίηση των στόχων της ομάδας, στην οποία ανήκουν και δραστηριοποιούνται. Τέτοιες λειτουργίες είναι: η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η παρακίνηση και η ανάπτυξη των συνεργατών, η έμπνευση, η εμψύχωση, η πειθώ, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία, η καινοτομία, η ενδυνάμωση των ατόμων, η

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος, η δημιουργία οράματος, η διαμόρφωση κουλτούρας, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση αλλαγών στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2015).

Στόχος της ηγεσίας είναι η αποτελεσματικότητα της ομάδας για την επιδίωξη ενός κοινού σκοπού, παράλληλα με την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Περιλαμβάνει ουσιώδη στοιχεία όπως είναι η λήψη αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων, η οποία δίνει ανατροφοδότηση σχετικά με τις δράσεις του οργανισμού, αναπτύσσει ομαδική συνεργασία, δημιουργεί ομαλές διαπροσωπικές σχέσεις, ελαχιστοποιεί πιθανές συγκρούσεις ή τις επιλύει αποτελεσματικά, δίνει κατεύθυνση στις δράσεις της ομάδας και διαμορφώνει την εικόνα του μέλλοντος (Χυτήρης, 2013).

Τέλος, οι Landis, Hill και Harvey (2014), κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας είναι απολύτως απαραίτητα τρία βασικά στοιχεία. Πρόκειται για την επίτευξη του στόχου της ομάδας μέσω της επικέντρωσης σ΄ αυτόν, την εστίαση στους ανθρώπους μέσω της ικανοποίησής τους όταν λειτουργούν συλλογικά ως ομάδα και την εστίαση στην ανάπτυξη, μέσω της ικανότητας του ηγέτη να υιοθετεί καινοτόμες στρατηγικές.

II.2. Μοντέλα ηγεσίας

Στην παρούσα εργασία θα παρουσιαστεί η διεκπεραιωτική (συναλλακτική) και η μετασχηματιστική ηγεσία, ως δύο πόλοι της ίδιας διάστασης, που για πρώτη φορά στη βιβλιογραφία περιγράφονται από τον Burns (1978). Ο τελευταίος υποστήριξε ότι οι δύο θεωρίες έχουν θεμελιώδη διαφορά, επί της ουσίας τις θεωρούσε αντίθετες, διότι τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν βρίσκονται στα δύο άκρα. Πιο συγκεκριμένα η θεωρία της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, αποτελεί μια αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ του ηγέτη και των μελών μιας ομάδας, δηλαδή βασίζεται σε στοιχεία ανταλλαγής μεταξύ του ηγέτη και των μελών που έχουν προσωπικές προσδοκίες και δεν βασίζονται στον ίδιο αμοιβαίο σκοπό.

Αντίθετα, η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, στηρίζεται στη δέσμευση του ηγέτη προς τα μέλη της ομάδας του, γεγονός που αυξάνει το επίπεδο της παρακίνησης των τελευταίων, καθώς και της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της ηθικής του ηγέτη υποστηρίζοντας έναν κοινό σκοπό. Συνοψίζοντας ο Burns (1978) κατέληξε ότι, ένας ηγέτης μπορεί να παρουσιάζει μετασχηματιστικά ή συναλλακτικά χαρακτηριστικά, αλλά ποτέ και τα δύο μαζί (Woods, 2019).

Ο Bass (1985a) παρουσίασε ένα διαφορετικό μοντέλο, με βάση το οποίο θεωρούσε τις δύο θεωρίες ηγεσίας διαφορετικές μεν, ταυτόχρονα όμως και συμπληρωματικές, αφού

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

κατά την άποψή του, η μετασχηματιστική ηγεσία εμπλουτίζει και βελτιώνει τις επιπτώσεις της διεκπεραιωτικής ηγεσίας. Ο Bass (1985a) υποστήριξε ότι όλοι οι ηγέτες παρουσιάζουν και τα δύο ηγετικά στυλ, αλλά υπάρχει μια διαβάθμιση που ποικίλει και εξαρτάται από τη δυναμική του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται. Στο ίδιο μήκος κύματος οι Hater και Bass (1988) ισχυρίστηκαν ότι, οι ηγέτες δύναται να είναι τόσο μετασχηματιστικοί όσο και διεκπεραιωτικοί και η θεμελιώδης διαφορά εξαρτάται από την προσέγγιση που υιοθετεί ο ηγέτης ως προς τα κίνητρα και τους καθορισμένους στόχους.

Παρόλο που παρατηρήθηκαν εντυπωσιακές διαφορές μεταξύ των θεωριών της διεκπεραιωτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας και από πολλούς ερευνητές μελετήθηκαν ως δύο ξεχωριστά στυλ ηγεσίας, πολλοί μελετητές (e.g., Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass, 2008; Bycio, Hackett, & Allen, 1995) θεωρούσαν ότι οι δύο θεωρίες είναι η μία συνέχεια της άλλης και σε καμία περίπτωση αντίθετες. Ισχυρίστηκαν μάλιστα ότι οι δύο μορφές ηγεσίες είναι συμπληρωματικές και πιθανά να είναι αναποτελεσματικές, στην περίπτωση που μία από τις δύο δεν υφίσταται.

Ο Yukl (2012) υποστήριξε ότι, παρά το γεγονός ότι τα μοντέλα της διεκπεραιωτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας αναλύθηκαν από πολλούς μελετητές και ενσωματώνουν πολλές σημαντικές συμπεριφορές ηγεσίας, εν τούτοις δεν περιλαμβάνουν όλες τις σχετικές συμπεριφορές ηγεσίας. Στη συνέχεια θα κάνουμε μια αναδρομή στις πρώτες σύγχρονες θεωρίες που αναπτύχθηκαν στον χώρο της ηγετικής συμπεριφοράς.

II.3. Αναζητήσεις ηγετικής συμπεριφοράς

Στη δεκαετία του 1920, ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber αναφέρθηκε για πρώτη φορά στην έννοια «χαρισματική ηγεσία», προσπαθώντας με αυτό τον ορισμό να εκφράσει το χάρισμα ενός ατόμου να ελκύει (μαγνητίζει) άλλα άτομα και να ασκεί επάνω τους μία δύναμη επιρροής, που συμβάλλει στην αλλαγή του οργανισμού και την ανάπτυξή του (Μπουραντάς, 2015). Ο Weber (1947) ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο «*χάρισμα*», περιγράφοντας τον χαρισματικό ηγέτη ως το άτομο που θα μπορούσε να επιφέρει την κοινωνική αλλαγή. Προσδιόρισε ως χαρισματικούς ηγέτες, αυτούς τους τύπους ηγετών που αναδύονται «*σε περιόδους ψυχικής, σωματικής, οικονομικής, ηθικής, θρησκευτικής ή πολιτικής θλίψης*» (Weber, 1968, Antonakis, 2012, σελ. 260) και έχουν «*υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον ιδιαίτερα εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες*» (Weber, 1947, σελ. 358; Antonakis, 2012, σελ. 260).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Στην ίδια κατεύθυνση και ο House (1977) υποστήριξε ότι η επιτυχία των χαρισματικών ηγετών, έγκειται στην ικανότητα που έχουν να πείθουν τους συνεργάτες τους για την ορθότητα των απόψεών τους, να κερδίζουν τη συμπάθεια και την υπακοή τους, να επιτυγχάνουν την αφοσίωση των μελών της ομάδας τους, να αυξάνουν την επίδοσή τους, να ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους, να τους ενθαρρύνουν σχετικά με τη δυνατότητά τους να συνεισφέρουν στην ολοκλήρωση του στόχου της ομάδας.

Από αυτή τη θεωρία εμπνεύστηκε και ο Bass (1985b) όπου συμφώνησε ότι το χάρισμα είναι το σημαντικότερο συστατικό για τη μετασχηματιστική ηγεσία, ορίζεται δηλαδή ως ένα μαγικό δώρο που κατέχουν οι ηγέτες, επειδή οι συνεργάτες τους εμπνέονται από το χάρισμα του μετασχηματιστικού ηγέτη. Ο Bass (1985b) υπέδειξε κάποιες συμπεριφορές που υιοθετεί ο μετασχηματιστικός ηγέτης, εμπεριέχοντας και τον όρο «*χάρισμα*», μία λέξη που αργότερα μετονομάστηκε σε εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence). Επιπρόσθετα, ο Bass (1985b) αναφέρει την εμπνευσμένη παρακίνηση (inspirational motivation), τη διανοητική ενεργοποίηση (intellectual stimulation), το εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration) (Rafferty & Griffin, 2004).

Στη συνέχεια αναφέρονται τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως τα ανέδειξε ο Bass (1985b) που στηρίζονται σε τέσσερις ηγετικές παραμέτρους-συμπεριφορές του ηγέτη:

- Εξιδανικευμένη επιρροή (idealized influence), όπου ο ηγέτης με τη συμπεριφορά του επιδεικνύει πίστη και αφοσίωση, κερδίζει τον θαυμασμό και την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας του, τα εμπνέει, ασκεί επιρροή, διαθέτει επικοινωνιακό χάρισμα και αποτελεί πρότυπο για τα μέλη της ομάδας μέσω της αξιοθαύμαστης συμπεριφοράς του. Θέτει υψηλά πρότυπα επιδόσεων και ηθικής που τα ασπάζονται οι συνεργάτες του, γεγονός που συνδέεται με το κλίμα της αποδοχής και της υποστήριξης στο πρόσωπό του (Μπουραντάς, 2015).
- Εμπνευσμένη παρακίνηση (inspirational motivation), όπου ο ηγέτης εστιάζει και ικανοποιεί τις ανώτερες κατά Maslow ανάγκες των μελών της ομάδας του και τα οδηγεί στην αυτοπραγμάτωση (Μπουραντάς, 2015). Έχει να κάνει με το αίσθημα υπερηφάνειας που δημιουργεί, την ασφάλεια, την αυτοπεποίθηση, την ενδυνάμωση ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις επιδιώξεις του, κερδίζει την αφοσίωσή τους στους κοινούς στόχους και στο κοινό όραμα (Bass & Avolio, 1994).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

- Διανοητική ενεργοποίηση (intellectual stimulation), όπου ο ηγέτης ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στον οργανισμό, δίνει το ερέθισμα για αλλαγή και πρόοδο, εμπλέκει τους οπαδούς να αναλάβουν την πρωτοβουλία για την υλοποίηση σημαντικών αλλαγών και να δεσμευτούν για την πραγμάτωση των στόχων (Μπουραντάς, 2015). Τους παροτρύνει να αμφισβητούν τα στερεότυπα και τις παγιωμένες αντιλήψεις, να έχουν όραμα και να ατενίζουν με αισιοδοξία το μέλλον (Eliophotou-Menon, 2011).
- Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (individualized consideration), όπου ο ηγέτης σέβεται τα μέλη της ομάδας του και ανησυχεί για τα προσωπικά τους συναισθήματα και τις ανάγκες τους. Νοιάζεται και φροντίζει χωριστά τον κάθε συνεργάτη του, του συμπεριφέρεται ανάλογα με τον χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις ανάγκες του. Αφιερώνει χρόνο για την καθοδήγηση και την ανάπτυξή του, τον ενθαρρύνει όσον αφορά την πρόοδό του, συντελεί αποφασιστικά στην επίτευξη των προσωπικών του στόχων (Μπουραντάς, 2015).

II.4. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Αποτελεί μία νέα σχετικά προσέγγιση στη μελέτη της ηγεσίας. Είναι η ηγεσία που είναι βασισμένη στην επιδίωξη «*έμπνευσης*» των μελών της ομάδας για δέσμευση και προσήλωση στο στόχο πέρα των προσδοκιών (Bass, 1985a) και στοχεύει στην εφαρμογή εξιδανικευμένης επιρροής και παροχή εξατομικευμένης φροντίδας προς την ομάδα. Η εξιδανικευμένη επιρροή που ασκεί ο ηγέτης στα μέλη της ομάδας του, σχετίζεται με το αίσθημα υπερηφάνειας που τους δημιουργεί, την εντύπωση ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες του και ενισχύει την αυτοπεποίθηση τους και την ικανότητα να ανταπεξέλθουν στους στόχους του οργανισμού. Η εξατομικευμένη φροντίδα που δείχνει ο ηγέτης στην ομάδα του, αφορά την εστίαση στις ανάγκες του κάθε ατόμου προσωπικά και την ενθάρρυνση για την ανάπτυξη των δυνατών τους σημείων (Bass & Avolio, 1994). Τα οφέλη που αποκομίζει ο ηγέτης που υιοθετεί μετασχηματιστική ηγεσία, είναι να εμπνέει τους συνεργάτες του, να κατακτά την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό τους και να τους προσφέρει ασφάλεια και αυτοπεποίθηση. Αποτέλεσμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων, αφού ασκεί επίδραση για πρόθυμη και εθελοντική συνεργασία, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Polychroniou, 2009).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν το χάρισμα να παρακινούν τους συνεργάτες τους, να προσπαθούν ένα επίπεδο περισσότερο από τις συνηθισμένες λειτουργίες του οργανισμού και να επιτυγχάνουν πιο αποδοτικά αποτελέσματα, σε σχέση με τα αναμενόμενα. (Katz & Kahn, 1978). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης διαθέτει όραμα και το υποστηρίζει με αφοσίωση, διαμορφώνει την κουλτούρα της επιχείρησης, δείχνει κατεύθυνση για το μέλλον, επικοινωνεί ομαδικά, μοιράζεται τα όνειρά του με τα μέλη της ομάδας του, προκειμένου να υλοποιήσουν το όραμά του (Vera & Crossan, 2004).

Εμπειρικές έρευνες έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει ο ηγέτης, είναι αυτά που διαδραματίζουν κρίσιμο διαμεσολαβητικό ρόλο στην επίδραση της συμπεριφοράς των συνεργατών του και στην υιοθέτηση του μοντέλου μετασχηματιστικής ηγεσίας. Οι Bennis και Nanus (1985), αναφέρουν ότι αποτελεσματικοί γίνονται οι ηγέτες που κερδίζουν την εμπιστοσύνη των μελών της ομάδας τους. Προς την ίδια κατεύθυνση, οι Boal και Bryson (1988) έδειξαν μέσα από έρευνές τους ότι η εμπιστοσύνη και η πίστη, που δείχνουν τα μέλη μιας ομάδας στο πρόσωπο του ηγέτη τους, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ομοίως, οι Kouzes και Posner (1987) αναφέρουν σε μελέτες τους, ότι τα χαρακτηριστικά που εκτιμούν περισσότερο τα μέλη μιας ομάδας στους μετασχηματιστικούς ηγέτες είναι η ειλικρίνεια, η ακεραιότητα και η τιμιότητα. Άλλη έρευνα έδειξε ότι ο μετασχηματιστικός ηγέτης επικεντρώνεται στις αξίες, αναζωογονεί το ηθικό και καλλιεργεί μια σχέση με τους συνεργάτες βασισμένη στην εμπιστοσύνη και τη δέσμευση (Hay, 2007). Συνοψίζοντας, οι Podsakoff, MacKenzie, Moorman και Fetter (1990) κατέληξαν στην έρευνά τους, ότι η εμπιστοσύνη των μελών μιας ομάδας στο πρόσωπο του ηγέτη θεωρείται μείζονος σημασίας στη διαδικασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Εκτός από την εμπιστοσύνη, ακόμη μία παράμετρος που παίζει καθοριστικό ρόλο στην επίδραση της συμπεριφοράς της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων. Έρευνες του Organ (1988a, 1988b, 1990) έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τη συμπεριφορά τους και την επιπρόσθετη επίδοσή τους πέρα από τις προσδοκίες και οι μετασχηματιστικοί ηγέτες βελτιώνουν συνεχώς τη συμπεριφορά τους με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση των μελών της ομάδας τους.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

II.5. Διεκπεραιωτική Ηγεσία (Transactional Leadership)

Μία συνηθισμένη μορφή ηγεσίας που συναντάμε στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις είναι η διεκπεραιωτική ή συναλλακτική. Βασικό χαρακτηριστικό της είναι ότι αναπτύσσεται μία σχέση ανταλλαγής ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφισταμένους του, όπου οι ηγέτες προσφέρουν ανταμοιβές με ανταλλάγματα να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους (Bass 1985a). Η ηγεσία συναλλαγών αφορά τη διενέργεια της πράξης από τους υφισταμένους για να υπάρξει απτό αποτέλεσμα και είναι βασισμένη στην ενθάρρυνση, στην ανατροφοδότηση και στην αμοιβή που παρέχει ο ηγέτης, χωρίς να εξετάζεται η ατομική ή/και η οργανωτική αλλαγή και η ανάπτυξη των υφισταμένων. Αυτή η ηγετική διάσταση, όπως υποστηρίζεται από τον Burns (1978), είναι προσανατολισμένη στην εργασία με μεγάλη εξάρτηση από την ιεραρχική εξουσία, την ανταμοιβή και την τιμωρία. Η παρακίνηση των υφισταμένων γίνεται μέσω της επιβράβευσης και της τιμωρίας (Avolio & Bass, 1995). Ο συναλλακτικός ηγέτης έχει στην ευθύνη του τους υφισταμένους του και αυτοί φροντίζουν να εκπληρώνουν τους στόχους (π.χ. παραγωγικότητα), να δεσμεύονται για τη μεταξύ τους σχέση (π.χ. τήρηση κανόνων, δέσμευση στον οργανισμό), με αντάλλαγμα να λαμβάνουν απτές ανταμοιβές (π.χ. οικονομικά οφέλη), (Eliophotou-Menon, 2011). Η αλληλεπίδραση της σχέσης τους έχει ως κύρια βάση την συναλλαγή, όταν ο υφιστάμενος εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του, σε αντάλλαγμα αυτού ο προϊστάμενός του τον ανταμείβει. Ως εκ τούτου αναφερόμαστε στο εκπληρωμένο έργο, το οποίο ο ηγέτης (προϊστάμενος) τους ζήτησε να πραγματοποιήσουν (Jansen, Vera, & Crossan, 2009).

Ο Bass (1985a) έδειξε ότι η ηγεσία των συναλλαγών είναι βασισμένη στην υλική/ οικονομική ανταλλαγή, προβλέπει σημαντική εποπτεία και έλεγχο, συγκρίνει τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα, παρέχει ανατροφοδότηση και ανταμείβει την αποδοτικότητα των υφισταμένων. Συνεπώς, η μόνη πηγή κινήτρων που προσελκύει το συμφέρον των υφισταμένων είναι η ενδεχόμενη ανταμοιβή με αντάλλαγμα τη συμμόρφωση, καθώς οι δράσεις του ηγέτη αποσκοπούν στην ενίσχυση της θετικής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της ηγεσίας συναλλαγών, η δέσμευση των υφισταμένων είναι παροδική και οι σχέσεις επαναπροσδιορίζονται συνεχώς, κατά τον Burns, αυτή η δέσμευση διαρκεί όσο διαρκεί η αμοιβαία ανάγκη ανταλλαγής επιθυμητών αμοιβών (Woods, 2019). Ο Bass (2008) δήλωσε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες που ο ηγέτης οφείλει να εκτιμήσει, προκειμένου να εξασφαλίσει τη συμφωνία με τα μέλη της οργάνωσης, σχετίζονται με το επίπεδο ωριμότητας και την ετοιμότητα των μελών της οργάνωσης.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Ο διεκπεραιωτικός ηγέτης αμείβει τον υφιστάμενό του με όσα έχει δεσμευτεί, όταν εκείνος επιδεικνύει την επιθυμητή συμπεριφορά και διατηρεί την υφιστάμενη κατάσταση, εφόσον επιτυγχάνονται οι συμφωνημένοι στόχοι. Οι σχέσεις ηγέτη – μελών ομάδας βασίζονται στην ανταλλαγή αγαθών με κάποια αξία και δεν έχουν τη σταθερότητα και την αμοιβαιότητα των σχέσεων που βασίζονται στην επιδίωξη κοινών ανώτερων σκοπών (Burns, 1978). Σύμφωνα με τον Bass (1985a), η διεκπεραιωτική ηγεσία δομείται γύρω από τέσσερις διαστάσεις, που είναι οι ακόλουθες:

- Ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής, όπου ο προϊστάμενος αμείβει ανάλογα με την προσπάθεια και τη επίδοση.
- Ενεργή διοίκηση εξαίρεσης, όπου ο προϊστάμενος ελέγχει τους υφισταμένους στις εργασίες τους, αναζητά αποκλίσεις από τους κανόνες και τους διορθώνει όπου είναι απαραίτητο.
- Παθητική διοίκηση εξαίρεσης, όπου ο προϊστάμενος επεμβαίνει μόνο όταν το πρόβλημα γίνει σοβαρό και όταν δεν τηρούνται οι προδιαγραφές.
- Ηγεσία τύπου «*laisser-faire*» (παθητική-αποφευκτική ηγεσία), όπου ο προϊστάμενος αποποιείται των ευθυνών του και αποφεύγει να πάρει αποφάσεις. (Μπουραντάς, 2015).

Η ηγεσία ενδεχόμενης ανταμοιβής και η διοίκηση κατ' εξαίρεση, σύμφωνα με τον Bass (1985a), επηρεάζονται από το επίπεδο δραστηριότητας και τη συμμετοχή του προϊσταμένου και των υφισταμένων του. Περιλαμβάνει σαφείς προσδοκίες από τον ηγέτη, για το τι απαιτεί από τον συνεργάτη για να κερδίσει τις ανταμοιβές ή ποια είναι τα διαπραγματεύσιμα κίνητρα και ορίζεται το στάδιο στον οποίο οι ηγέτες επεμβαίνουν για να επιβάλλουν κανόνες, για να αποτρέψουν τα λάθη και να εφαρμόσουν διορθωτικά μέτρα βάσει των αποτελεσμάτων των συναλλαγών ηγέτη-μελών ομάδας (Judge & Piccolo, 2004). Η διεκπεραιωτική ηγεσία αποτελεί έναν τρόπο βελτίωσης της εργασιακής επίδοσης μέσα από την παροχή επιβραβεύσεων ή τιμωριών (Avolio & Bass, 1995). Όσον αφορά την υιοθέτηση ηγεσίας τύπου «*laisser-faire*», ουσιαστικά πρόκειται για απουσία ηγεσίας και θεωρείται το λιγότερο αποδοτικό μοντέλο ηγεσίας (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Σύμφωνα με τον Gardner (1965), ο ρόλος των ηγετών σε καταστάσεις που πιθανά αντανακλούν κοινωνικά ζητήματα είναι καθοριστικός. Συμβολίζουν την ενότητα μέσα από την ηθική και προωθούν αξίες με σκοπό την ένωση της κοινωνίας. Οι ηγέτες επίσης, είναι εκείνοι οι οποίοι με τις ιδέες και τις δράσεις τους μπορούν να απαλλάξουν τους

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ανθρώπους από αισθήματα ανησυχίας και από κοινωνικές συγκρούσεις, καθώς και να τους οδηγήσουν σε κοινούς στόχους, βασισμένους σε συλλογική προσπάθεια, (όπως αναγράφεται στον Antonakis, 2012).

Αν και υπάρχουν περιπτώσεις, στις οποίες η μετασχηματιστική προσέγγιση μπορεί να μην είναι κατάλληλη να εφαρμοστεί, παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις οφείλουν να αξιοποιήσουν περισσότερο τους πόρους των χαρισματικών ηγετών, οι οποίοι συχνά μπορούν να ωθήσουν τα μέλη τους να επιδιώξουν και να επιτύχουν πολύ υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας από ότι θα είχαν φτάσει σε περίπτωση που θα λειτουργούσαν μόνο μέσω της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (Bass, 1985b).

II.6. Ηγεσία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Όπως προαναφέραμε η αποτελεσματική ηγεσία είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν αποτελούν εξαίρεση. Η έννοια της ακαδημαϊκής ηγεσίας είναι σημαντική στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και αναμφισβήτητα αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο που συντελεί στην επίτευξη της ακαδημαϊκής αριστείας. Τα πανεπιστήμια αντιμετωπίζουν διπλές προκλήσεις ανταγωνισμού σε έναν παγκοσμίως ανταγωνιστικό κόσμο, ενώ παράλληλα δημιουργούν ευκαιρίες για την οικοδόμηση και την ανάπτυξη μιας βιώσιμης ηγεσίας. Παρόλο που παρόμοιες προκλήσεις αντιμετωπίζονται σε όλους τους κλάδους, η τριτοβάθμια εκπαίδευση κατέχει μια μοναδική θέση, δεδομένης της εξέλιξης της νέας γνώσης και της διάδοσης της γνώσης (Jones, Lefoe, Harvey, & Ryland, 2012).

Η παραδοσιακή έννοια της ακαδημαϊκής ηγεσίας συνδέεται στενά με την ατομική αριστεία, όμως το στυλ ηγεσίας μπορεί να αλλάξει για να προσαρμοστεί στα μεταβαλλόμενα και διαφορετικά περιβάλλοντα. Η έννοια της εκπαιδευτικής οργάνωσης, είναι μια ιδέα που έχει προταθεί ότι μπορεί να φιλοξενήσει μια συνεχώς μεταβαλλόμενη οργάνωση, επειδή ένας εκπαιδευτικός οργανισμός, όπως το πανεπιστήμιο, ξέρει πώς να μεταμορφωθεί για να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί ορίζουν συγκεκριμένους ρόλους για τους ηγέτες τους, οι οποίοι επικεντρώνονται στην εκτίμηση του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος για να οδηγήσουν στην αλλαγή, αντιλαμβάνονται τους ανθρώπινους πόρους ως περιουσιακά στοιχεία του ιδρύματος και επιτυγχάνουν συνοχή με όλους τους εμπλεκόμενους. Η ισχυρή, δημιουργική και αποτελεσματική ηγεσία είναι καίριας σημασίας για την επίτευξη της ακαδημαϊκής αριστείας και δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ως προνόμιο μόνο για τα ακαδημαϊκά και τα

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ανώτερα διευθυντικά στελέχη, αλλά είναι το ίδιο σημαντική και για τους διευθυντές σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πράγματι, μια από τις βασικές αρμοδιότητες των ηγετικών στελεχών είναι η καλλιέργεια της υιοθέτησης της ακαδημαϊκής ηγεσίας στους υφισταμένους τους, διότι το μέλλον των ακαδημαϊκών ιδρυμάτων εξαρτάται από την ανάπτυξη αποτελεσματικών δεξιοτήτων ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα της ακαδημαϊκής οργάνωσης (Rowley, 1997).

Ενώ πολλοί συγγραφείς έχουν γράψει πολύπλοκους ορισμούς που ενσωματώνουν μια σειρά από διαφορετικές πτυχές της ηγεσίας και τονίζουν την πολύπλοκη φύση της, ωστόσο υπάρχουν, τρία σαφή μηνύματα αποδεκτά από όλους που συναντώνται και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και συνοψίζονται στη συνέχεια:

- Η ηγεσία εστιάζει στην διαμόρφωση σχεδίου, στην αίσθηση κατεύθυνσης, στην πρόκληση καινοτομίας, στην έμπνευση κοινού οράματος αλλά και στη διάδοση και αποδοχή αυτού του οράματος από όλους τους εμπλεκόμενους.
- Η ηγεσία καλλιεργεί την ομαδικότητα και τη συνεργασία με όλους τους συνεργάτες, λειτουργεί αποτελεσματικά σε ομάδες, ενδυναμώνει και καθοδηγεί τους υφισταμένους, διατηρεί τις σχέσεις, ενθαρρύνει και επιβραβεύει τους υφιστάμενους για τα επιτεύγματά τους.
- Η ηγεσία είναι μια εστιασμένη, προσεκτική και αδιάκοπη διαδικασία που καταρτίζει λεπτομερειακά σχέδια, παρακολουθεί την υλοποίησή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές κινήσεις (Rowley, 1997).

Ο Bryman (2007) διεξήγαγε μία ερευνητική ανασκόπηση στα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε επίπεδο ακαδημαϊκών τμημάτων. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέρχεται από δημοσιεύσεις που πραγματοποιήθηκαν σε τρεις χώρες: στο Ηνωμένο Βασίλειο, στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία. Ο Bryman (2007) μετά τη διεξαγωγή της εξονυχιστικής μελέτης που έκανε συμπέρανε ότι, ελάχιστη συστηματική έρευνα είχε πραγματοποιηθεί σχετικά με το ποιες μορφές ηγεσίας σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προέκυψε ότι στα ακαδημαϊκά τμήματα αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που υιοθετεί τις παρακάτω 13 μορφές ηγετικής συμπεριφοράς:

- έχει σαφή αίσθηση κατεύθυνσης και στρατηγικού οράματος
- είναι υπεύθυνος, προσεκτικός, συγκεντρωμένος στους στόχους
- είναι αξιόπιστος, ενεργεί ως πρότυπο και έχει προσωπική ακεραιότητα

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

- φροντίζει το ακαδημαϊκό προσωπικό, παρέχοντας δικαιοσύνη και ασφάλεια
- δίνει την ευκαιρία στους υφιστάμενους να δρουν αυτόνομα και τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε βασικές αποφάσεις στην εργασία τους, ενθαρρύνοντας μ' αυτό τον τρόπο την ανοικτή επικοινωνία
- επικοινωνεί καλά με τους υφισταμένους του και την κοινωνία για την κατεύθυνση που ακολουθεί το τμήμα, αναπτύσσοντας ενεργό δίαυλο επικοινωνίας
- δημιουργεί θετική και συλλογική εργασιακή ατμόσφαιρα στο τμήμα
- προετοιμάζει τις διευθύνσεις των τμημάτων για τη διευκόλυνση της καθοδήγησης
- παρέχει σχόλια ανατροφοδότησης σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων
- παρέχει πόρους και προσαρμόζει το φόρτο εργασίας για την ενίσχυση της υποτροφίας και της έρευνας
- οργανώνει ακαδημαϊκά ραντεβού που ενισχύουν τη φήμη του τμήματος ενεργώντας θετικά προς αυτή την κατεύθυνση
- προωθεί το σκοπό του τμήματος σχετικά με τις εσωτερικές και εξωτερικές εκλογικές περιφέρειες του πανεπιστημίου, συμμετέχοντας ενεργά σ΄ αυτόν
- ενισχύει το μοντέλο της αποτελεσματικής ηγεσίας του ακαδημαϊκού τμήματος (Bryman, 2007).

Έρευνα που διεξήχθη από τους Jones et al. (2012) σε τέσσερα πανεπιστήμια της Αυστραλίας, διερεύνησε νέες προσεγγίσεις ηγεσίας που λαμβάνουν υπόψη το εξειδικευμένο επαγγελματικό πλαίσιο του τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προκειμένου αυτός να συνεχίσει να παρέχει τα απαραίτητα εχέγγυα για αποφοίτους με ικανότητες αιχμής. Ο τομέας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην Αυστραλία υπέστη πληθώρα αλλαγών την τελευταία δεκαετία, με την αύξηση του διοικητικού ελέγχου, την αύξηση του ανταγωνισμού, τον αυξημένο έλεγχο παράλληλα με την αποκέντρωση και την αναδιάρθρωση δομών και λειτουργιών. Αυτό οδήγησε σε αυξημένη δυσαρέσκεια του ακαδημαϊκού προσωπικού, καθώς η αυτονομία τους είχε μειωθεί, είχαν δημιουργηθεί νέες διοικητικές μονάδες και μια επικείμενη κρίση ηγεσίας, αυξάνοντας το χάσμα μεταξύ ακαδημαϊκού και «άλλου» προσωπικού. Για να αντιμετωπιστεί αυτό διερεύνησαν νέες προσεγγίσεις ηγεσίας, βασισμένες σε μοντέλα του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που συνοδεύονταν από την αύξηση του διοικητικού ελέγχου, τον ανταγωνισμό της αγοράς, τον έλεγχο της κυβέρνησης και την οργανωτική αναδιάρθρωση. Συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν οι ηγέτες της ομάδας έργου, που αποτελούνταν από τρεις ακαδημαϊκούς και ένα διοικητικό μέλος του προσωπικού (Διευθυντή) που εργάζονταν στις κεντρικές μονάδες

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

μάθησης και διδασκαλίας σε καθένα από τα τέσσερα ιδρύματα. Οι συμμετέχοντες συναντήθηκαν σε κάθε ένα από τα αντίστοιχα ιδρύματά τους, για να συζητήσουν τις απαντήσεις τους σε ερωτήσεις σχετικά με τις συνθήκες περιβάλλοντος και τις δεξιότητες ηγεσίας για να καταλήξουν σε ένα μοντέλο αποδεκτό από όλους, προκειμένου να επιτευχθεί μια αποτελεσματικότερη ηγετική προσέγγιση. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν παλαιότερες έρευνες καταλήγοντας ότι η ηγεσία αποτελείται από πέντε διαστάσεις: το πλαίσιο, τον πολιτισμό, την αλλαγή, τις σχέσεις και τη δραστηριότητα. Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι, ενώ το επίκεντρο του έργου ήταν το εργαλείο για την οικοδόμηση της ηγετικής ικανότητας των πανεπιστημιακών στην μάθηση και τη διδασκαλία και η πρόθεση του αρχικού σχεδίου δεν περιλάμβανε συνεργασία μεταξύ ακαδημαϊκών και διοικητικού προσωπικού, τα συμπεράσματα της έρευνας έδειξαν ότι κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις που εξετάστηκαν βασιζόταν σε στενή συνεργασία ακαδημαϊκού, διδακτικού και διοικητικού προσωπικού. Συνεπώς η αναγνώριση της συνεργασίας, τόσο για την οικοδόμηση της συστηματικής πολυεπίπεδης όσο και της διαλειτουργικής προσέγγισης της σημερινής μορφής ηγεσίας, υποστηρίζεται από μια πιο συλλογική και περιεκτική φιλοσοφία συγκρινόμενη με την παραδοσιακή ηγετική θεωρία που επικεντρώνεται στις δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των χαρισματικών ηγετών.

II.7. Σύνδεση παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής επίδοσης

Ένα θέμα του τομέα της διοικητικής επιστήμης, για το οποίο έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες σε ομάδες εργασίας και οργανισμούς και συνεχίζει να τυγχάνει συνεχούς ερευνητικής διερεύνησης, είναι η σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση στην εργασία, την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και την εργασιακή επίδοσή τους. Ο λόγος γίνεται εύκολα αντιληπτός, αν αναλογιστεί κανείς το ενδιαφέρον που παρουσιάζει αυτή η θεματική περιοχή και τη σπουδαιότητα των ευρημάτων για την εξεύρεση λύσεων στην αντιμετώπιση των προβλημάτων επιχειρήσεων και οργανισμών σε θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους (Jalagat, 2016).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο ενός οργανισμού και έχει αποδειχθεί ότι η επιτυχία του περιστρέφεται γύρω από αυτό, όσον αφορά την οργάνωση και την επίτευξη του προκαθορισμένου στόχου. Αυτός είναι και ο λόγος που υπάρχει ένα συνεχές ερευνητικό ενδιαφέρον για το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και για τα χαρακτηριστικά που αυτοί εκδηλώνουν, όπως για παράδειγμα είναι η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και το ομαδικό πνεύμα, στοιχεία

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τον βαθμό της ικανοποίησης από την εργασία τους και έχουν αντίκτυπο στην εργασιακή επίδοσή τους (Idiegbeyan-Ose, Aregbesola, Owolabi, & Eyiolorunshe, 2019).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και η παρακίνησή τους, αποτελεί το πιο πολυσυζητημένο θέμα στην οργανωτική συμπεριφορά και ένας τεράστιος αριθμός ερευνών έχει συσσωρευτεί εδώ και πολλά χρόνια. Οι δύο αυτές μεταβλητές, έχουν αποδειχθεί ως κύριοι παράγοντες συμβολής στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα των επιχειρηματικών οργανώσεων (Kian, Yusoff, & Rajah, 2014).

Ένας βασικός παράγοντας που μπορεί να βελτιώσει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων συνδέεται με την παρακίνησή τους. Η παρακίνηση είναι μια δύναμη που οδηγεί το άτομο στη δράση και στην απόδοση. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας έδειξε, ότι για τον λόγο αυτό οργανισμοί που παρακινούν τους εργαζομένους τους, διατηρούν ένα παραγωγικό εργατικό δυναμικό, καθώς όταν το επίπεδο της παρακίνησης των εργαζομένων αυξάνεται, παρουσιάζεται μία υψηλή τάση για να αυξηθεί και το επίπεδο της παραγωγικότητάς τους (Idiegbeyan-Ose et al., 2019).

Ο Pan (2005), όπως αναγράφουν οι Suyantiningsih, Haryono και Holil (2020), έδειξε ότι όσο υψηλότερη είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίησή τους από την εργασία τους και αντίθετα, όσο χαμηλότερη είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, θα είναι επίσης μικρότερη και η ικανοποίηση που αισθάνονται από την εργασία τους, επιβεβαιώνοντας έτσι προηγούμενες έρευνες άλλων ερευνητών που είχαν δείξει ότι η παρακίνηση των εργαζομένων έχει θετικό και σημαντικό αποτέλεσμα στην ικανοποίησή τους από την εργασία τους.

Όπως αναφέρει ο Elnaga (2013), πολλές μελέτες που είχαν διεξαχθεί στο παρελθόν έδειξαν ότι η ικανοποίηση από την εργασία έχει ασυνήθιστα μεγάλο αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων, και η παρακίνησή τους αυτή αυξάνει την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια μεγιστοποιεί την απόδοση των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, οι μελέτες έδειξαν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη φύση του έργου τους, επιδρούν σημαντικά στο επίπεδο της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία τους και η οικονομική αποζημίωση έχει μεγάλο αντίκτυπο στη συνολική εργασιακή ικανοποίησή τους. Όμως, ερευνητική ανασκόπηση του Elnaga (2013) έδειξε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων και το εργασιακό τους περιβάλλον, θεωρούνται κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Επιπρόσθετα έδειξε, ότι δεν είναι απόλυτο ότι όλοι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από την αύξηση των απολαβών τους,

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

αλλά ότι υπάρχουν και άλλες κατευθυντήριες γραμμές που ο ηγέτης εφαρμόζει για την παρακίνηση των μελών της ομάδας του και τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, προκειμένου να αυξήσει την εργασιακή τους ικανοποίηση, χωρίς απαραίτητα να αυξήσει την αμοιβή τους.

Στην ίδια λογική, οι ερευνητές Irawan, Mochtar και Utomo (2019) εξέτασαν εάν μία άλλη παράμετρος, αυτή της ηγεσίας, επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ηγεσία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα σε έναν οργανισμό, αφού είναι η διαδικασία που επηρεάζει τις δραστηριότητες της ομάδας, προκειμένου να εργαστεί σκληρά και αποτελεσματικά για να επιτύχει κοινούς προκαθορισμένους στόχους. Η ηγεσία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που ενώνει μια ομάδα και την παρακινεί προς ατομικούς και συλλογικούς στόχους. Η ηγεσία και η παρακίνηση είναι δύο διαφορετικές έννοιες, που συνδέονται όμως μεταξύ τους μ' έναν τρόπο μοναδικό, αφού αποτελούν τον συνδετικό κρίκο στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας του, καθώς η υιοθέτηση αποτελεσματικής ηγεσίας έχει σημαντική επιρροή στην παρακίνηση των εργαζομένων (Suyantiningsih et al., 2020).

Η έννοια της παρακίνησης (motivation) προέρχεται από τη λατινική λέξη «*movere*», που σημαίνει μετακίνηση (Kreitner, 1998, όπως αναφέρουν οι Kesgin, Hsieh, & Alqusayer, 2020). Η παρακίνηση ορίζεται ως «*η διαδικασία που αντιπροσωπεύει την ένταση, την κατεύθυνση και την εμμονή της προσπάθειας ενός ατόμου για την επίτευξη ενός στόχου*» (Robbins & Judge, 2014, σελ. 97, όπως αναφέρουν οι Kesgin, et al., 2020). Αναλύοντας περαιτέρω τις τρεις αυτές μεταβλητές της παρακίνησης, με την ένταση περιγράφεται το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλει ένα άτομο για να επιτύχει τον συγκεκριμένο στόχο, η κατεύθυνση είναι το κανάλι έντασης προς τον σωστό στόχο, ενώ η επιμονή αναφέρεται στην προθυμία του ατόμου να συνεχίσει την προσπάθεια μέχρι την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου (Kian et al., 2014). Η παρακίνηση καθορίζεται από εκείνη την ψυχολογική διαδικασία, η οποία διεγείρει και κατευθύνει τη συμπεριφορά, λεγόμενη ως κίνητρο (Ilgen & Klein, 1988).

Η έννοια της παρακίνησης είναι από τους πιο δημοφιλείς ερευνητικούς τομείς στον τομέα της ψυχολογίας και η κατανόηση και η ενίσχυση των κινήτρων είναι έννοιες χιλιοειπωμένες και παράλληλα ασαφείς (Roberts et al., 2007). Οι περισσότεροι θεωρητικοί στηριζόμενοι σε σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, θεωρούσαν ότι οι άνθρωποι επιμένουν σε κάποιες συμπεριφορές στον βαθμό που πιστεύουν ότι αυτές οι συμπεριφορές θα τους οδηγήσουν σε επιθυμητά αποτελέσματα και στόχους. Όμως, στην πορεία οι ερευνητές

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

διαπίστωσαν ότι αυτή η προσέγγιση δεν επιφέρει τα ίδια αποτελέσματα, γεγονός που τους οδήγησε να διερευνήσουν τη ψυχολογική αξία που οι άνθρωποι αποδίδουν στους στόχους, τις προσδοκίες που οι άνθρωποι έχουν για την επίτευξη στόχων και τους μηχανισμούς που δεσμεύουν τα άτομα προς τους επιλεγμένους στόχους (Deci & Ryan, 2000).

Υπάρχουν τουλάχιστον 32 θεωρίες παρακίνησης και τόσοι πολλοί ορισμοί, όσοι και οι θεωρητικοί που εξέτασαν την έννοια αυτή (Roberts et al., 2007). Μία από τις βασικές θεωρίες της παρακίνησης είναι η θεωρία του Αυτοκαθορισμού (Self-Determination Theory; Ryan & Deci, 2000), η οποία προσπαθεί να εξηγήσει τα κίνητρα που ωθούν τους ανθρώπους προς οποιαδήποτε δραστηριότητα, καθώς και τους λόγους που τους παρακινούν να συμμετέχουν σε μία δραστηριότητα ή τους ενεργοποιούν για να εμφανίζουν μια συμπεριφορά (Deci & Ryan, 2000). Οι προαναφερόμενοι θεμελιωτές της θεωρίας του Αυτοκαθορισμού, υποστήριξαν ότι η παρακίνηση ενός ατόμου μετριέται με την έννοια της ποσότητας και της ποιότητας, αναφέροντας πιο συγκεκριμένα ότι, ως ποσότητα μετριέται ο βαθμός στον οποίο κάποιος είναι πρόθυμος να κάνει μια ενέργεια, δηλαδή στο πόσο «πολύ» ή «λίγο» κάποιος θα προσπαθήσει μέχρι να πετύχει τον στόχο του. Με τον όρο της ποιότητας μετριέται το «γιατί» κάποιος συμμετέχει σε μία δράση ή εμπλέκεται σε μια δραστηριότητα ή εμφανίζει μία συμπεριφορά (Deci & Ryan, 2000).

Είναι γνωστό ότι οι λόγοι που παρακινούν τους ανθρώπους προς κάποια δραστηριότητα ή ενέργεια ποικίλουν. Σύμφωνα με τη θεωρία του Αυτοκαθορισμού υπάρχουν δύο βασικοί διαχωρισμοί των κινήτρων που ωθούν τους ανθρώπους να οδηγηθούν σε μία ενέργεια ή να συμμετέχουν σε μια δραστηριότητα. Οι λόγοι αυτοί αναφέρονται ως «εσωτερικοί» και ως «εξωτερικοί» λόγοι παρακίνησης (intrinsic and extrinsic motivations). Όταν κάποιος κάνει μια πράξη για την ευχαρίστησή του, όταν υιοθετεί μία συμπεριφορά επειδή του αρέσει αυτό που κάνει και αισθάνεται ικανοποίηση, αναφερόμαστε σε κάποιον, που είναι «εσωτερικά» παρακινημένος. Αντίθετα, όταν κάποιος ενεργεί για άλλο σκοπό, για να κερδίσει ένα εξωτερικό κίνητρο, (π.χ. αμοιβές, ανταλλάγματα), ή όταν η ενέργειά του αυτή αποτελεί μέσο για επαγγελματική εξέλιξη ή για αποφυγή κυρώσεων αναφερόμαστε σε κάποιον, που είναι «εξωτερικά» παρακινημένος (Ryan & Deci, 2000).

Τέλος, υπάρχει και η περίπτωση κατά την οποία κάποιος δεν αντιλαμβάνεται τον λόγο για τον οποίο θα πρέπει να κάνει μία ενέργεια, ή δεν έχει τη θέληση να συμμετέχει σε μία δραστηριότητα, και δεν αναγνωρίζει τον λόγο για τον οποίο ενεργεί με έναν

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

συγκεκριμένο τρόπο. Τότε αναφερόμαστε σε κάποιον, με «έλλειψη παρακίνησης» (amotivation) ή σε άτομο «μη παρακινημένο» (Ryan & Deci, 2000).

Σε όλες τις προαναφερόμενες περιπτώσεις, η συμπεριφορά του ατόμου είναι αυτή που προσδιορίζει τον επιθετικό χαρακτηρισμό που δίνουμε στον λόγο της παρακίνησης, δηλαδή εάν αυτός είναι εσωτερικός, εξωτερικός ή μη αντιληπτός. Και σύμφωνα με έρευνες, οι λόγοι που ωθούν κάποιον σε μία συμπεριφορά μπορούν να τοποθετηθούν σε μία συνέχεια αυτοκαθορισμού της συμπεριφοράς, κατατάσσοντας τους εξωτερικούς λόγους σε λιγότερο αυτοκαθοριζόμενους, και τους εσωτερικούς, σε περισσότερο αυτοκαθοριζόμενους (π.χ., Θεοδωράκης, Ζουρμπάνος, & Χατζηγεωργιάδης, 2015).

Η θεωρία του Αυτοκαθορισμού εισάγει μία πολυδιάστατη άποψη και εξηγεί πως μπορούν τα διάφορα είδη κινήτρων να προωθηθούν ή να παρεμποδιστούν μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Ο αυτοπροσδιορισμός συνεπάγεται την παροχή αυτονομίας και την αίσθηση της ελευθερίας επιλογής που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος για να ενεργήσει όπως επιθυμεί στον χώρο της εργασίας του. Για να αναπτύξει ο εργαζόμενος το αίσθημα της αυτοπεποίθησης, απαιτείται ο οργανισμός να του παρέχει τις απαραίτητες προϋποθέσεις που θα τον βοηθήσουν στην αύξηση θετικών συμπεριφορών (Battistelli, Galletta, Portoghese, & Vandenberghe, 2013).

Η θεωρία Αυτοκαθορισμού είναι μια θεωρία της ανθρώπινης παρακίνησης, και ενώ η αρχική έρευνα περιλάμβανε τα εσωτερικά και τα εξωτερικά κίνητρα, στην πορεία εξελίχθηκε και συμπεριέλαβε τους εργασιακούς χώρους και άλλους τομείς της ζωής. Η προαναφερόμενη θεωρία εστιάζει στη διάκριση μεταξύ των κινήτρων και δίνει έμφαση κυρίως σε τρεις βασικές ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου: την ανάγκη για αυτονομία, την ανάγκη να αισθάνεται κάποιος ικανός και την ανάγκη να αναπτύσσει ουσιώδεις σχέσεις με τους άλλους (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

Πιο αναλυτικά, η ανάγκη για αυτονομία, καλύπτεται παρέχοντας στα μέλη της ομάδας την αίσθηση ότι έχουν λόγο και δικαίωμα επιλογών στον καθορισμό της συμπεριφοράς τους. Η ανάγκη να αισθάνεται κάποιος ικανός αντικατοπτρίζει την αίσθηση που έχει κάποιος να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Η ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων αφορά την αίσθηση του ατόμου να ανήκει σε μία ομάδα, με τα μέλη της οποίας επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά και στην οποία μπορεί να στηριχθεί, εάν οι συνθήκες το απαιτήσουν. Όταν σε μια ομάδα εργασίας, ο ηγέτης δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των τριών αυτών ψυχολογικών αναγκών, συμβάλλει αποφασιστικά στην αύξηση και θεμελίωση της εσωτερικής παρακίνησης με

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσης της ομάδας (Θεοδωράκης κ.α., 2015). Η θεωρία Αυτοκαθορισμού παρέχει τα εχέγγυα που καθοδηγούν τη δημιουργία αποτελεσματικών πρακτικών και κατάλληλων περιβαλλόντων που προωθούν τόσο την ευεξία των εργαζομένων όσο και την παροχή απόδοσης υψηλής ποιότητας, (Deci et al., 2017).

Όπως σε όλους τους τομείς της ζωής, έτσι και στο εργασιακό περιβάλλον οι άνθρωποι δεν εργάζονται με τον ίδιο τρόπο και δεν αποδίδουν με την ίδια ταχύτητα. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι χρειάζονται κίνητρα στην εργασία τους για να αισθάνονται ικανοποιημένοι και να αποδίδουν σε μέγιστο βαθμό. Κάποιοι παρακινούνται από την αύξηση των απολαβών τους, κάποιοι άλλοι υπολογίζουν σε ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης ή στην επιβράβευση και στην αναγνώριση της προσπάθειάς τους (Ganta, 2014).

Μια επισκόπηση των Kesgin et al. (2020) που περιλάμβανε ερευνητικές μελέτες τριών δεκαετιών για την παρακίνηση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, έδειξε ότι οι πρωταρχικοί παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού περιλάμβαναν τους καλούς μισθούς, τις καλές συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια της εργασίας, την εκτίμηση για την εργασία, τις ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη και την πίστη των εποπτών στους υπαλλήλους. Η έρευνα αποκάλυψε επίσης ότι στον τομέα του τουρισμού, ένας καλός μισθός δεν είναι πλέον ο σημαντικότερος παράγοντας που παρακινεί τους υπαλλήλους, αλλά άλλοι παράγοντες εμφανίζονται ως περισσότερο σημαντικοί, όπως είναι η εκτίμηση για την εργασία και οι καλές συνθήκες εργασίας.

Η παρακίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο έχει άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητά τους. Οι εργαζόμενοι που έχουν κίνητρα είναι ενθουσιασμένοι για την εργασία τους, εκτελούν τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, είναι επίμονοι, δημιουργικοί και παραγωγικοί, αναλαμβάνουν πρόθυμα νέες αρμοδιότητες και παρέχουν εργασία υψηλής ποιότητας στο μέγιστο βαθμό. Από την άλλη πλευρά, μη κινητοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανό να ξοδέψουν ελάχιστη προσπάθεια στην εργασία τους, να παράγουν έργο χαμηλής ποιότητας, να αποφύγουν όσο το δυνατόν περισσότερο τον χώρο εργασίας, να απουσιάσουν συχνά και χωρίς σοβαρούς λόγους και να αποχωρήσουν από τον οργανισμό, εάν τους δοθεί η ευκαιρία. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίσουν πολύ καλά τα μέλη της ομάδας τους και να εφαρμόσουν διαφορετικές τεχνικές και διαδικασίες για να τα παρακινήσουν με βάση τις προσωπικές τους επιθυμίες και ανάγκες. Σίγουρα υπάρχουν ηγέτες που δεν μπορούν να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας τους, όμως είναι βέβαιο ότι μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που να τα εμπνέει και να υποστηρίζει τα κίνητρα τους. Αποτελεσματικός είναι ο ηγέτης που θα επιτύχει να

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τις δεξιότητες και τις ικανότητες των μελών της ομάδας του, ικανοποιώντας παράλληλα και τους προσωπικούς τους στόχους (Ganta, 2014).

II.8. Η παρακίνηση των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας τις τελευταίες δεκαετίες απαιτεί άτομα με δημιουργικότητα, ευελιξία και υψηλή παραγωγικότητα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις στις μέρες μας, απαιτούν εργαζόμενους με ειδίκευση και γνώσεις, ικανούς να ανταπεξέλθουν στην ταχύτητα της εποχής και να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι οργανισμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προετοιμασία εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων και μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία οφείλουν να είναι σε θέση να δημιουργούν ποιοτικούς ανθρώπινους πόρους, μέσω της παροχής μιας ποιοτικής εκπαιδευτικής διαδικασίας, καθώς επίσης και της απασχόλησης ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, όταν αναφερόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό ενός πανεπιστημίου εννοούμε το διδακτικό, ερευνητικό και το διοικητικό προσωπικό. Το ανθρώπινο στοιχείο διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του εκπαιδευτικού συστήματος, συνεπώς το πανεπιστήμιο που δε διαθέτει κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στα διεθνή εκπαιδευτικά πρότυπα (Rawung, 2013).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί μια κρίσιμη μεταβλητή στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς αποτελεί το απαραίτητο συστατικό που αυξάνει την επίδοση των εκπαιδευτικών και βελτιώνει την αποτελεσματικότητά τους. Αποτελεί ένα σημαντικό κρίκο της εκπαιδευτικής διαδικασίας, διότι οι εκπαιδευτικοί μέσω της παρακίνησης επικεντρώνονται πιο αποδοτικά στο έργο τους, με αποτέλεσμα την εκπαιδευτική βελτίωση των φοιτητών μέσω της επίτευξης της μάθησης (Akhtar & Iqbal, 2017).

Σύμφωνα με έρευνα των Robbins, Judge και Sanghi, το 2007, (όπως αναφέρουν οι Akhtar και Iqbal, 2017), η παρακίνηση παίζει ζωτικό ρόλο στα πανεπιστημιακά ιδρύματα, δεδομένου ότι μεταμορφώνει μέσω έμπνευσης τη συμπεριφορά των εργαζομένων και επεκτείνει την αποδοτικότητά τους, με αποτέλεσμα οι στόχοι του οργανισμού να επιτυγχάνονται με πιο εποικοδομητικό τρόπο.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα που απασχόλησε τους ερευνητές είναι ο παράγοντας που επηρεάζει την παρακίνηση των εργαζομένων και τα ευρήματα μιας έρευνας που

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

πραγματοποίησε η Rawung (2012) έδειξαν ότι η αποτελεσματική ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των διοικητικών υπαλλήλων στα πανεπιστήμια, επιβεβαιώνοντας αποτελέσματα από παλαιότερες μελέτες άλλων ερευνητών, όπου είχαν δείξει ότι η ηγεσία έχει σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Στην ίδια έρευνα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αποτελεσματική διευθέτηση των εργασιών από τις διοικητικές υπηρεσίες του πανεπιστημίου καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από το γεγονός της ύπαρξης υπαλλήλων υψηλής ποιότητας, δηλαδή υπαλλήλων που έχουν μέγιστη εκπαιδευτική κατάρτιση (Rawung, 2013).

Συνοψίζοντας η Rawung, (2013) κατέληξε ότι το παρακινημένο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κινητήριο μοχλό ανάπτυξης ενός πανεπιστημιακού ιδρύματος καθώς μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα του παρεχόμενου επίπεδου σπουδών και να συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

II.9. Εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί εδώ και σχεδόν έναν αιώνα αντικείμενο εκτενούς έρευνας παγκοσμίως, καθώς αντιπροσωπεύει έναν από τους πιο περίπλοκους τομείς της διοίκησης οργανισμών και επιχειρήσεων, όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Τα ευρήματα πολλών ερευνών έχουν δείξει ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, επηρεάζεται άμεσα από την ηγεσία τους και συνδέεται με την παρακίνησή τους, ενώ ο βαθμός της παρακίνησης των εργαζομένων έχει επίπτωση στην επίδοσή τους και κατά συνέπεια στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων (Aziri, 2011).

Σύμφωνα με τον Locke (1969), οι έρευνες που είχαν δημοσιευτεί σχετικά με το θέμα της εργασιακής συμπεριφοράς από τη δεκαετία του 1930 έως τότε, είχαν ξεπεράσει τα 4.000 άρθρα, όμως παρά το γεγονός ότι υπήρξε πληθώρα ερευνητικής προσπάθειας, δεν είχε παραχθεί ανάλογη γνώση για τους λόγους που συντελούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων ή τις αιτίες που προκαλούν τη δυσαρέσκειά τους. Εξακολουθούσε να υπάρχει σύγχυση, σχετικά με το εάν οι καθοριστικοί παράγοντες που ρυθμίζουν την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκεια του εργαζόμενου, πηγάζουν από την ίδια τη φύση της εργασίας, εάν εξαρτώνται από την αντίληψη του εργαζομένου για την εργασία του ή εάν είναι συνέπεια μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργαζομένου και του εργασιακού του περιβάλλοντος. Βέβαια, η τελευταία άποψη ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα μιας αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργαζομένου και του εργασιακού του

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

περιβάλλοντος για πρώτη φορά διατυπώθηκε το 1939 από τους Roethlis-Berger και Diekson, (όπως αναγράφεται στον Locke, 1969).

Η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση είναι η συνέπεια της ασυμφωνίας μεταξύ των αντιλήψεων του εργαζομένου και των προτύπων αξίας έγραψαν οι Rosen και Rosen (1955) και στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκε και ο Likert (1961) που υποστήριξε ότι, η συμπεριφορά του υφισταμένου επηρεάζεται από τον συνδυασμό της πράξης του προϊσταμένου του, του τρόπου με τον οποίο ο ίδιος την αντιλαμβάνεται, των αξιών του και των διαπροσωπικών του ικανοτήτων.

Σε έρευνα που διεξήγαγαν οι Macdonald και MacIntyre (1997) μέτρησαν την ικανοποίηση από την εργασία σε μία ευρεία ποικιλία επαγγελματικών ομάδων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ικανοποίηση που γενικότερα βιώνει κάποιος από την εργασία του, σχετίζεται περισσότερο με πτυχές που είναι ανεξάρτητες από τον χώρο της εργασίας του και επηρεάζεται από άλλους παράγοντες της προσωπικής του ζωής. Βασιζόμενοι σε αυτή την έρευνα οι συγγραφείς, συμπέραναν ότι πιθανά η ικανοποίηση που βιώνει κάποιος από την εργασία του να επηρεάζει γενικότερα τη ζωή του και ότι αυτό μπορεί να συμβεί και αντίστροφα, δηλαδή ανάλογα με τις εκάστοτε συνθήκες, η ικανοποίηση από τη ζωή του να επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία του. Ωστόσο, ο Chacko (1983) παρουσίασε μία άλλη άποψη που κατέληξε πως οι πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης επηρεάζουν περισσότερο την προσωπική ζωή, απ' ότι το αντίστροφο. Με βάση αυτή την τοποθέτηση, η ικανοποίηση στην εργασία έχει πολύπλοκη εφαρμογή σε όλους τους χώρους πέρα από τον εργασιακό.

Παρά το γεγονός της πληθώρας επιστημονικών ερευνών και της ευρείας χρήσης του όρου στην καθημερινότητα, δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός που να περιγράφει την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και να περιλαμβάνει όλες τις διαστάσεις της. Πολλοί συγγραφείς μέσω διαφορετικών προσεγγίσεων, προσπάθησαν να καθορίσουν την ικανοποίηση από την εργασία και στη συνέχεια παρατίθενται μερικοί ορισμοί από τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία. Ένας ορισμός που είναι ευρέως αποδεκτός για την εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται από τον Locke (1969, σελ 316), που την ορίζει ως «*μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αποτίμηση της εργασίας ενός ατόμου και από την εκτίμηση ότι η εργασία του επιτυγχάνει ή διευκολύνει την επίτευξη των εργασιακών αξιών του*». Προσπαθώντας ο Kaliski (2007) να εντοπίσει όλες τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης ενός εργαζομένου ή της έλλειψης αυτής, απεικονίζει την έκταση ανάμεσα στις προσδοκίες του τελευταίου και στα πραγματικά επιτεύγματά του.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Έτσι λοιπόν κατέληξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται άμεσα με την επίτευξη των στόχων και συνεπάγεται προσωπική ευημερία του εργαζομένου. Σύμφωνα με την έρευνά του, ικανοποιημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος που απολαμβάνει την εργασία του σε ένα ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον, έχει καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους του, η καθημερινή προσπάθειά του αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενό του, έχει ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης σταδιοδρομίας, αμείβεται ανάλογα με την απόδοσή του ή την καταβαλλόμενη προσπάθεια, εκπληρώνει τους στόχους του και κατά συνέπεια βιώνει ένα αίσθημα προσωπικής ολοκλήρωσης (όπως αναγράφεται στον Aziri, 2011).

Σύμφωνα με τους Watson, Clark και Tellegen (1988), η στάση ενός εργαζομένου για την εργασία του προέρχεται από την κατάσταση που βιώνει εσωτερικά και έχει αντίκτυπο στα συναισθήματά του. Οι θετικά συναισθηματικοί άνθρωποι τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους, καθώς αισθάνονται αισιόδοξοι, ενεργητικοί, εξωστρεφείς και τολμηροί (Kesgin et al., 2020). Επίσης, έχουν υψηλή εσωτερική παρακίνηση, βελτιωμένη εργασιακή επίδοση, υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλή συχνότητα απουσιών από την εργασία τους (Jung & Yoon, 2015). Από την άλλη, οι αρνητικά συναισθηματικοί άνθρωποι, τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, επειδή συνήθως αισθάνονται θυμό, άγχος, αποστροφή, απέχθεια και οργή (όπως αναφέρουν ο Kesgin et al., 2020).

Στην ίδια φιλοσοφία και ο Aziri (2011) έγραψε ότι ο δείκτης της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, αφορά άμεσα τις σύγχρονες επιχειρήσεις καθώς απεικονίζει σημαντικά ευρήματα, χρήσιμα για αυτές σχετικά με τη σχέση ικανοποίησης-εργασίας-επίδοσης. Η ερευνητική ανασκόπηση έδειξε ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης της εργασιακής τους επίδοσης. Η λογική πάνω στην οποία βασίστηκε η έρευνα παρουσιάζει τον υπάλληλο που είναι ικανοποιημένος από την εργασία του, ως ευτυχισμένο και ένας ευτυχισμένος υπάλληλος δεν μπορεί παρά να είναι και επιτυχημένος. Αυτό σημαίνει ότι έχει αντίκτυπο στην επίδοσή του, με ό,τι αυτό μπορεί να συνεπάγεται για την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Ο Weiss (2002) (όπως αναφέρει ο Elnaga, 2013), υποστήριξε ότι η ικανοποίηση από την εργασία, είναι μια στάση που διαμορφώνουμε αφού έχουμε λάβει υπόψη τα συναισθήματά μας, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές μας. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Kong, Jiang, Chan και Zhou (2018) συμπέραναν ότι η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει πολλές διαστάσεις, όπως είναι η συναισθηματική (π.χ. αισιοδοξία,

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

δυσαρέσκεια, θυμός, περιφρόνηση, νευρικότητα), η γνωστική (π.χ. σκέψεις, αντιλήψεις, διαθέσεις, πεποιθήσεις) και η συμπεριφορική (π.χ. απομόνωση, πλήξη, χαμηλή απόδοση, αποχή, συχνή απουσία).

Ο Elnaga (2013) υποστήριξε ότι, η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια εσωτερική κατάσταση που βιώνει ο εργαζόμενος, η οποία σχετίζεται με μια προσωπική αίσθηση επίτευξης στόχων, ποσοτική ή ποιοτική. Η προοπτική της ικανοποίησης από την εργασία έχει πολλές διαστάσεις που μπορεί να επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, διαφορετικούς για κάθε εργαζόμενο. Ενδεικτικά αναφέρει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (π.χ. ηλικία, εκπαίδευση, οικογενειακή κατάσταση εργαζομένου), τα κοινωνικά που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον (π.χ. σχέσεις με συναδέλφους, ηθική υποστήριξη από προϊστάμενο), τα πολιτιστικά (π.χ. πιστεύω, αξίες του εργαζομένου), τα περιβαλλοντικά στοιχεία, δηλαδή τα στοιχεία επιρροών από το εξωτερικό περιβάλλον (π.χ. οικονομικές, κοινωνικές, πολιτικές επιρροές) και τα οργανωτικά στοιχεία, τα οποία σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση, (π.χ. μέγεθος, δομή, ηγεσία, σχέσεις ηγέτη-μελών ομάδας, ικανότητες διαχείρισης). Αυτή η μελέτη που βασίστηκε στη συλλογή και την ανάλυση των αποτελεσμάτων σχετικών μελετών, κατέληξε ότι η ικανοποίηση που δημιουργείται από μια εργασία είναι μέρος της «*συνολικής αποζημίωσης*» (Elnaga, 2013, σελ 39) που λαμβάνει ένας υπάλληλος, σημειώνοντας ωστόσο ότι η παρακίνηση και το εργασιακό περιβάλλον, θεωρούνται ως οι πιο κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

II.10. Εργασιακή ικανοποίηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το ακαδημαϊκό προσωπικό αποτελεί βασικό πόρο στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και επομένως διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων των εν λόγω ιδρυμάτων. Το ικανοποιημένο ακαδημαϊκό προσωπικό με καλή κινητήρια δύναμη και με κατάλληλη υποστήριξη, μπορεί να δημιουργήσει μια εθνική και διεθνή φήμη για τον εαυτό του και για το ακαδημαϊκό ίδρυμα (Capelleras, 2005). Σε αυτό το πλαίσιο, η αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και η αναζωογόνηση της παρακίνησης των ακαδημαϊκών υπαλλήλων για την άσκηση των επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων, καθίσταται ζωτικής σημασίας για τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ). Οι ηγέτες τους οφείλουν να αντιληφθούν την περίπλοκη επένδυση της οργανωτικής κουλτούρας και να αξιοποιήσουν τους πολλαπλούς πόρους που έχουν στη διάθεσή τους, για να βελτιώσουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

προκειμένου να επιτύχουν ικανοποίηση από την εργασία και παρακίνηση των εργαζομένων στα ΑΕΙ. Επιπρόσθετα, η απόδοση του ακαδημαϊκού προσωπικού ενισχύει τη μάθηση των φοιτητών, δημιουργώντας ένα προφίλ που αναβαθμίζει την ποιότητα ενός ιδρύματος, διατηρώντας και προσελκύοντας ακαδημαϊκά ταλέντα (Machado-Taylor, Soares, Brites, Ferreira, Farhangmehr, Gouveia, & Peterson, 2014).

Έρευνα των Trivellas και Santouridis (2016) που διεξήχθη στην Ελλάδα και στην οποία συμμετείχαν 134 μέλη διδακτικού και διοικητικού προσωπικού, είχε σκοπό να διερευνήσει πως οι ατομικές συμπεριφορές του συμμετέχοντος στην έρευνα πληθυσμού, συνδέονται με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκε η επίδραση που έχει η ικανοποίηση που βιώνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και στην συναισθηματική δέσμευσή τους προς το εκπαιδευτικό ίδρυμα. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν τον αντίκτυπο που έχει η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο του διδακτικού όσο και του διοικητικού προσωπικού, στη σχέση μεταξύ της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στην ανώτατη εκπαίδευση και στη συναισθηματική δέσμευσή τους στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, οι διαστάσεις που αναπτύχθηκαν και μετριούνται από τους ειδικούς στον τομέα της ακαδημαϊκής ικανοποίησης και παρακίνησης της εργασίας είναι: το κλίμα διδασκαλίας και έρευνας, οι σχέσεις με τους συναδέλφους (ακαδημαϊκούς και μη), το φυσικό περιβάλλον εργασίας, οι όροι απασχόλησης, η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, η θεσμική κουλτούρα και οι αξίες, το θεσμικό κύρος και η διαχείριση του ιδρύματος/ τμήματος και της ακαδημαϊκής μονάδας (Machado-Taylor et al., 2014).

II.11. Σύνδεση ηγεσίας, παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης

Όσον αφορά τη σχέση της ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση, ο Mihalcea (2014) έχοντας ως δείγμα 1.272 υπαλλήλους σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης στο Βουκουρέστι, οι 173 εκ των οποίων καταλάμβαναν ηγετικές θέσεις μεσαίων και υψηλών επιπέδων, δεν εντόπισε συσχετισμούς μεταξύ της ηγεσίας μετασχηματισμού και της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων. Η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων σχετίζονταν κυρίως με μεταβλητές της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, όπως είναι ο σαφής καθορισμός των στόχων και η άμεση παροχή ανταμοιβών ανάλογα με τις επιδόσεις των υπαλλήλων. Από την άλλη πλευρά, τα στοιχεία έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

οδήγησε σε υψηλότερα ποσοστά κερδοφορίας, τόσο των καταστημάτων λιανικής πώλησης, όσο και της ίδιας της επιχείρησης.

Έρευνα που διεξήχθη σε τραπεζικούς υπαλλήλους στην Ελλάδα από τους Belias, Koustelios και Gkolia (2015) επιβεβαίωσε προηγούμενα ευρήματα, σύμφωνα με τα οποία η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους ήταν αρκετά υψηλή, και ιδιαίτερα των διευθυντών που κατείχαν ανώτερη θέση. Επιπλέον, πιο σημαντικό ηγετικό στυλ φάνηκε ότι ήταν το μετασχηματιστικό, το οποίο σχετίζονταν με την ικανοποίηση των εργαζομένων από τον ανώτερό τους και από την εργασία τους.

Οι Abouraia και Othman (2017) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωτικής δέσμευσης εργαζομένων σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα στη Τζέντα της Σαουδικής Αραβίας. Τα ερευνητικά αποτελέσματα αποκάλυψαν μια ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της ηγεσίας μετασχηματισμού, της ικανοποίησης από την εργασία και της οργανωτικής δέσμευσης εργαζομένων στις τράπεζες. Επιπρόσθετα τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αποχώρηση (παραίτηση) εργαζομένων από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, σχετίζονταν με το γεγονός ότι δεν ικανοποιούνταν από την εργασία τους.

Τα ευρήματα μιας έρευνας που διεξήχθη από τους Habba, Modding, Bima, Bijang και Jamali (2017) σε δημόσιους υπαλλήλους στην Ινδονησία επιβεβαίωσαν την επίδραση της ηγεσίας στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία όμως δεν συντελεί στην αύξηση της εργασιακής τους επίδοσης. Έτσι λοιπόν, η εργασιακή ικανοποίηση δεν διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην εξήγηση της επιρροής της ηγεσίας στην εργασιακή επίδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον, οι Habba et al. (2017) βρήκαν ότι η παρακίνηση αύξησε την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων και βελτίωσε την εργασιακή τους επίδοση. Το υψηλό επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων είχε σημαντικό ρόλο στην εξήγηση της επίδρασης της παρακίνησής τους στην εργασιακή τους επίδοση.

Την ίδια χρονιά, έρευνα της Chang (2017) σε 200 εργαζόμενους σε 20 κορυφαίες εταιρείες στην Ινδονησία έδειξε ότι, το στυλ ηγεσίας που υιοθετούν οι ηγέτες σχετίζεται σημαντικά και θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των μελών της ομάδας τους και την επιτευχθείσα εργασιακή επίδοσή τους. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα έδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει μία διαμεσολαβητική επίδραση στη σχέση ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας που υιοθετείται και στην εργασιακή επίδοσή τους. Σε παρόμοια

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ευρήματα κατέληξαν και οι Rahmat, Ramly, Mallongi και Kalla (2019) διερευνώντας το δείγμα από δημοσίους υπαλλήλους στην ίδια χώρα.

Επίσης, οι Mufti, Xiaobao, Shah, Sarwar και Zhenqing (2019), σε μελέτη τους με εργαζόμενους Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (ΜΚΟ) στο Πακιστάν, αποκάλυψαν ότι το μετασχηματιστικό ηγετικό στυλ είχε σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και το αποτέλεσμα επηρεάζονταν εν μέρει από την ψυχολογική ενδυνάμωση. Αντίθετα, τα ευρήματα έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ της διεκπεραιωτικής ηγεσίας και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης ήταν μη στατιστικά σημαντική. Παρ' όλα αυτά, υπήρχε θετική σχέση μεταξύ της διεκπεραιωτικής ηγεσίας και της ικανοποίησης από την εργασία.

Οι Kammerhoff, Lauenstein και Schütz (2019), έχοντας ως δείγμα μέλη επαγγελματικών ορχηστρών σε Ευρωπαϊκά κράτη, βρήκαν ότι ο βαθμός στον οποίο οι μουσικοί της ορχήστρας αντιλαμβάνονταν ότι ο μαέστρος υιοθετούσε συμπεριφορά μετασχηματιστικής ηγεσίας, ήταν σαφώς συνδεδεμένος τόσο με την εργασιακή τους ικανοποίηση όσο και με τις αντιλήψεις τους για τη συλλογική τους απόδοση. Η εφαρμογή της ηγεσίας μετασχηματισμού έδειξε επίσης, ότι έχει τη δυνατότητα να μειώνει τις συγκρούσεις σχέσεων και καθηκόντων που αναπτύσσονται στις ομάδες και συνεπώς είναι ένα μέσο για την προώθηση της εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης.

Επίσης, τα ευρήματα μιας μελέτης που διεξήχθη την ίδια χρονιά από τους Alzomia, Cready και Andrew (2019) σε εργαζόμενους στις ΗΠΑ, έδειξαν ότι τόσο οι οργανισμοί όσο και οι εργαζόμενοι επωφελούνται από όλες τις διαστάσεις της ηγεσίας μετασχηματισμού, ιδιαίτερα σε περιόδους αναταραχής. Οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι/δεσμευμένοι όταν οι ηγέτες ενθάρρυναν τον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη, προωθούσαν τη δημιουργικότητα, την ενδυνάμωση, ενθάρρυναν δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες και καθιστούσαν σαφείς τους στόχους και τις προσδοκίες τους.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο και συγκεκριμένα στη Δανία, οι An, Meier, Ladenburg και Westergard-Nielsen (2019) εστίασαν σε 4.017 υπαλλήλους που εργάζονταν σε οργανισμούς και στους αντίστοιχους 439 προϊσταμένους τους. Όλοι παρακολούθησαν ένα ετήσιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ηγεσίας. Τα ευρήματα έδειξαν ότι, παρόλο που η εκπαίδευση των προϊσταμένων στον τομέα της ηγεσίας, δεν είχε άμεσες επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η εκπαίδευση για την ηγεσία που συμπεριλάμβανε εφαρμογή αποτελεσματικών ηγετικών συμπεριφορών (μετασχηματιστική

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

και διεκπεραιωτική) σχετίζονταν θετικά με αλλαγές στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Αναφορικά με τον ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση για εργασιακή επίδοση, έρευνα που διεξήχθη στην Ελλάδα από τους Trivellas, Kakkos και Reklitis (2010), στην οποία συμμετείχαν 220 υπάλληλοι που εργάζονταν σε τραπεζικά ιδρύματα στην κεντρική Ελλάδα, θέλησε να διερευνήσει τον αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης των τραπεζικών υπαλλήλων, στην αφοσίωση τους στον οργανισμό και στην εργασιακή τους επίδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι οι υπάλληλοι οι οποίοι ένιωθαν ότι ικανοποιούνται από τις ανάγκες σχέσεων (με σημαντικότερο τον σεβασμό από τους ανωτέρους τους) είχαν υψηλότερη εργασιακή δέσμευση και επίδοση. Λιγότερο σημαντική θεωρούσαν την ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης και των αναγκών αμοιβής, ενώ οι ανάγκες ύπαρξης που βασίζονταν σε περιθωριακά οφέλη δεν σχετίστηκαν με κάποια επιμέρους αποτελέσματα.

Επίσης, οι Kakkos και Trivellas (2011) στον ίδιο επαγγελματικό κλάδο διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης, του εργασιακού άγχους και της εργασιακής επίδοσης 143 τραπεζικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Τα ευρήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση, έδειξαν ότι η σημαντικότερη κινητήρια δύναμη της επίδοσης των τραπεζικών υπαλλήλων ήταν η ικανοποίηση των αναγκών υψηλότερης τάξης, όπως είναι οι ανάγκες ανάπτυξης, δηλαδή η κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Όσο υψηλότερο ήταν το επίπεδο των κινήτρων εργασίας που σχετίζονταν με τις ανάγκες ανάπτυξης, τόσο υψηλότερη ήταν η επίδοση στην εργασία τους. Σε αντίθεση με τις ανάγκες ανάπτυξης, όλες οι υπόλοιπες ανάγκες (ύπαρξης-αμοιβής, αλληλεγγύης, σχέσεων-ανώτεροι-συγγενείας) δεν φάνηκε να είχαν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή επίδοση των τραπεζικών υπαλλήλων. Όσον αφορά το εργασιακό άγχος επιβεβαιώθηκε η υπόθεση των ερευνητών, ότι όσο υψηλότερο ήταν το επίπεδο εργασιακής πίεσης των τραπεζικών υπαλλήλων, τόσο χαμηλότερη ήταν η αναμενόμενη εργασιακή τους επίδοση.

Σε μία ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποίησε ο Jalagat (2016), αφού διερεύνησε τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην παρακίνηση των εργαζομένων, στην εργασιακή τους επίδοση και στην εργασιακή τους ικανοποίηση, απέδειξε ότι υπάρχει μία αλληλεπίδραση μεταξύ των τριών αυτών μεταβλητών που λειτουργούν αλληλεξαρτώμενες σε μία κυκλική διαδικασία. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα έδειξαν ότι όταν η ικανοποίηση και η επίδοση των εργαζομένων συνδέονται με την απόδοση της ομάδας, δείχνουν ότι η

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης της ομάδας, οδηγεί σε υψηλότερες αποδόσεις την επιχείρηση. Ο Jalagat (2016), κατέληξε ότι το κλειδί για την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι η ενθάρρυνση και η συνεργασία των εργαζομένων, έτσι ώστε να αισθάνονται μέρος του συνόλου και να αγωνίζονται για την επιτυχία των καθορισμένων στόχων της.

Παρόμοια, οι Andersen, Bjørnholt, Bro και Holm-Petersen (2018) σε έρευνά τους με υπαλλήλους δημοσίων υπηρεσιών του εξωτερικού, βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων και αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσπαθούν να αναπτύξουν ένα όραμα για την οργάνωση, να μοιραστούν το όραμα με τους υφισταμένους τους και να διατηρήσουν την προσοχή των εργαζομένων στο όραμα αυτό, οδηγώντας τους έτσι να επικεντρωθούν περισσότερο στο κοινωνικό όφελος.

Οι da Cruz Carvalho, Riana και Soares (2020) έχοντας ως δείγμα ιδιωτικούς υπαλλήλους στο εξωτερικό, μελέτησαν την επίδραση της παρακίνησης στην εργασιακή ικανοποίηση και στην επίδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η παρακίνηση είχε σημαντική θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία και στην επίδοση των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης έδειξαν επίσης ότι, η ικανοποίηση από την εργασία έχει σημαντική θετική επίδραση στην επίδοση των εργαζομένων.

Τέλος, οι Suyantiningsih et al. (2020) εξέτασαν την επίδραση της ηγεσίας και του εργασιακού περιβάλλοντος στην παρακίνηση των εργαζομένων σε ένα πολυκατάστημα στην Ινδονησία και τον αντίκτυπό της στην εργασιακή τους επίδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηγεσία επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά δεν επηρεάζει την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Όμως, η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίησή τους από την εργασία τους και δεν επηρεάζεται από το εργασιακό περιβάλλον. Το τελευταίο όμως επιδρά σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.

II.12. Σύνδεση ηγεσίας, παρακίνησης, εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης στην εκπαίδευση

Όσον αφορά τον τομέα της εκπαίδευσης, η έρευνα των Trivellas και Dargenidou (2009) στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, στην οποία συμμετείχαν 134 διδάσκοντες και διοικητικοί υπάλληλοι, είχε ως σκοπό να εξετάσει την επίδραση των ρόλων ηγεσίας στην

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και πιο συγκεκριμένα να διερευνήσει σε πρώτο στάδιο τα προφίλ ηγεσίας των καθηγητών και του διοικητικού προσωπικού και τη σχέση μεταξύ των ηγετικών ρόλων που εφαρμόζονται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι διαφορετικοί ρόλοι ηγεσίας που υιοθετούνται στο συγκεκριμένο εκπαιδευτικό ίδρυμα συνδέονται με διαφορετικές διαστάσεις ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του. Η σημασία του καινοτόμου και ο ρόλος της παρακολούθησης επιβεβαιώνει τη διακύμανση που παρατηρείται σε δύο από τις τέσσερις πτυχές της ποιότητας παρεχόμενης διδασκαλίας από τα μέλη ΔΕΠ, ενώ ο ρόλος του μεσολαβητή και του διαμεσολαβητή, συνδέεται στενά με τις δύο διαστάσεις της ποιότητας της υπηρεσίας που παρέχεται από τους διοικητικούς υπαλλήλους. Οι καθηγητές αναγνωρίζουν τον διευθυντή και τον συντονιστή ως κύριους ηγετικούς ρόλους, γι’ αυτό και οι ρόλοι που κυριαρχούν ανάμεσα στο διδακτικό προσωπικό είναι αυτοί του διευθυντή, του συντονιστή και του μέντορα, ενώ στο διοικητικό προσωπικό συναντάμε τους ρόλους του διευθυντή και του συντονιστή.

Πιο συγκεκριμένα, στην τριτοβάθμια εκπαίδευση τα ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη από τους Elgelal και Noermijati (2015) σε υπαλλήλους πανεπιστημίου στην Ινδονησία, αποκάλυψαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε θετική και σημαντική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην εργασιακή τους ικανοποίηση, αλλά δεν είχε σημαντική επίπτωση στην εργασιακή τους επίδοση. Επίσης, βρέθηκε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είχε θετική και σημαντική επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση, αλλά δεν είχε σημαντική επίπτωση στην εργασιακή τους επίδοση, ενώ η εργασιακή τους ικανοποίηση, είχε θετική και σημαντική επίδραση στην εργασιακή τους επίδοση. Αναλύοντας περαιτέρω τα δεδομένα βρέθηκε ότι, η μετασχηματιστική ηγεσία δεν επιδρούσε σημαντικά στην εργασιακή επίδοση των εργαζομένων μέσω της παρακίνησής τους, έτσι η παρακίνηση των εργαζομένων δεν μπορούσε να μεσολαβήσει στην επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή τους επίδοση. Αντίθετα, η μετασχηματιστική ηγεσία βρέθηκε ότι είχε σημαντική επίδραση στην επίδοση των εργαζομένων μέσω της εργασιακής τους ικανοποίησης, συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση μπορούσε να μεσολαβήσει στην επίδραση της ηγεσίας μετασχηματισμού στην εργασιακή επίδοση των εργαζομένων.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Ο Saleem (2015), έχοντας ως δείγμα ακαδημαϊκό προσωπικό από πανεπιστήμια του Πακιστάν, αποκάλυψε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η διεκπεραιωτική ηγεσία είχε αρνητικό.

Σε άλλη μελέτη του Pongpearchan (2016), στην οποία συμμετείχαν 896 μέλη ακαδημαϊκού προσωπικού από σχολές επιχειρήσεων πανεπιστημίων της Ταϊλάνδης, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και το σύστημα εργασίας για υψηλή απόδοση είχαν σημαντική θετική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων. Επιπλέον, η παρακίνηση των εργαζομένων εξακολουθούσε να έχει σημαντική σχέση με την εργασιακή τους επίδοση.

Στη Σαουδική Αραβία, τα ευρήματα της μελέτης που διεξήχθη από τους Alshery και Ahmad (2016) σε ακαδημαϊκό προσωπικό έδειξαν ότι, η ικανοποίηση από την εργασία και η κατάρτιση των εργαζομένων έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή τους επίδοση, ενώ το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην επίδοση των εργαζομένων.

Έρευνα που διεξήχθη στην Ελλάδα από τους Theoharis, Katavelos, Tsekouropoulou και Tegkelidou (2016), με δείγμα 112 εκπαιδευτές Δια Βίου Μάθησης, θέλησε να διερευνήσει τον αντίκτυπο της εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης και του τύπου ηγεσίας στην εργασιακή επίδοση των συγκεκριμένων εκπαιδευτών. Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι, όσο μεγαλύτερη είναι η παρακίνηση από την εργασία, τόσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτών. Επιπλέον, όσον αφορά την ύπαρξη σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία, της παρακίνησης, της ηγεσίας και της επίδοσης, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν θετικές σχέσεις μεταξύ των τριών παραγόντων και των επιδόσεων του εκπαιδευτή. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερα είναι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, παρακίνησης και ηγεσίας, τόσο υψηλότερη είναι η εργασιακή επίδοση των εκπαιδευτών Δια Βίου Μάθησης.

Οι Hijazi, Kasim, και Daud (2017) διεξήγαγαν έρευνα σε πανεπιστήμια στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, στην οποία συμμετείχαν μέλη ΔΕΠ και διοικητικό προσωπικό, και στην οποία χρησιμοποιήθηκαν δύο διαφορετικοί τύποι οργάνων μέτρησης: Το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (MLQ) και το ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Ικανοποίησης της Minnesota (MSQ). Τα ευρήματα έδειξαν ότι, ενώ υπήρχε θετική και σημαντική σχέση μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, υπήρχε αρνητική και σημαντική σχέση μεταξύ του διεκπεραιωτικού στυλ και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, ο Bernanthos (2018) διενέργησε έρευνα σε εργαζόμενους σε ιδιωτικά πανεπιστήμια για την επίδραση της ηγεσίας, της παρακίνησης και της ικανοποίησης από την εργασία έναντι της επίδοσης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ηγεσία επηρεάζει θετικά και άμεσα την επίδοση των εργαζομένων και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Επιπλέον, έδειξε ότι η παρακίνηση έχει θετική και σημαντική επίδραση απευθείας στην επίδοση των εργαζομένων.

Στον τομέα της εκπαίδευσης, οι Kouni, Koutsoukos και Panta (2018) διερεύνησαν τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τον βαθμό που η ηγεσία μετασχηματισμού συμβάλλει στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Στη μελέτη συμμετείχαν 171 εκπαιδευτικοί δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και η μέθοδος έρευνας που επιλέχθηκε ήταν ένας συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται μεγάλη ικανοποίηση όταν ο διευθυντής του σχολείου ενεργεί ως μετασχηματιστικός ηγέτης και επιπρόσθετα έδειξαν ότι οι απόψεις των καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τα προηγούμενα ευρήματα, δεν επηρεάζονται από τις δημογραφικές μεταβλητές, τον τύπο του σχολείου και την εργασιακή τους εμπειρία.

Ένα χρόνο μετά στον εκπαιδευτικό τομέα στο εξωτερικό, ερευνητική ανασκόπηση που διεξήχθη από τον Cansoy (2019) οδήγησε στο συμπέρασμα ότι, οι συμπεριφορές των σχολικών διευθυντών που υιοθετούσαν μετασχηματιστική ηγεσία είχαν ισχυρότερες σχέσεις με την εργασιακή ικανοποίηση των δασκάλων, σε σχέση με τις συμπεριφορές της διεκπεραιωτικής ηγεσίας. Επίσης η ερευνητική επισκόπηση αποκάλυψε ότι όταν οι σχολικοί διευθυντές ήταν ευέλικτοι, ενθάρρυναν τη συμμετοχή των δασκάλων και επιδείκνυαν ατομικές και υποστηρικτικές ηγετικές συμπεριφορές, βελτίωναν την εργασιακή ικανοποίηση των εκπαιδευτικών.

Η έρευνα των Torlak και Kuzey (2019), που διεξήχθη σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα στο Πακιστάν, είχε ως σκοπό να διερευνήσει ποια μορφή ηγεσίας (διεκπεραιωτικής ή μετασχηματιστικής) ήταν πιο αποτελεσματική στον τομέα της εκπαίδευσης στο Πακιστάν και να προσδιορίσει την επίδραση της καθεμιάς στην εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση των εργαζομένων. Στην έρευνα συμμετείχαν 189 υπάλληλοι και τα ευρήματα έδειξαν ότι μόνο όταν εφαρμόζεται ηγεσία με ενεργή διοίκηση εξαίρεσης (διάσταση της διεκπεραιωτικής) και εξιδανικευμένη επιρροή, εμπνευσμένη παρακίνηση, πνευματική διέγερση και εξατομικευμένη φροντίδα (διαστάσεις της

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

μετασχηματιστικής), υπήρχε σημαντική θετική συσχέτιση, τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση όσο και την εργασιακή επίδοση των εργαζομένων. Η υιοθέτηση ηγεσίας με ενεργή διοίκηση εξαίρεσης, είχε θετική σημαντική επίδραση, τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση όσο και με την εργασιακή επίδοση των συμμετεχόντων, ενώ η ενδεχόμενη ανταμοιβή (διάσταση της διεκπεραιωτικής) δεν είχε σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και είχε αδύναμη θετική συσχέτιση με την εργασιακή επίδοση. Επιπλέον η εξιδανικευμένη επιρροή, η εμπνευσμένη παρακίνηση, η πνευματική διέγερση και η εξατομικευμένη φροντίδα είχε θετική σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση των εργαζομένων.

Τέλος, έρευνα των Ohunakin, Adeniji, Oludayo, Osibanjo και Oduyoye (2019) σε 324 υπαλλήλους που απασχολούνται σε έξι φοιτητικές λέσχες πανεπιστημίων που λειτουργούν στη Νοτιοδυτική Νιγηρία έδειξε ότι, η υιοθέτηση μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας βελτίωσε την ικανοποίηση που βίωναν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, όμως δεν ίσχυε το ίδιο και για τη γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή τους. Σε αυτό τον τομέα, η ικανοποίηση από τη ζωή τους ενισχύθηκε μόνο από τις δύο διαστάσεις του μετασχηματιστικού στυλ που υιοθετούσαν οι ηγέτες τους, την εξιδανικευμένη επιρροή και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον.

Αναφορικά με τον ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση για εργασιακή επίδοση στο τομέα της εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη από τον Afful-Broni (2012) σε εργαζομένους σε πανεπιστήμιο στη Γκάνα, έδειξαν ότι ο χαμηλός μηνιαίος μισθός ή το εισόδημα και γενικά η έλλειψη παρακίνησης των εργαζομένων, οδήγησαν στη μείωση του ηθικού τους για υψηλή εργασιακή επίδοση στο πανεπιστήμιο. Παρά το γεγονός ότι η παροχή υψηλότερων αμοιβών δεν οδηγούσε αυτόματα σε υψηλότερη παραγωγικότητα, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το προσωπικό είχε επισημάνει ότι κύρια αιτία της έλλειψης ενθουσιασμού στην εργασία τους ήταν η χαμηλή παρακίνηση. Επίσης, τα ευρήματα έδειξαν ότι η χαμηλή εργασιακή επίδοση των εργαζομένων οφείλονταν τόσο στην έλλειψη σαφούς επαγγελματικής σταδιοδρομίας, όσο και στην καθυστέρηση της προώθησης της εξέλιξής τους.

Η Rawung (2013) σε μελέτη της στην τριτοβάθμια εκπαίδευση της Ινδονησίας εστίασε σε διοικητικούς υπαλλήλους και συμπέρανε ότι η ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων στο πανεπιστήμιο και συμπληρωματικά ανέδειξε την υποκειμενικότητα του θέματος, καθώς η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτιόνταν σε σημαντικό βαθμό από το στυλ που υιοθετούσε ο ηγέτης. Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ηγέτες εφάρμοζαν το στυλ μετασχηματισμού, ειδικά για να παρακινήσουν τα μέλη της ομάδας τους.

Οι Machado-Taylor et al. (2014) θέλησαν να παρουσιάσουν και να αναλύσουν τα αποτελέσματα μιας εθνικής μελέτης στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Πορτογαλίας, για την ικανοποίηση και την παρακίνηση των ακαδημαϊκών. Ακαδημαϊκοί που εργάζονταν στα πορτογαλικά ΑΕΙ (ιδιωτικά και δημόσια) κλήθηκαν να συμπληρώσουν μια έρευνα στο διαδίκτυο και συμμετείχαν σ' αυτή 4.529 επιστήμονες. Τα ευρήματα που παρουσιάστηκαν έδειξαν ότι σε γενικές γραμμές οι Πορτογάλοι ήταν ικανοποιημένοι με το ακαδημαϊκό τους λειτούργημα, αλλά όχι αρκετά. Η γενική ικανοποίηση ήταν υψηλότερη για αυτούς που εργάζονται σε ιδιωτικά πανεπιστήμια και χαμηλότερη σε δημόσια ιδρύματα. Όσον αφορά τη γενική ικανοποίηση ανά ηλικιακή ομάδα, συνολικά, οι ακαδημαϊκοί έδειξαν ικανοποιημένοι στην αρχή της σταδιοδρομίας τους και μεγαλύτερη ικανοποίηση έδειξαν εκείνοι που ήταν μεγαλύτεροι ηλικιακά (61 ετών και άνω). Όσον αφορά τη γενική ικανοποίηση ανά φύλο, η διαφορά μεταξύ των γυναικών και των ανδρών δεν ήταν στατιστικά σημαντική, δηλαδή τα δύο φύλα εξέφρασαν παρόμοια επίπεδα ικανοποίησης. Οι ακαδημαϊκοί ήταν σχετικά ικανοποιημένοι με τη συμπεριφορά των συναδέλφων τους, του ακαδημαϊκού και του υπόλοιπου προσωπικού (διοικητικού, τεχνικού και εργαστηριακού) και με τους εγγενείς παράγοντες της διδασκαλίας. Από την άλλη όμως, οι ακαδημαϊκοί αποκάλυψαν λιγότερη ικανοποίηση από το ερευνητικό κλίμα και τις συνθήκες απασχόλησης, τις προοπτικές ακαδημαϊκής εξέλιξης και τον μισθό τους. Οι ακαδημαϊκοί είχαν κίνητρα, αλλά τα κίνητρα που είχαν δεν ήταν πολύ υψηλά. Οι ακαδημαϊκοί σε ιδιωτικά ιδρύματα ήταν περισσότερο παρακινημένοι, ενώ αυτοί που εργάζονταν σε δημόσια πανεπιστήμια ήταν συγκριτικά οι πιο υποβαθμισμένοι. Ακαδημαϊκοί ηλικίας 30 ετών και κάτω, ήταν οι πιο παρακινημένοι, ακολουθούμενοι από αυτούς που ανήκαν στις ομάδες (31-40 ετών και ηλικίας 61 ετών και άνω). Οι γυναίκες φαίνεται ότι είχαν περισσότερα κίνητρα από τους άνδρες στα ιδρύματα της Πορτογαλίας. Συμπερασματικά, οι επισημάνσεις αυτής της έρευνας έδειξαν ότι οι Πορτογάλοι ακαδημαϊκοί δεν ήταν πολύ ικανοποιημένοι και παρακινημένοι και τα αποτελέσματα αυτά θα έπρεπε να εξεταστούν προσεκτικά από τους ηγέτες των θεσμικών οργάνων και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής στην Πορτογαλία για την προώθηση της ακαδημαϊκής εργασιακής ικανοποίησης.

Η μελέτη των Hussain, Talib και Shah (2014) αποτελεί μία ερευνητική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η οποία επιβεβαίωσε ευρήματα από προηγούμενες

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

έρευνες σχετικά με την αλληλεξάρτηση που υπάρχει μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής καινοτομίας των εργαζομένων σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στο Ιράκ. Τα ευρήματα επιβεβαίωσαν προηγούμενες μελέτες που είχαν δείξει ότι, η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί βασικό συστατικό για την επίτευξη της οργανωτικής καινοτομίας και επιπρόσθετα έδειξαν ότι απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί η καινοτομία σε ένα δημόσιο φορέα είναι οι υπάλληλοι να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η ανασκόπηση έδειξε ακόμα ότι βασικές συμπεριφορές που υιοθετεί ο ηγέτης της μετασχηματιστικής ηγεσίας όπως είναι η εξιδανικευμένη επιρροή, η εμπνευσμένη παρακίνηση και η πνευματική διέγερση, αποτελούν παραμέτρους, που όχι μόνο συμβάλλουν αποφασιστικά στην αύξηση του ηθικού των εργαζομένων, αλλά συντελούν αποτελεσματικά στην ενθάρρυνσή τους να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις πολύ αναγκαίες για έναν οργανισμό που εφαρμόζει καινοτόμες ιδέες.

Στις ΗΠΑ, οι Morris και Laipple (2015) διεξήγαγαν έρευνα σε εργαζόμενους δημοσίων ερευνητικών ιδρυμάτων, σχετικά με τις ηγετικές ικανότητες, την ετοιμότητα για άσκηση διοικητικού ρόλου και την ικανοποίηση από την εργασία. Στην έρευνα αυτή συμμετείχε ένα μεγάλο εθνικό δείγμα που αποτελούνταν από 1.515 ακαδημαϊκούς ηγέτες (κοσμήτορες, πρόεδρους ακαδημαϊκών τμημάτων, διευθυντές), από τους οποίους οι 1.041 ήταν άνδρες και οι 474 ήταν γυναίκες. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι ηγέτες που είχαν παρακολουθήσει μαθήματα των γνωστικών αντικειμένων της διοίκησης επιχειρήσεων, της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, της ανάπτυξης δεξιοτήτων ηγεσίας, της οργανωτικής και συμπεριφοριστικής ψυχολογίας, ανέφεραν ότι ήταν πιο προετοιμασμένοι για τον διοικητικό τους ρόλο, συγκρινόμενοι με αυτούς που δεν είχαν παρακολουθήσει ανάλογα μαθήματα. Με βάση τις αναφορές των έμπειρων ηγετών, σχετικά με το πόσο καλά αισθάνονταν ότι ήταν προετοιμασμένοι πριν αναλάβουν τον διοικητικό τους ρόλο, η μελέτη έδειξε ότι απαιτούνταν πρόσθετη επαγγελματική εξέλιξη στους τομείς της δημιουργίας επιχειρηματικών εσόδων, της ανάπτυξης μετρήσεων για την παρακολούθηση της προόδου και του χειρισμού των παραπόνων. Τα οικονομικά συνήθως δεν αποτελούσαν επαγγελματική μέριμνα για ένα διοικητικό μέλος του πανεπιστημίου, ωστόσο η οικονομική διαχείριση καθίσταντο βασική μέριμνα για την ενίσχυση του διοικητικού του ρόλου. Η καθιέρωση ενός οράματος για τον οργανισμό, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός και η ιεράρχηση προτεραιοτήτων ήταν καθοριστικής σημασίας για τη διατήρηση διαφανών διαδικασιών για την παρακίνηση και τη διαχείριση

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

του προσωπικού. Ενώ η σύνθετη ικανότητα ηγεσίας ήταν υψηλότερη μεταξύ πιο έμπειρων ηγετών, ήταν ανησυχητικό το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στη μελέτη ανέφερε ότι, ενώ στην έναρξη του διοικητικού τους διορισμού αισθάνονταν ενδιαφέρον και ενθουσιασμό για το έργο τους, στην πορεία αυτό άρχισε σταδιακά να φθίνει. Η έρευνα των Morris και Laipple (2015) έδειξε ότι περίπου οι μισοί συμμετέχοντες ανέφεραν ότι τα καθήκοντα του διοικητικού τους ρόλου παρεμβαίνουν τακτικά στην ευημερία και στην ποιότητα της ζωής τους, ενώ μόνο το 20,5% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι αισθανόταν καλά στην καθημερινότητά του. Αξιοσημείωτο ήταν το γεγονός ότι, ενώ οι γυναίκες ανέφεραν ότι αισθάνονται λιγότερο αποζημιωμένες από τους άνδρες, παρόλα αυτά έδειξαν πιο εξειδικευμένες να εμπνέονται από τους άλλους και να αντιμετωπίζουν ψύχραιμα την κακή επίδοσή τους. Τα ευρήματα της έρευνας υπογράμμισαν την ανάγκη για συνεχή κατάρτιση ανάπτυξης και διαχείρισης των ηγετών και για επιτακτική ανάγκη ύπαρξης μηχανισμών υποστήριξης των ηγετών για τη διατήρηση της συμπεριφοράς ευεξίας. Η αποτελεσματική ηγεσία ήταν κρίσιμη, τόσο από την άποψη της άμεσης διαχείρισης κρίσεων, όσο και από τη βελτίωση του συνολικού εργασιακού κλίματος του πανεπιστημίου, γεγονός που με τη σειρά του μπορούσε να μειώσει την πιθανότητα οι δράσεις του προσωπικού να έφταναν σε κρίσιμες αναλογίες. Οι ηγέτες έπρεπε να συνεργαστούν με τις διοικητικές τους ομάδες για να εντοπίσουν τους μηχανισμούς που λειτουργούσαν και οι οποίοι συνέβαλαν στην πρόβλεψη σημείων έγκαιρης προειδοποίησης ότι ενδέχεται να προκύψουν προβλήματα. Οι εξαιρετικά επιτυχημένοι ηγέτες ήταν έμπειροι στο να εμπιστεύονται τα κατάλληλα άτομα που τους βοηθούσαν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις δυσκολίες και να συνεργάζονται μαζί τους.

Την ίδια χρονιά, οι Mihrez και Thoyib (2015), έχοντας ως δείγμα υπαλλήλους πανεπιστημίου στην Ινδονησία, βρήκαν ότι η ηγετική συμπεριφορά έχει θετική και σημαντική επίδραση στην παρακίνηση και στην εργασιακή επίδοση των εργαζομένων. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η μεταβλητή της εξωτερικής παρακίνησης είχε θετική και σημαντική επίδραση στην επίδοση των εργαζομένων και ήταν ικανή να μεσολαβήσει στην επιρροή των ηγετικών συμπεριφορών στην επίδοση των εργαζομένων. Εξετάζοντας όμως οι ερευνητές τη μεταβλητή της εσωτερικής παρακίνησης, δεν εξήγαγαν ανάλογα συμπεράσματα.

Έναν χρόνο μετά, οι Alonderiene και Majauskaite (2016) στη Λιθουανία, επιχείρησαν να εξετάσουν σε ιδιωτικά και δημόσια πανεπιστήμια, πως τα στυλ ηγεσίας που υιοθετούνται από τους επικεφαλής επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

μελών ΔΕΠ και να συγκρίνουν την γνώμη των εποπτικών αρχών και των υφισταμένων τους. Οι συμμετέχοντες της έρευνας ήταν 72 μέλη ΔΕΠ και 10 επόπτες τους. Τα ευρήματα αποκάλυψαν ότι οι εποπτικές αρχές έχουν την εξουσία να αυξήσουν τα επίπεδα της εργασιακής ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ τους, καθορίζοντας το ρόλο τους ως ηγέτες, αποδεικνύοντας ορισμένες κατάλληλες συμπεριφορές ηγεσίας. Η εμπειρική έρευνα αποκάλυψε σημαντικές θετικές επιπτώσεις του εφαρμοζόμενου στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ, και πιο συγκεκριμένα έδειξε ότι στην περίπτωση που ο επόπτης υιοθετεί το ρόλο του «ηγέτη - υπηρέτη» (servant leadership style), έχει τον υψηλότερο θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των υφισταμένων του, ενώ όταν εφαρμόζει το αυτοκρατορικό στυλ ηγεσίας (autocrat leadership style) έχει τον μικρότερο αντίκτυπο.

Την ίδια χρονιά, μία άλλη έρευνα των Sharma και Parashar (2016) σε υπαλλήλους πανεπιστημίου στην Ινδία, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία που ασκούσε η διοίκηση συνδέονταν άμεσα με την παρακίνηση των εργαζομένων στο ακαδημαϊκό ίδρυμα.

Έρευνα που διεξήχθη από τους Akhtar και Iqbal (2017), σε ακαδημαϊκό προσωπικό σε πανεπιστήμιο στο Πακιστάν, επιβεβαίωσε προηγούμενες έρευνες για τη θετική σχέση μεταξύ της παρακίνησης των εκπαιδευτικών και της εργασιακής τους επίδοσης. Τα ευρήματα της μελέτης κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, υπάρχει σημαντική θετική επίδραση της εσωτερικής και της εξωτερικής παρακίνησης στην εργασιακή επίδοση των εκπαιδευτικών στο ακαδημαϊκό ίδρυμα. Και ενώ η πλειονότητα των εκπαιδευτικών δεν ήταν ικανοποιημένη από τις αμοιβές της και αυτό είχε αντίκτυπο στην επίδοσή τους, ωστόσο, επειδή ήταν ευχαριστημένοι με άλλα ζητήματα, όπως η χαλαρωτική ατμόσφαιρα εργασίας, η λιγότερη πίεση της εργασίας και η θετική υποδοχή από τον ανώτερο, εν τέλει όλοι αυτοί οι παράγοντες συντελούσαν στην αύξηση της εργασιακής τους επίδοσης. Τα ευρήματα έδειξαν επίσης, σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στην εσωτερική παρακίνηση και στην εργασιακή επίδοση των εκπαιδευτικών, διότι μετρήθηκαν διαστάσεις της εσωτερικής παρακίνησης που σχετίζονται με την εκτεταμένη αναγνώριση, την προαγωγή και τη φύση του επαγγέλματος, την εργασιακή ικανοποίηση και την κατανόηση του στόχου τους στη ζωή. Παρόμοια, ο Ratnasih (2017) σε έρευνα που διεξήγαγε στην Τζακάρτα αποκάλυψε ότι το στυλ ηγεσίας και η παρακίνηση έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή επίδοση των εκπαιδευτικών.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Ένα χρόνο αργότερα, έρευνα σε δημοτικά σχολεία στη Μαλαισία από τους Abdullah, Ling, και Sufi (2018) έδειξε ότι, υπήρχε σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας μετασχηματισμού που υιοθετούν οι διευθυντές και της παρακίνησης των εκπαιδευτικών για την εργασία τους. Φανέρωσε επίσης ότι, μία διάσταση της ηγεσίας μετασχηματισμού, το εξατομικευμένο ενδιαφέρον που δείχνει ο διευθυντής στους εκπαιδευτικούς συντελεί αποτελεσματικά στην παρακίνησή τους.

Την ίδια χρονιά, σε Ευρωπαϊκό κράτος και συγκεκριμένα στη Ρουμανία, διεξήχθη έρευνα από τους Clipa και Serban (2018) σε δείγμα εκπαιδευτικών, με στόχο να διερευνήσει τη συσχέτιση του ηγετικού στυλ με την παρακίνησή τους για την επίτευξη των επιδόσεων των εκπαιδευτικών στη διδασκαλία. Τα ερευνητικά αποτελέσματα επιβεβαίωσαν θετικές συσχετίσεις μεταξύ των κλιμάκων των πιο αποδοτικών μορφών, της μετασχηματιστικής και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας που μετρούσαν την παρακίνηση, την επιμονή, τη δέσμευση, τη βεβαιότητα επιτυχίας, τον αυτοέλεγχο και την αυτοπειθαρχία, τις αντισταθμιστικές προσπάθειες και την ευελιξία.

Παρόμοια ευρήματα είχε και η έρευνα των Lee και Kuo (2019). Ειδικότερα, τα ευρήματα έδειξαν ότι, όσο υψηλότερη ήταν η διανοητική ενεργοποίηση και το εξατομικευμένο ενδιαφέρον του διευθυντή (διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας) τόσο αυξάνονταν η παρακίνηση των εκπαιδευτικών για την εργασία τους. Ενώ, όσον αφορά τις διαστάσεις της παρακίνησης οι εκπαιδευτικοί κατέταξαν σπουδαιότερη τη συγκέντρωση στην εργασία, και ακολούθησαν η αυτο-αξιολόγηση, η αναγνώριση, η απόλαυση της εργασίας και η συμμετοχή σε αυτή.

Τέλος, οι Idiegbeyan-Ose et al. (2019), με δείγμα πανεπιστημιακούς βιβλιοθηκονόμους στη Νιγηρία, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση των πανεπιστημιακών βιβλιοθηκονόμων και στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Από τα ευρήματα της μελέτης συνάγεται το συμπέρασμα ότι, η παρακίνηση του προσωπικού της βιβλιοθήκης ήταν αναπόφευκτη για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία τους. Επιπρόσθετα, η παρακίνηση αποτελούσε πρωταρχικό παράγοντα που συντελούσε στη διατήρηση παραγωγικού εργατικού δυναμικού, ως εκ τούτου καθώς το επίπεδο της παρακίνησης αυξάνονταν, υπήρχε πολύ υψηλή τάση για την αύξηση του επιπέδου της εργασιακής επίδοσης. Μία αντίστοιχη έρευνα την ίδια χρονιά σε βιβλιοθηκονόμους σε έξι πανεπιστήμια στη Νιγηρία, που διεξήχθη από τους Tella και Ibinaiye (2019) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι βιβλιοθηκονόμοι παρακινούνται σε υψηλό βαθμό από την τακτική αμοιβή τους. Τα ευρήματα έδειξαν επίσης ότι υπάρχει

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση του προσωπικού και την εργασιακή τους επίδοση, καθώς επίσης και μεταξύ της εργασιακής τους ικανοποίησης και επίδοσης. Συνοψίζοντας, οι δύο παράγοντες (παρακίνηση και ικανοποίηση) ασκούσαν σημαντική συμβολή στην εργασιακή επίδοση του προσωπικού της βιβλιοθήκης.

II.13. Ερευνητικές Υποθέσεις

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εξετάσει τη σχέση της ηγεσίας (μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική, μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση από την ηγεσία) με την παρακίνηση (αυτόνομη, εξωτερική, έλλειψη παρακίνησης) και την εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση των εργαζομένων στο ΠΘ. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι, οι διάφορες μορφές ηγεσίας, ιδίως η μετασχηματιστική ηγεσία, σχετίζονται θετικά με την παρακίνηση, την επίδοση των εργαζομένων και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Για παράδειγμα ο Bernanthos (2018) με δείγμα εργαζόμενους σε ιδιωτικά πανεπιστήμια βρήκε ότι η ηγεσία και η παρακίνηση επηρεάζει την επίδοση των εργαζομένων και έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Ομοίως οι Torlak και Kuzey (2019), σε έρευνά τους σε εργαζόμενους σε ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα βρήκαν ότι, η εφαρμογή μετασχηματιστικής ηγεσίας είχε θετική σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση των εργαζομένων.

Παρόμοια, φαίνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της εσωτερικής παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης. Για παράδειγμα οι Akhtar και Iqbal (2017), με δείγμα ακαδημαϊκό προσωπικό βρήκαν σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στην εσωτερική παρακίνηση και στην εργασιακή επίδοση των εργαζομένων. Αντίθετα η εξωτερική παρακίνηση και η έλλειψη παρακίνησης φαίνεται να σχετίζονται αρνητικά ή καθόλου με την ικανοποίηση και την επίδοση των εργαζομένων. Για παράδειγμα οι Idiegbeyan-Ose et al. (2019), με δείγμα πανεπιστημιακούς βιβλιοθηκονόμους στη Νιγηρία, βρήκαν ότι η έλλειψη παρακίνησης σχετιζόταν αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή τους επίδοση.

Ειδικότερα, οι ερευνητικές υποθέσεις που καθοδηγούν την παρούσα εργασία είναι οι εξής:

1. Οι αντιλήψεις για την ηγεσία (μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική, μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση από την ηγεσία) θα σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την επίδοση των εργαζομένων στο ΠΘ.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

2. Η εσωτερική παρακίνηση θα έχει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή επίδοση.
3. Η εξωτερική παρακίνηση και η έλλειψη παρακίνησης θα έχει αρνητική ή μη στατιστικά σημαντική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή επίδοση.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΙΙΙ.1. Δείγμα

Στην παρούσα μελέτη συμμετείχαν εθελοντικά 272 άτομα (132 άνδρες και 140 γυναίκες), ηλικίας από 31 έως 67 ετών, οι οποίοι/ ες εργάζονται σε Σχολές – Τμήματα – Διοικητικές Υπηρεσίες – Γενικά Τμήματα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (ΠΘ), είτε ως διδακτικό και ερευνητικό προσωπικό, είτε ως διοικητικό προσωπικό ($M_{\text{προϋπηρεσίας}}$: 15.56 ± 8.17 έτη). Επιπλέον, 84 από τους/ τις συμμετέχοντες/ ουσες δήλωσαν ότι κατέχουν κάποια θέση ευθύνης στην ανώτατη διοίκηση (π.χ. Πρύτανης, Κοσμήτορας Σχολής), μεσαία διοίκηση (π.χ. Πρόεδρος, Διευθυντής Εργαστηρίου) και στη διοίκηση διοικητικών υπηρεσιών (π.χ., Προϊστάμενος Σχολής/ Τμήματος / Διεύθυνσης) του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, 153 συμμετέχοντες/ ουσες δήλωσαν ότι δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης, ενώ 35 άτομα δεν απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση. Τα δεδομένα για την ηλικία των συμμετεχόντων, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, τις Σχολές – Τμήματα – Διοικητικές Υπηρεσίες – Γενικά Τμήματα που εργάζονται και την σχέση εργασίας που έχουν με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, παρουσιάζονται αναλυτικά στους Πίνακες 1, 2, 3 και 4, αντίστοιχα.

Πίνακας 1. Ηλικιακή κατηγορία των συμμετεχόντων

Ηλικιακή Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
31-40	22	8.0
41-45	57	21.0
46-50	84	30.9
51-55	66	24.3
56-67	43	15.8
Σύνολο	272	100.0

Πίνακας 2. Επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	19	7.0
Τεχνολογική Εκπαίδευση	32	11.8
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	41	15.1
Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	62	22.8

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Κάτοχος Διδακτορικού διπλώματος	117	43.0
Άλλο	1	.4
Σύνολο	272	100.0

Πίνακας 3. Σχολές – Τμήματα – Δοικητικές Υπηρεσίες – Γενικά Τμήματα του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας που εργάζονται οι συμμετέχοντες/ ουσες

Σχολές - Τμήματα	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Σχολή Επιστημών Φυσικής Αγωγής Αθλητισμού και Διαιτολογίας	39	14.3
Σχολή Ανθρωπιστικών & Κοινωνικών Επιστημών	17	6.3
Σχολή Γεωπονικών Επιστημών	21	7.7
Σχολή Επιστημών Υγείας	37	13.6
Σχολή Θετικών Επιστημών	5	1.8
Πολυτεχνική Σχολή	33	12.1
Σχολή Τεχνολογίας	6	2.2
Σχολή Οικονομικών & Διοικητικών Επιστημών	6	2.2
Γενικό Τμήμα (Λάρισα/Λαμία)	34	12.5
Κεντρική Διοίκηση/Κεντρική Βιβλιοθήκη/ΜΟΔΥ (Βόλος)	38	14,0
Κεντρική Διοίκηση/Κεντρική Βιβλιοθήκη/ΜΟΔΥ (Λάρισα/Λαμία)	15	5.5
Άλλο	21	7.7
Σύνολο	272	100.0

Πίνακας 4. Σχέση εργασίας των συμμετεχόντων με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Σχέση εργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό (%)
Μέλος ΔΕΠ	88	32.4
Μέλος ΕΕΠ	15	5.5
Μέλος ΕΔΙΠ	24	8.8
Μέλος ΕΤΕΠ	18	6.6
Διοικητικός Υπάλληλος	118	43.4
Άλλο	9	3.3
Σύνολο	272	100.0

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

III.2. Κλίμακες Μέτρησης

Για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου υιοθετήθηκαν τα παρακάτω εργαλεία μέτρησης:

1. **Ηγεσία**. Στη παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε μια συνοπτική μορφή του «Πολυπαραγοντικού Ερωτηματολογίου Ηγεσίας» (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ-5x; Avolio et al., 1999; Bass & Avolio, 2004) για τη μέτρηση της ηγεσίας που αποτελούνταν συνολικά από 37 ερωτήσεις. Η συγκεκριμένη κλίμακα περιελάμβανε 20 ερωτήσεις που αξιολογούσαν τη «*Μετασχηματιστική Ηγεσία*» (Transformational Leadership; π.χ., «*Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί*» ή «*Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/ της συμφέρον*») και 8 ερωτήσεις που αξιολογούσαν τη «*Διεκπεραιωτική Ηγεσία*» (Transactional Leadership; π.χ., «*Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/ της*»). Επίσης, περιείχε 3 παράγοντες (9 ερωτήσεις) που αξιολογούσαν τα αποτελέσματα της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, 3 ερωτήσεις φόρτιζαν στον παράγοντα «*Μεγαλύτερη Προσπάθεια*» (Extra Effort; π.χ., «*Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο*»), 4 ερωτήσεις στον παράγοντα της «*Αποτελεσματικότητας*» (Effectiveness; π.χ., «*Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού*») και 2 ερωτήσεις φόρτιζαν στον παράγοντα της «*Ικανοποίησης από την Ηγεσία*» (Satisfaction; π.χ., «*Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας*»). Όλες οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δίνονταν σε επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 (Καθόλου) έως το 7 (Πάντα). Το ερωτηματολόγιο μέτρησης της ηγεσίας των Bass και Avolio (2004) έχει χρησιμοποιηθεί από μεγάλο αριθμό ερευνητών τόσο στην Ελλάδα (e.g., Belias & Koustelios, 2015), όσο και στο εξωτερικό (e.g., Antonakis et al., 2003).
2. **Εργασιακή Ικανοποίηση**. Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αξιολογήθηκε με τη σύντομη έκδοση του ερωτηματολογίου Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ short version; Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1977) που αποτελείται από 20 ερωτήσεις (π.χ., «*Είμαι ικανοποιημένος/ η με την ικανότητα του/ της προϊσταμένου/ ης μου να λαμβάνει αποφάσεις*» ή «*Είμαι ικανοποιημένος/ η με το μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω*»). Η κλίμακα ικανοποίησης MSQ έχει σχεδιαστεί για να μετρήσει την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια που εισπράττει ένας εργαζόμενος από την εργασία του και παρέχει πληροφορίες για τον βαθμό ικανοποίησης των αναγκών και των αξιών και τη συνολική ικανοποίηση που βιώνει ο

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

εργαζόμενος από την εργασία του. Στην παρούσα εργασία, όλες οι ερωτήσεις φόρτιζαν σε ένα παράγοντα (Συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δίνονταν σε μια επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 (Καθόλου Ικανοποιημένος/η) έως το 7 (Απολύτως Ικανοποιημένος/η). Το MSQ (Weiss et al., 1977) έχει χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα εργασιών τόσο στην Ελλάδα (e.g., Belias & Koustelios, 2014; Konstantinou & Prezerakos, 2018) όσο και στο εξωτερικό (e.g., Hancer & George, 2003; Hirschfeld, 2000).

3. **Παρακίνηση για Εργασία**. Μια συντομευμένη μορφή της Πολυδιάστατης Κλίμακας Παρακίνησης για Εργασία (The Multidimensional Work Motivation Scale, MWMS; Gagné et al. 2015) χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστούν οι λόγοι που παρακινούν τους συμμετέχοντες/ ουσες να εργάζονται. Στην παρούσα εργασία, η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελούνταν από 11 ερωτήσεις που φόρτιζαν σε 3 παράγοντες (Αυτόνομη Παρακίνηση - Autonomous motivation, Εξωτερική Παρακίνηση - External Motivation, και Έλλειψη Παρακίνησης - Amotivation). Ειδικότερα, 5 ερωτήσεις φόρτιζαν στον παράγοντα «*Αυτόνομη Παρακίνηση*» (π.χ., «*Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ*»), 3 ερωτήσεις φόρτιζαν στον παράγοντα «*Εξωτερική Παρακίνηση*» (π.χ., «*Για να αποφύγω την κριτική των άλλων π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων*») και 3 ερωτήσεις φόρτιζαν στον παράγοντα «*Έλλειψη Παρακίνησης*» (π.χ., «*Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα*»). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δίνονταν σε μια επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 (Καθόλου) έως το 7 (Απολύτως). Το ερωτηματολόγιο MWMS (Gagné et al. 2015) έχει χρησιμοποιηθεί από μεγάλο αριθμό ερευνών τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (π.χ., Battistelli, Galletta, Odoardi, Núñez, & Ntalianis, 2017; Gagné et al., 2015; Τσουμάνης & Γεωργαντά, 2017).
4. **Εργασιακή Επίδοση**. Το ερωτηματολόγιο «*In role-job performance*» (Williams & Anderson, 1991) χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση της εργασιακής επίδοσης των συμμετεχόντων. Στην παρούσα μελέτη, η συγκεκριμένη κλίμακα αποτελούνταν από 6 ερωτήσεις που μετρούσαν τις διαστάσεις της εκπλήρωσης/ εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων (π.χ., «*Εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα ευσυνείδητα*» ή «*Ολοκληρώνω ικανοποιητικά όλα τα καθήκοντα που μου ανατίθενται*»). Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων δίνονταν σε μια επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 (Καθόλου) έως το 7 (Απολύτως). Το ερωτηματολόγιο μέτρησης της εργασιακής απόδοσης των Williams και Anderson (1991) έχει χρησιμοποιηθεί από μεγάλο αριθμό

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ερευνητών σε διάφορους επαγγελματικούς τομείς ανά τον κόσμο (π.χ., Byrne, 2005; Guan, Sun, Hou, Zhao, Luan, & Fan, 2014).

III.3. Διαδικασία Μέτρησης

Για τη διεξαγωγή της έρευνας στον ακαδημαϊκό πληθυσμό ζητήθηκε και χορηγήθηκε άδεια από Εσωτερική Επιτροπή Βιοηθικής και Δεοντολογίας του Τμήματος Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού (αριθμός πρωτοκόλλου: 1453/06-02-2019). Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο αρχικά εστάλη για πιλοτική εφαρμογή μέσω της εφαρμογής Google forms σε 10 εργαζόμενους διαφορετικών ιεραρχικών και λειτουργικών επιπέδων, προκειμένου να διορθωθούν ασάφειες στη σύνταξή του και να υπολογιστεί ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωσή του. Ακολούθησε επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, αποστολή διαδικτυακά (on-line) ερωτηματολογίου με προσωπικό ηλεκτρονικό μήνυμα σε 1120 εργαζομένους στο ΠΘ, όπου περιείχε συνοδευτική επιστολή ενημέρωσης των συμμετεχόντων για την εθελοντική συμμετοχή τους, για τον στόχο της έρευνας που γίνεται μόνο για ακαδημαϊκό σκοπό, την διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων, την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, το χρόνο συμπλήρωσής του κλπ. Οι συμμετέχοντες οδηγούνταν μέσω συνδέσμου (link) στην εφαρμογή του Google forms για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, του οποίου ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης ανέρχονταν στα 10 λεπτά. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων διασφαλίστηκε απόλυτα καθώς με την υποβολή του ερωτηματολογίου δεν αποθηκεύονταν κανένα προσωπικό τους στοιχείο (π.χ. διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) παρά μόνο οι απαντήσεις τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα Ιούνιος - Ιούλιος 2019 και το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τελικά 272 εργαζόμενοι (132 άνδρες και 140 γυναίκες) στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Οι συμμετέχοντες προέρχονται από πληθυσμό του Πανεπιστημίου σε διαφορετικά ιεραρχικά και λειτουργικά επίπεδα (Μέλη ΔΕΠ, ΕΕΠ/ ΕΔΙΠ/ ΕΤΕΠ και Διοικητικοί Υπάλληλοι – με μόνιμη σχέση εργασίας και με σχέση εργασίας ΙΔΑΧ).

III.4. Αξιοπιστία κλιμάκων & Τεχνικές στατιστικής επεξεργασίας

Όλες οι στατιστικές αναλύσεις έγιναν με κατάλληλο στατιστικό πακέτο. Το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < .05$. Αρχικά, υπολογίστηκε ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση των μεταβλητών και εξετάστηκε η αξιοπιστία των κλιμάκων

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

χρησιμοποιώντας τον δείκτη *α* του Cronbach (Cronbach, 1951). Στη συνέχεια εφαρμόστηκε ανάλυση συσχέτισης για να εξεταστούν τυχόν σχέσεις μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Οι μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ο δείκτης αξιοπιστίας *α* του Cronbach των εξεταζόμενων μεταβλητών παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 5. Ειδικότερα, όσον αφορά την ανάλυση αξιοπιστίας, ο δείκτης *α* του Cronbach έδειξε αποδεκτές τιμές αξιοπιστίας από .74 έως .96.

Επιπλέον, όπως αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο, εφαρμόστηκαν ξεχωριστές αναλύσεις παλινδρόμησης για να εξεταστεί η επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational), της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (transactional), των μεταβλητών της μεγαλύτερης προσπάθειας (extra effort), της αποτελεσματικότητας (effectiveness) και της ικανοποίησης από την ηγεσία (satisfaction) που αναφέρονται στο αποτέλεσμα της ηγεσίας, της αυτόνομης παρακίνησης (autonomous), της εξωτερικής (external) και της έλλειψης παρακίνησης (amotivation) στις εξαρτημένες μεταβλητές της ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction) και της εργασιακής επίδοσης των συμμετεχόντων (In role-job performance), αντίστοιχα.

Επίσης, εφαρμόστηκαν t-test για ανεξάρτητα δείγματα για να εξεταστεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, της μεγαλύτερης προσπάθειας, της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης από την ηγεσία, της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής επίδοσης μεταξύ ανδρών και γυναικών (φύλο). Παρόμοια, εφαρμόστηκαν t-test για ανεξάρτητα δείγματα για να εξεταστεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις παραπάνω μεταβλητές μεταξύ αυτών που κατέχουν κάποια θέση ευθύνης στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και αυτών που δήλωσαν ότι δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης. Τέλος, εφαρμόστηκαν ξεχωριστές αναλύσεις διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-way Anova) για να εξεταστεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, της μεγαλύτερης προσπάθειας, της αποτελεσματικότητας, της ικανοποίησης από την ηγεσία, της ικανοποίησης από την εργασία (job satisfaction) και της εργασιακής επίδοσης λόγω σχέσης εργασίας (ΔΕΠ, ΕΔΙΠ/ ΕΕΕΠ/ ΕΤΕΠ, Διοικητικός υπάλληλος), λόγω ετών προϋπηρεσίας (1-12 έτη, 13-20 έτη και 21-36 έτη) και ηλικιακής κατηγορίας (31-40, 41-45, 46-50, 51-55 και 56-67 ετών).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV: ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

IV.1. Περιγραφική στατιστική και συντελεστές συσχέτισης

Οι μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, ο δείκτης αξιοπιστίας *α* του Cronbach και οι αναλύσεις συσχέτισης των εξεταζόμενων μεταβλητών παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 5. Ειδικότερα, η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι όλοι οι παράγοντες της ηγεσίας (μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική, μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση από την ηγεσία) σχετιζόταν θετικά με την αυτόνομη παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, η έλλειψη παρακίνησης σχετιζόταν αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή επίδοση.

IV.2. Ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της ικανοποίησης από την εργασία

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της διακύμανσης της ικανοποίησης από την εργασία, από τις ανεξάρτητες μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, της μεγαλύτερης προσπάθειας, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης από την ηγεσία, της αυτόνομης παρακίνησης, της εξωτερικής και της έλλειψης παρακίνησης.

Η ανάλυση έδειξε ότι στατιστικά σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της ικανοποίησης από την εργασία είχαν οι μεταβλητές της αυτόνομης παρακίνησης (β =.469, t=10.540, p<.001) και της έλλειψης παρακίνησης (β = -.094, t= -2.257, p<.05). Αντίθετα, οι μεταβλητές μετασχηματιστική ηγεσία (β= .158, t= 11.305, p=.193), διεκπεραιωτική ηγεσία (β= -.021, t= -.256, p=.798), μεγαλύτερη προσπάθεια (β= .014, t= .151, p=.880), αποτελεσματικότητα (β =.211, t=1.721, p=.086), ικανοποίηση από την ηγεσία (β= .088, t= .796, p=.427) και εξωτερική παρακίνηση (β =.006, t=.126, p=.900) δεν είχαν στατιστικά σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της διακύμανσης της ικανοποίησης από την εργασία σ' αυτό το βήμα. Συνολικά, και οι οκτώ μεταβλητές εξηγούν το 58.6% της συνολικής μεταβλητότητας της ικανοποίησης από την εργασία. Τα αποτελέσματα της ιεραρχικής ανάλυσης παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της ικανοποίησης από την εργασία παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 6.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Πίνακας 5. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις, δείκτης αξιοπιστίας *α* του Cronbach και αναλύσεις συσχέτισης των εξεταζόμενων μεταβλητών

Μεταβλητές	M	SD	*α*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Μετασχηματιστική Ηγεσία	4.34	1.36	.96	-									
2. Διεκπεραιωτική Ηγεσία	4.14	1.28	.86	.86**	-								
3. Μεγαλύτερη Προσπάθεια	4.19	1.89	.95	.86**	.73**	-							
4. Αποτελεσματικότητα	4.70	1.76	.94	.88**	.73**	.87**	-						
5. Ικανοποίηση από την Ηγεσία	4.75	1.75	.87	.86**	.69**	.85**	.93**	-					
6. Αυτόνομη Παρακίνηση	4.86	1.54	.94	.37**	.25**	.33**	.33**	.31**	-				
7. Εξωτερική Παρακίνηση	3.63	1.55	.86	.32**	.39**	.29**	.24**	.18**	.23**	-			
8. Έλλειψη Παρακίνησης	1.91	1.32	.81	-.03	.03	-.02	-.09	-.07	-.17**	.17**	-		
9. Ικανοποίηση από την Εργασία	5.19	1.15	.95	.59**	.46**	.55**	.59**	.57**	.64**	.21**	-.20**	-	
10. Εργασιακή Επίδοση	6.20	.78	.74	-.00	-.06	-.02	.02	.01	.15*	-.06	-.24**	.22**	-

*$p < .05$; **$p < .01$

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Πίνακας 6. Ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της ικανοποίησης από την εργασία

Μεταβλητές	***R***	F_{ch}	***B***	**β**	***p***
Μετασχηματιστική Ηγεσία	.77	44.24**	.13	.16	.193
Διεκπεραιωτική Ηγεσία			-.02	-.02	.798
Μεγαλύτερη Προσπάθεια			.01	.01	.880
Αποτελεσματικότητα			.14	.21	.086
Ικανοποίηση από τη Ηγεσία			.06	.09	.427
Αυτόνομη Παρακίνηση			.35	.47	.000
Εξωτερική Παρακίνηση			.00	.01	.900
Έλλειψη Παρακίνησης			-.08	-.09	.025

** $p < .01$

IV.3. Ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της εργασιακής επίδοσης

Χρησιμοποιήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της διακύμανσης της εργασιακής επίδοσης, από τις ανεξάρτητες μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας, της διεκπεραιωτικής ηγεσίας, της μεγαλύτερης προσπάθειας, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης από την ηγεσία, της αυτόνομης παρακίνησης, της εξωτερικής και της έλλειψης παρακίνησης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της εργασιακής επίδοσης είχαν οι μεταβλητές της αυτόνομης παρακίνησης (β =.129, t=1.952, p=.05) και της έλλειψης παρακίνησης (β = -.209, t= -3.367, p<.01). Αντίθετα, οι μεταβλητές μετασχηματιστική ηγεσία (β= .097, t=.539, p=.590), διεκπεραιωτική ηγεσία (β= -.115, t= -.959, p=.339), μεγαλύτερη προσπάθεια (β= -.109, t= .15-..8011, p=.424), αποτελεσματικότητα (β =.073, t=.402, p=.688), ικανοποίηση από την ηγεσία (β= -.019, t= -.115, p=.909) και εξωτερική παρακίνηση (β = -.027, t= -.398, p=.691) δεν είχαν στατιστικά σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της διακύμανσης της εργασιακής επίδοσης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της εργασιακής επίδοσης παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 7.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Πίνακας 7. Ανάλυση παλινδρόμησης για την πρόβλεψη της εργασιακής επίδοσης

Μεταβλητές	***R***	F_{ch}	***B***	**β**	***p***
Μετασχηματιστική Ηγεσία	.29	6.27**	.06	.10	.590
Διεκπεραιωτική Ηγεσία			-.07	-.12	.339
Μεγαλύτερη Προσπάθεια			-.05	-.11	.424
Αποτελεσματικότητα			.03	.07	.688
Ικανοποίηση από την Ηγεσία			-.01	-.02	.909
Αυτόνομη Παρακίνηση			.07	.13	.052
Εξωτερική Παρακίνηση			-.01	-.03	.691
Έλλειψη Παρακίνησης			-.12	-.21	.001

** $p < .01$

IV.5. Διαφορές στις μεταβλητές της Ηγεσίας, της Παρακίνησης, της Ικανοποίησης από την Εργασία και Εργασιακής Επίδοσης λόγω των μεταβλητών ελέγχου

Εξετάστηκε η επίδραση των μεταβλητών *φύλο, ηλικία*, *η κατοχή θέσης ευθύνης, η σχέση εργασίας και η επαγγελματική προϋπηρεσία* ως μεταβλητές ελέγχου, στις μεταβλητές εργασιακής ικανοποίησης, εργασιακής επίδοσης καθώς και στις ανεξάρτητες μεταβλητές της ηγεσίας και της παρακίνησης.

IV.5.1 Φύλλο

Ξεχωριστά t-test για ανεξάρτητα δείγματα έδειξαν ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας (t_{270} = -.726, p = .469), της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (t_{270} = -1.361, p = .175), της μεγαλύτερης προσπάθειας (t_{270} = -.667, p = .505), της αποτελεσματικότητας (t_{270} = -.411, p = .681), της ικανοποίησης από την ηγεσία (t_{270} = -.242, p = .809), της ικανοποίησης από την εργασία (t_{270} = 1.100, p = .272), της εργασιακής επίδοσης (t_{270} = -1.349, p = .178) και της έλλειψης παρακίνησης (t_{270} = -.599, p = .550) μεταξύ ανδρών και γυναικών. Αντίθετα, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην αυτόνομη παρακίνηση (t_{270} = 3.139, $p < .05$) και την εξωτερική παρακίνηση (t_{270} = -2.014, $p < .05$) μεταξύ ανδρών και γυναικών (Πίνακας 8). Πιο συγκεκριμένα, οι άνδρες ανέφεραν υψηλότερο σκορ στην αυτόνομη παρακίνηση σε σχέση με τις γυναίκες,

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ενώ αντίθετα οι γυναίκες ανέφεραν υψηλότερο σκορ στην εξωτερική παρακίνηση σε σχέση με τους άνδρες (Πίνακας 8).

Πίνακας 8. Διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τις εξεταζόμενες μεταβλητές

Μεταβλητές	**Φύλο**	***N***	***M***	***SD***
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Άνδρες	132	4.28	1.39
	Γυναίκες	140	4.40	1.32
Διεκπεραιωτική Ηγεσία	Άνδρες	132	4.03	1.37
	Γυναίκες	140	4.24	1.20
Αποτελεσματικότητα	Άνδρες	132	4.65	1.68
	Γυναίκες	140	4.74	1.83
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	Άνδρες	132	4.12	1.86
	Γυναίκες	140	4.27	1.92
Ικανοποίηση από την Ηγεσία	Άνδρες	132	4.72	1.67
	Γυναίκες	140	4,78	1.83
Αυτόνομη Παρακίνηση*	Άνδρες	132	5.16	1.30
	Γυναίκες	140	4.58	1.69
Εξωτερική Παρακίνηση*	Άνδρες	132	3.44	1.49
	Γυναίκες	140	3.82	1.59
Έλλειψη Παρακίνησης	Άνδρες	132	1.86	1.28
	Γυναίκες	140	1.96	1.36
Ικανοποίηση από την Εργασία	Άνδρες	132	5.27	1.09
	Γυναίκες	140	5.11	1.21
Εργασιακή Επίδοση	Άνδρες	132	6.13	.81
	Γυναίκες	140	6.26	.76

* $p < .05$

IV.5.2 Θέση ευθύνης

Ξεχωριστά t-test για ανεξάρτητα δείγματα έδειξαν ότι δεν υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας (t_{235} = -.320, p = .749), της διεκπεραιωτικής ηγεσίας (t_{235} = -1.051, p = .294), της μεγαλύτερης προσπάθειας (t_{235} = -.018, p = .985), της αποτελεσματικότητας (t_{235} = -.642, p = .522), της ικανοποίησης από την ηγεσία (t_{235} = .281, p = .779), της αυτόνομης

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

παρακίνησης (t_{235} = -.398, p = .691), της εξωτερικής παρακίνησης (t_{235} = -.535, p = .600), της έλλειψης παρακίνησης (t_{235} = .443, p = .658), της ικανοποίησης από την εργασία (t_{235} = 1.241, p = .216) και της εργασιακής επίδοσης (t_{235} = -.248, p = .804) μεταξύ αυτών που κατέχουν κάποια θέση ευθύνης και αυτών που δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης (Πίνακας 9).

Πίνακας 9. Μη σημαντικές διαφορές μεταξύ ατόμων που κατέχουν θέση ευθύνης και αυτών που δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης

Μεταβλητές	**Θέση Ευθύνης**	***N***	***M***	***SD***
Μετασχηματιστική Ηγεσία	ΝΑΙ	84	4.11	.15
	ΟΧΙ	153	4.29	.10
Διεκπεραιωτική Ηγεσία	ΝΑΙ	84	4.38	.15
	ΟΧΙ	153	4.44	.11
Αποτελεσματικότητα	ΝΑΙ	84	4.69	.19
	ΟΧΙ	153	4.84	.14
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	ΝΑΙ	84	4.31	.19
	ΟΧΙ	153	4.32	.15
Ικανοποίηση από την Ηγεσία	ΝΑΙ	84	4.90	.19
	ΟΧΙ	153	4.83	.14
Αυτόνομη Παρακίνηση	ΝΑΙ	84	4.82	1.49
	ΟΧΙ	153	4.90	1.53
Εξωτερική Παρακίνηση	ΝΑΙ	84	3.62	1.54
	ΟΧΙ	153	3.73	1.55
Έλλειψη Παρακίνησης	ΝΑΙ	84	1.98	1.33
	ΟΧΙ	153	1.90	1.29
Ικανοποίηση από την Εργασία	ΝΑΙ	84	5.37	.11
	ΟΧΙ	153	5.18	.10
Εργασιακή Επίδοση	ΝΑΙ	84	6.17	.08
	ΟΧΙ	153	6.20	.07

IV.5.3 Σχέση εργασίας

Ξεχωριστές αναλύσεις διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-way Anova) έδειξαν ότι υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($F_{2,260}$ = 3.020, p = .05), της μεγαλύτερης προσπάθειας

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

($F_{2,260}$ = 3.001, p = .05), της αυτόνομης παρακίνησης ($F_{2,260}$ = 24.384, p = .001), και της έλλειψης παρακίνησης ($F_{2,260}$ = 5.481, p < .05) ως προς τη σχέση εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη ΕΔΙΠ/ΕΕΠ/ΕΤΕΠ είχαν υψηλότερο σκορ στη μετασχηματιστική ηγεσία και τη μεγαλύτερη προσπάθεια σε σύγκριση με τα μέλη ΔΕΠ (Πίνακας 10). Επιπλέον, τα μέλη ΔΕΠ και ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ είχαν υψηλότερο σκορ στην αυτόνομη παρακίνηση και μικρότερο σκορ στην έλλειψη παρακίνησης σε σχέση με τους διοικητικούς υπαλλήλους.

Αντίθετα, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της διεκπεραιωτικής ηγεσίας ($F_{2,260}$ = 2.866, p = .059), της αποτελεσματικότητας ($F_{2,260}$ = 2.829, p = .061), της ικανοποίησης από την ηγεσία ($F_{2,260}$ = 2.542, p = .081), της εξωτερικής παρακίνησης ($F_{2,260}$ = 2.544, p = .081), της ικανοποίησης από την εργασία ($F_{2,260}$ = 2.475, p = .086) και της εργασιακής επίδοσης ($F_{2,260}$ = .779, p = .460) ως προς τη σχέση εργασίας (Πίνακας 10).

Πίνακας 10. Διαφορές στις εξεταζόμενες μεταβλητές ως προς τη σχέση εργασίας

Μεταβλητές	**Σχέση Εργασίας**	***N***	***M***	***SD***
Μετασχηματιστική Ηγεσία*	ΔΕΠ	88	4.14	1.48
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	4.71	1.20
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	4.33	1.32
	Σύνολο	263	4.35	1.36
Διεκπεραιωτική Ηγεσία	ΔΕΠ	88	3.87	1.37
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	4.31	1.13
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	4.24	1.28
	Σύνολο	263	4.13	1.29
Αποτελεσματικότητα	ΔΕΠ	88	4.36	1.85
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	4.99	1.48
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	4.82	1.75
	Σύνολο	263	4.70	1.74
Μεγαλύτερη Προσπάθεια*	ΔΕΠ	88	3.82	2.01
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	4.55	1.72
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	4.30	1.83
	Σύνολο	263	4.19	1.89
Ικανοποίηση από την Ηγεσία	ΔΕΠ	88	4.47	1.86
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	5.11	1.42
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	4.82	1.76

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

	Σύνολο	263	4.77	1.74
Αυτόνομη Παρακίνηση*	ΔΕΠ	88	5.42	1.13
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	5.49	1.22
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	4.24	1.64
	Σύνολο	263	4.91	1.52
Εξωτερική Παρακίνηση	ΔΕΠ	88	3.39	1.54
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	3.52	1.28
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	3.86	1.63
	Σύνολο	263	3.63	1.54
Έλλειψη Παρακίνησης*	ΔΕΠ	88	1.68	1.26
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	1.61	.97
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	2.17	1.37
	Σύνολο	263	1.88	1.28
Ικανοποίηση από την Εργασία	ΔΕΠ	88	5.42	.99
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	5.26	1.01
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	5.08	1.17
	Σύνολο	263	5.23	1.09
Εργασιακή Επίδοση	ΔΕΠ	88	6,15	.80
	ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ	57	6.31	.77
	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	118	6.17	.79
	Σύνολο	263	6.19	.79

* $p < .05$

IV.5.4 Επαγγελματική προϋπηρεσία

Ξεχωριστές αναλύσεις διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-way Anova) έδειξαν ότι υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($F_{2,269} = 3.303$, $p < .05$) και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας ($F_{2,269} = 4.016$, $p < .05$) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα με προϋπηρεσία 1 έως 12 έτη είχαν υψηλότερο σκορ στη μετασχηματιστική και διεκπεραιωτική ηγεσία σε σύγκριση με τα άτομα με προϋπηρεσία 21 έως 36 έτη (Πίνακας 11).

Αντίθετα, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της αποτελεσματικότητας ($F_{2,269} = 2.957$, $p = .054$), της μεγαλύτερης προσπάθειας ($F_{2,269} = 2.197$, $p = .113$), της ικανοποίησης από την ηγεσία ($F_{2,269} = 1.799$, $p = .167$), της

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

αυτόνομης παρακίνησης ($F_{2,269}$ = .801, p = .450), της εξωτερικής παρακίνησης ($F_{2,269}$ = .294, p = .746), της έλλειψης παρακίνησης ($F_{2,269}$ = 2.288, p = .103), της ικανοποίησης από την εργασία ($F_{2,269}$ = .645, p = .526) και της εργασιακής επίδοσης ($F_{2,269}$ = 1.053, p = .350) ως προς τα έτη προϋπηρεσίας (Πίνακας 11).

Πίνακας 11. Διαφορές στις εξεταζόμενες μεταβλητές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Μεταβλητές	**Έτη Προϋπηρεσίας**	***N***	***M***	***SD***
Μετασχηματιστική Ηγεσία*	1-12 έτη	92	4.62	1.22
	13-20 έτη	110	4.28	1.45
	21-36 έτη	70	4.09	1.34
	Σύνολο	272	4.34	1.36
Διεκπεραιωτική Ηγεσία*	1-12 έτη	92	4.40	1.09
	13-20 έτη	110	4.11	1.37
	21-36 έτη	70	3.83	1.33
	Σύνολο	272	4.14	1.28
Αποτελεσματικότητα	1-12 έτη	92	5.05	1.63
	13-20 έτη	110	4.54	1.82
	21-36 έτη	70	4.47	1.78
	Σύνολο	272	4.70	1.76
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	1-12 έτη	92	4.53	1.80
	13-20 έτη	110	4.02	1.96
	21-36 έτη	70	4.02	1.85
	Σύνολο	272	4.19	1.89
Ικανοποίηση από την Ηγεσία	1-12 έτη	92	5.02	1.70
	13-20 έτη	110	4.68	1.75
	21-36 έτη	70	4.51	1.81
	Σύνολο	272	4.75	1.75
Αυτόνομη Παρακίνηση	1-12 έτη	92	4.95	1.48
	13-20 έτη	110	4.72	1.64
	21-36 έτη	70	4.97	1.45
	Σύνολο	272	4.86	1.54
Εξωτερική Παρακίνηση	1-12 έτη	92	3.64	1.38
	13-20 έτη	110	3.56	1.75
	21-36 έτη	70	3.74	1.45
	Σύνολο	272	3.63	1.55

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Έλλειψη Παρακίνησης	1-12 έτη	92	1.69	1.05
	13-20 έτη	110	1.96	1.42
	21-36 έτη	70	2.12	1.45
	Σύνολο	272	1.91	1.32
Ικανοποίηση από την Εργασία	1-12 έτη	92	5.29	1.08
	13-20 έτη	110	5.15	1.22
	21-36 έτη	70	5.10	1.14
	Σύνολο	272	5.19	1.15
Εργασιακή Επίδοση	1-12 έτη	92	6.19	.78
	13-20 έτη	110	6.27	.77
	21-36 έτη	70	6.09	.81
	Σύνολο	272	6.20	.78

* $p < .05$

IV.5.5 Ηλικία

Ξεχωριστές αναλύσεις διακύμανσης μιας κατεύθυνσης (One-way Anova) έδειξαν ότι υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($F_{4,267} = 3.163$, $p < .05$) και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας ($F_{4,267} = 3.466$, $p < .01$) λόγω διαφορετικής ηλικιακής κατηγορίας. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα ηλικίας 56 έως 67 ετών είχαν χαμηλότερο σκορ στη μετασχηματιστική και διεκπεραιωτική ηγεσία σε σύγκριση με τα άτομα των μικρότερων ηλικιακών κατηγοριών (Πίνακας 12).

Αντίθετα, δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μεγαλύτερης προσπάθειας ($F_{4,267} = 2.006$, $p = .094$), της αποτελεσματικότητας ($F_{4,267} = 2.009$, $p = .093$), της ικανοποίησης από την ηγεσία ($F_{4,267} = 1.700$, $p = .150$), της αυτόνομης παρακίνησης ($F_{4,267} = 1.732$, $p = .143$), της εξωτερικής παρακίνησης ($F_{4,267} = 1.557$, $p = .186$), της έλλειψης παρακίνησης ($F_{4,267} = .793$, $p = .531$), της ικανοποίησης από την εργασία ($F_{4,267} = .990$, $p = .414$) και της εργασιακής επίδοσης ($F_{4,267} = .357$, $p = .839$) λόγω διαφορετικής ηλικιακής κατηγορίας (Πίνακας 12).

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Πίνακας 12. Διαφορές στις εξεταζόμενες μεταβλητές λόγω ηλικιακής κατηγορίας

Μεταβλητές	**Ηλικιακή Κατηγορία**	***N***	***M***	***SD***
Μετασχηματιστική Ηγεσία*	31-40	22	4.69	.87
	41-45	57	4.27	1.25
	46-50	84	4.26	1.08
	51-55	66	4.04	1.42
	56-67	43	3.60	1.51
Διεκπεραιωτική Ηγεσία*	31-40	22	4.93	.83
	41-45	57	4.39	1.24
	46-50	84	4.44	1.30
	51-55	66	4.35	1.49
	56-67	43	3.77	1.48
Αποτελεσματικότητα	31-40	22	5.28	1.36
	41-45	57	4.75	1.75
	46-50	84	4.77	1.63
	51-55	66	4.76	1.89
	56-67	43	4.09	1.89
Μεγαλύτερη Προσπάθεια	31-40	22	4.80	1.56
	41-45	57	4.23	1.84
	46-50	84	4.20	1.84
	51-55	66	4.37	1.96
	56-67	43	3.55	1.97
Ικανοποίηση από την Ηγεσία	31-40	22	5.23	1.48
	41-45	57	4.75	1.75
	46-50	84	4.76	1.63
	51-55	66	4.95	1.94
	56-67	43	4.20	1.77
Αυτόνομη Παρακίνηση	31-40	22	4.78	1.49
	41-45	57	4.42	1.69
	46-50	84	4.91	1.57
	51-55	66	5.08	1.46
	56-67	43	5.06	1.32

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Εξωτερική Παρακίνηση	31-40	22	4.28	1.42
	41-45	57	3.74	1.59
	46-50	84	3.64	1.57
	51-55	66	3.35	1.45
	56-67	43	3.58	1.64
Έλλειψη Παρακίνησης	31-40	22	1.80	1.42
	41-45	57	2.02	1.41
	46-50	84	1.81	1.19
	51-55	66	1.81	1.22
	56-67	43	2.18	1.52
Ικανοποίηση από την Εργασία	31-40	22	5.13	1.13
	41-45	57	4.94	1.31
	46-50	84	5.23	1.08
	51-55	66	5.33	1.20
	56-67	43	5.24	.97
Εργασιακή Επίδοση	31-40	22	6.32	.73
	41-45	57	6.16	.77
	46-50	84	6.20	.76
	51-55	66	6.24	.81
	56-67	43	6.10	.86

* $p < .05$

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V: ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η παρούσα έρευνα είχε ως σκοπό να εξετάσει τη σχέση της ηγεσίας και της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση και την επίδοση των εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (ΠΘ). Ειδικότερα, η ανάλυση συσχέτισης έδειξε ότι όλοι οι παράγοντες της ηγεσίας (μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική, μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα και ικανοποίηση από την ηγεσία) σχετιζόταν θετικά με την αυτόνομη παρακίνηση και την ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών που βρήκε παρόμοια αποτελέσματα (e.g., Idiegbeyan-Ose et al., 2019; Lee & Kuo, 2019; Sharma & Parashar, 2016). Για παράδειγμα, οι Mufti, et al. (2019), σε δείγμα εργαζομένων ΜΚΟ στο Πακιστάν, αποκάλυψαν ότι η εφαρμογή μετασχηματιστικής και διεκπεραιωτικής ηγεσίας είχε σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Ομοίως οι Lee και Kuo (2019), σε δείγμα εκπαιδευτικών, βρήκαν ότι όσο υψηλότερες τιμές είχαν οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας του διευθυντή, τόσο αυξάνονταν η παρακίνηση των εκπαιδευτικών για την εργασία τους. Επίσης, οι Elgelal και Noermijati (2015) βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε θετική και σημαντική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Ομοίως έρευνα του Pongpearchan (2016), σε μέλη ακαδημαϊκού προσωπικού στην Ταϊλάνδη, βρήκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική θετική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων και επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή τους επίδοση. Έρευνα των Habba et al. (2017) βρήκε ότι η παρακίνηση αύξησε την εργασιακή ικανοποίηση των δημόσιων υπαλλήλων στην Ινδονησία και βελτίωσε την εργασιακή τους επίδοση. Παρόμοια, οι Idiegbeyan-Ose et al. (2019), με δείγμα πανεπιστημιακούς βιβλιοθηκονόμους στη Νιγηρία, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση των πανεπιστημιακών βιβλιοθηκονόμων και στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Αντίθετα, βρέθηκε ότι η έλλειψη παρακίνησης σχετιζόταν αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή τους επίδοση. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα συμφωνεί με την υπάρχουσα βιβλιογραφία (e.g., Afful-Broni, 2012). Για παράδειγμα, ο Afful-Broni (2012), έχοντας ως δείγμα εργαζομένους σε πανεπιστήμιο της Γκάνα, βρήκε ότι η έλλειψη παρακίνησης και ενθουσιασμού για την εργασία τους σχετιζόταν με τη χαμηλή εργασιακή τους απόδοση.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Ξεχωριστές αναλύσεις παλινδρόμησης έδειξαν ότι η αυτόνομη παρακίνηση και η έλλειψη παρακίνησης αποτελούσαν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής επίδοσης. Επίσης, βρέθηκε ότι οι μεταβλητές της ηγεσίας (μετασχηματιστική ηγεσία, διεκπεραιωτική ηγεσία, μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση από την ηγεσία) και η εξωτερική παρακίνηση δεν είχαν στατιστικά σημαντική συνεισφορά στην ερμηνεία της διακύμανσης, τόσο της εργασιακής ικανοποίησης, όσο και της εργασιακής επίδοσης. Τα παραπάνω αποτελέσματα έρχονται σε συμφωνία με την μελέτη του Mihalcea (2014) ο οποίος δεν εντόπισε στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Παρόμοια, οι Hijazi et al. (2017) βρήκαν ότι υπήρχε αρνητική και σημαντική σχέση μεταξύ του διεκπεραιωτικού στυλ και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Από την άλλη, τα παραπάνω αποτελέσματα δεν επιβεβαιώνουν μια σειρά ερευνών που έχουν βρει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης (e.g., Belias et al., 2015; Cansoy, 2019; Hijazi et al., 2017; Mufti et al., 2019). Πιο συγκεκριμένα η έρευνα των Belias et al., (2015) σε τραπεζικούς υπαλλήλους έδειξε ότι η εφαρμογή μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και από τον ανώτερό τους. Ομοίως η ερευνητική ανασκόπηση που διεξήχθη από τον Cansoy (2019) οδήγησε στο συμπέρασμα ότι οι συμπεριφορές των σχολικών διευθυντών που υιοθετούσαν μετασχηματιστική ηγεσία είχαν ισχυρότερες σχέσεις με την εργασιακή ικανοποίηση των δασκάλων. Παρόμοια ο Saleem (2015), έχοντας ως δείγμα ακαδημαϊκό προσωπικό από πανεπιστήμια του Πακιστάν, βρήκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είχε θετικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης οι Kammerhoff et al. (2019) βρήκαν ότι ο βαθμός στον οποίο ο μαέστρος υιοθετούσε συμπεριφορά μετασχηματιστικής ηγεσίας, ήταν στενά συνδεδεμένος τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση των μελών της ορχήστρας, όσο και με τις αντιλήψεις τους για τη συλλογική τους απόδοση.

Σε ελάχιστες περιπτώσεις αναδείχθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της επίδοσης λόγω των μεταβλητών ελέγχου. Για παράδειγμα, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της μεγαλύτερης προσπάθειας ως προς τη σχέση εργασίας. Παρόμοια, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας ως προς τα έτη προϋπηρεσίας. Επίσης φαίνεται ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όσων αφορά τις μεταβλητές της ηγεσίας, της εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης. Τα παραπάνω αποτελέσματα έρχονται σε συμφωνία με την μελέτη των Machado-Taylor et al. (2014) σε ακαδημαϊκούς στην Πορτογαλία, όπου η διαφορά μεταξύ των γυναικών και των ανδρών δεν ήταν στατιστικά σημαντική, δηλαδή τα δύο φύλα εξέφρασαν παρόμοια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους. Επιπλέον, βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι/ες μικρότερης ηλικίας και με λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας είχαν και υψηλότερα σκορ στις μεταβλητές της ηγεσίας.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

VI.1. Σύνοψη

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι όλοι οι παράγοντες της ηγεσίας σχετιζόταν θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Επίσης, η έλλειψη παρακίνησης σχετιζόταν αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή επίδοση. Ξεχωριστές αναλύσεις παλινδρόμησης έδειξαν ότι η αυτόνομη παρακίνηση και η έλλειψη παρακίνησης αποτελούσαν σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης της ικανοποίησης από την εργασία και της εργασιακής επίδοσης. Επίσης, εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της μεγαλύτερης προσπάθειας ως προς τη σχέση εργασίας, καθώς, τα μέλη ΕΔΙΠ/ ΕΕΠ/ ΕΤΕΠ είχαν υψηλότερο σκορ στη μετασχηματιστική ηγεσία και τη μεγαλύτερη προσπάθεια σε σύγκριση με τα μέλη ΔΕΠ. Παρόμοια, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις μεταβλητές της μετασχηματιστικής και της διεκπεραιωτικής ηγεσίας ως προς τα έτη προϋπηρεσίας. Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους αρμόδιους φορείς για τη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, της ικανοποίησης από την εργασία και τη βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων στο ΠΘ.

Έχοντας υπόψιν τα παραπάνω αποτελέσματα της παρούσας εργασίας, για την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων, της εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης των εργαζομένων στο ΠΘ, προτείνεται οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων και τα μέλη που κατέχουν θέσεις ευθύνης μέσα στο ίδρυμα να δώσουν περισσότερες επιλογές στους υφιστάμενούς τους σχετικά με το πώς θα οργανώσουν την εργασία τους, να τους δώσουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν και να έχουν άποψη στη λήψη σημαντικών αποφάσεων που αφορούν αυτούς ή την εργασιακή αρμοδιότητά τους. Επίσης συστήνεται να αποφεύγουν την επιβράβευσή τους με εξωτερικά κίνητρα (π.χ., μεγαλύτερα διαλείμματα, «άγραφες άδειες» κεράσματα κλπ), να συζητούν καθημερινά μαζί τους για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν μέσα στο χώρο εργασίας τους, αλλά και για τα προβλήματα που ενδεχομένως αντιμετωπίζουν εκτός του χώρου εργασίας, ώστε να προσπαθούν από κοινού να βρίσκουν τις καταλληλότερες λύσεις γι’ αυτούς.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

VI.2. Περιορισμοί και μελλοντικές έρευνες

Περιορισμός της παρούσας έρευνας μπορεί να θεωρηθεί το δείγμα της που αποτελούνταν από εργαζομένους του ΠΘ. Συνεπώς, τα δεδομένα της αφορούν τη συγκεκριμένη πληθυσμιακή ομάδα και δεν μπορούν να γενικευθούν σε άλλους κλάδους.

Έχοντας ως βάση το παραπάνω, θα ήταν χρήσιμο ερευνητές στο μέλλον να εξετάσουν τη σχέση της ηγεσίας και της παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση και την επίδοση σε δείγμα εργαζομένων από όλα τα πανεπιστημιακά ιδρύματα της Ελλάδας. Επίσης, θα ήταν πολύ σημαντικό να συγκριθούν τα δεδομένα της Ελλάδας και με πανεπιστήμια άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Τέλος, οι μελλοντικοί ερευνητές θα ήταν προτιμότερο να ερευνήσουν το συγκεκριμένο θέμα χρησιμοποιώντας και άλλες έγκυρες και αξιόπιστες μεθόδους μέτρησης, όπως είναι η άμεση παρατήρηση κατά τη διάρκεια της εργασίας ή η διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων με τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους τους στα πανεπιστημιακά ιδρύματα, έτσι ώστε να εξαχθούν πιο ασφαλή συμπεράσματα για το μηχανισμό επίδρασης της ηγεσίας και της παρακίνησης στην ικανοποίηση και την επίδοσή τους.

Εν κατακλείδι, από τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία και η αυτόνομη μορφή της παρακίνησης επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση και την επίδοση των εργαζομένων στο ΠΘ. Οι αρμόδιοι φορείς και τα άτομα που κατέχουν θέση ευθύνης στο ΠΘ, θα μπορούσαν να λάβουν υπόψιν τους τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, προκειμένου να βελτιώσουν τις εργασιακές σχέσεις και να αυξήσουν την ικανοποίηση και την επίδοση των εργαζομένων του εκπαιδευτικού ιδρύματος που ηγούνται.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Θεοδωράκης, Ι., Ζουρμπάνος, Ν., & Χατζηγεωργιάδης, Α. (2015). *Η ενίσχυση των κινήτρων*. Κάλιππος.

Μαγουλιανίτης, Γ. Β. (2011). *Μορφές ηγεσίας και όραμα στην ελληνική αστυνομία.* Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή. Πάτρα: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστημίου Πατρών.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τσουμάνης, Π. & Γεωργαντά, Χ. (2017). Τα εργασιακά κίνητρα των μαθητών της Γ΄ Λυκείου στην Ελλάδα. Προσαρμογή της κλίμακας Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS) σε μαθητές της Γ΄ Λυκείου στην Ελλάδα. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης 2016*(2), 1323-1350.

Χυτήρης, Λ. (2013). *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδημος.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Abdullah, A. G. K., Ling, Y. L., & Sufi, S. B. (2018). Principal transformational leadership and teachers' motivation. *Asian Education Studies*, *3*(1), 36-42.

Abouraia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: the direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, *7*(4), 404-423.

Afful-Broni, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership lessons. *Creative Education*, *3*(3), 309-314.

Akhtar, J. H., & Iqbal, I. (2017). Impact of motivation on teachers' job performance: A case study of a public sector university. *Journal of Educational Sciences*, *4*(1), 53-71.

Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management, 30*(1), 140-164.

Alshery, W. B. R., & Ahmad, F. B. (2016). The impact of job satisfaction, training and leadership on performance of employees while taking role ambiguity as a moderating variable: Empirical study on public universities of KSA. *International Business Management*, *10*(12), 2460-2473.

Alzomia, A. A., Cready, C. M., & Andrew, S. A. (2019). Federal employees' job satisfaction: Does transformational leadership matter? The case of the US Department of veterans affairs. *International Journal of Public Administration*, *42*(10), 810-822.

An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2019). Leadership and job satisfaction: Addressing endogeneity with panel data from a field experiment. *Review of Public Personnel Administration, 40*(4), 589-612.

Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, *84*(4), 675-691.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Antonakis, J. (2012). Transformational charismatic leadership. In D. V. Day, & J. Antonakis (2nd Eds.), *The nature of Leadership* (pp. 256-288). Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly, 14*(3), 261-295.

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

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441-462.

Aziri, B., (2011). Job Satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice, 3*(4), 77-86.

Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review, 2*, 231-251.

Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.

Bass, B.M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics, 13*, 3, 26-40.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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

Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4th ed.). New York: The Free Press.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Battistelli, A., Galletta, M., Odoardi, C., Núñez, J., & Ntalianis, F. (2017). Proposal for a version of MWMS across Mediterranean countries: A validation study in Greece, Italy, and Spain. *European Journal of Psychological Assessment, 33*(2), 104-115.

Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., & Vandenberghe, C. (2013). Mindsets of commitment and motivation: Interrelationships and contribution to work outcomes. *The Journal of Psychology*, *147*(1), 17-48.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing, 4*(3), 187-200.

Belias, D., & Koustelios, A. (2015). Leadership style, job satisfaction and organizational culture in the Greek banking organization. *Journal of Management Research*, *15*(2), 101-110.

Belias, D., Koustelios, A., & Gkolia, A. (2015). Leadership style and job satisfaction of Greek banking institutions. *International Journal of Management and Business Research*, *5*(3), 237-248.

Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative Science Quarterly, 4*, 259-301.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Bernanthos, B. (2018). The direct and indirect influence of leadership, motivation and job satisfaction against employees' performance. *European Research Studies Journal*, *21*(2), 236-243.

Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 5-28). Lexington, MA: Lexington Books. Bradford.

Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education, 32*(6), 693-710.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology, 80*(4), 468-478.

Byrne, Z. S. (2005). Fairness reduces the negative effects of organizational politics on turnover intentions, citizenship behavior, and job performance. *Journal of Business and Psychology, 20*, 175-200.

Cansoy, R. (2019). The relationship between school principals' leadership Behaviours and teachers' job satisfaction: A systematic review. *International Education Studies*, *12*(1), 37-52.

Capelleras, J. (2005). Attitudes of academic staff towards their job and organization: An empirical assessment. *Tertiary Education and Management, 11*(2), 147-166.

Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfaction: A causal analysis of their relationships. *Academy of Management Journal, 26*, 163-169.

Chang, H. (2017). Does leadership matter? Study of leadership style, job performance and job satisfaction. *Poslovna Ekonomija*, *11*(2), 1-28.

Clipa, O., & Serban, M. (2018). Leadership, motivation and performance in teaching. *Journal of Innovation in Psychology, Education and Didactics*, *22*(1), 89-102.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*, 297-334.

da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, *7*(5), 13-23.

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd eds). Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227-268.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 19-43.

Elgelal, K. S. K., & Noermijati, N. (2015). The influences of transformational leaderships on employee's performance (A study of the economics and business

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

faculty employee at University of Muhammadiyah Malang). *Asia-Pacific Management and Business Application*, *3*(1), 48-66.

Eliophotou-Menon, M. (2011). Leadership theory and educational outcomes: The case of distributed and transformational leadership. In ICSEI (Ed.), *24th International Congress for School Effectiveness and Improvement* (pp. 1-15). Limassol: ICSEI.

Elnaga, A. A. (2013). Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction. *European Journal of Business and Management*, *5*(4), 34-41.

Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. Morristown, NJ: General Learning.

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178-196.

Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2*(6), 221-230.

Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y. Z., & Fan, L. H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. *BMC Medical Education, 14*, 50. doi: 10.1186/1472-6920-14-50

Habba, D., Modding, B., Bima, M. J., Bijang, J., & Jamali, H. (2017). *The effect of leadership, organisational culture and work motivation on job satisfaction and job performance among civil servants in Maros District Technical Working Unit*. INA-Rxiv rvmgy, Center for Open Science. DOI: 10.31219/osf.io/rvmgy

Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007). Asking the right questions about leadership. *American Psychologist, 62*, 43-47.

Hancer, M., & George, R. T. (2003). Job satisfaction of restaurant employees: An empirical investigation using the Minesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 27*(1), 85-100.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695-702.

Hay, I. (2007). Leadership of stability and leadership of volatility: Transactional and transformational leaderships compared. *Academic Leadership: The Online Journal, 65*(2), 67-69.

Hijazi, S., Kasim, A. L., & Daud, Y. (2017). Leadership styles and their relationship with the private university employees' job satisfaction in United Arab Emirates. *Journal of Public Administration and Governance*, *6*(4), 110-124.

Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 255-270.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.

Hussain, H. K., Talib, N. A., & Shah, I. M. (2014). The influence of transformational leadership and job satisfaction on organizational innovation in Iraqi higher education: A review. *International Journal of Scientific & Engineering Research, 5*(6), 745-751.

Idiegbeyan-Ose, J., Aregbesola, A., Owolabi, S. E., & Eyiolorunshe, T. (2019). Relationship between motivation and job satisfaction of staff in private university libraries, Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal, 18*(1). ISSN Print ISSN: 1544-1458; Online ISSN: 1939-6104.

Ilgen, D. R., & Klein, H. J. (1988). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology, 40*, 327-351.

Irawan, D., Mochtar, I. B., & Utomo, C. (2019). The actualization of leadership models adopted by field implementers that influencing the contractor employees' motivation and performance. *Journal of Applied Engineering Science*, *17*(4), 555-566.

Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, *5*(6), 36-42.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly, 20*, 5-18.

Jones, S., Lefoe, G., Harvey, M., & Ryland, K., (2012). Distributed leadership: a collaborative framework for academics, executives and professionals in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management, 34*(1), 67-78.

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.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1135-1156. doi:10.1108/IJCHM.2014.0019

Jyothibabu, C., & Farooq, A. (2010). An integrated scale for measuring an organizational learning system. *The Learning Organization, 17*(4), 302-327.

Kakkos, N., & Trivellas, P. (2011). Investigating the link between motivation, work stress and job performance: Evidence from the banking industry. *Proccedings of the 8th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics* (pp. 408-428).

Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance* (2nd Eds). Thompson Gale, Detroit.

Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony-Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, *37*(2), 210-221.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Kesgin, M., Hsieh, Y. C., & Alqusayer, A. (2020). What motivates and satisfies lodging employees in Riyadh, Saudi Arabia? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 19*(3), 388-415.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two? *European Journal of Business and Social Sciences, 3*(2), 94-102.

Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(5), 2178-2194. doi:10.1108/IJCHM-09-2016-0525

Konstantinou, C., & Prezerakos, P. (2018). Relationship between nurse managers' leadership styles and staff nurses' job satisfaction in a Greek NHS Hospital. *American Journal of Nursing Science, 7*(3-1), 45-50. doi: 10.11648/j.ajns.s.2018070301.17

Kouni, Z., Koutsoukos, M., & Panta, D. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The case of secondary education teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, *6*(10), 158-168.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey- Bass.

Kreitner, R. (1998). *Management* (7th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin.

Landis, E. A., Hill, D., & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy & Practice, 15*(2), 97-100.

Lee, Y. D., & Kuo, C. T. (2019). Principals' transformational leadership and teachers' work motivation: Evidence from elementary schools in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation (online), 11*(3), 90-113.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 309-336.

Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale. *Employee Assistance Quarterly, 13*(2), 1-16. DOI: 10.1300/J022v13n02_01

Machado-Taylor, M. L., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., Farhangmehr, M., Gouveia, O. M. R. & Peterson, M. (2014). Academic job satisfaction and motivation: findings from a nationwide study in Portuguese higher education. *Studies in Higher Education, 41*(3), 541-559.

Mihalcea, A. (2014). Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *127*, 443-447.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Mihrez, A. A. H., & Thoyib, A. (2015). The importance of leadership behavior and motivation İn creating employee performance: A study at the Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya. *Asia-Pacific Management and Business Application*, *3*(2), 86-105.

Morris, T., & Laipple, J. (2015). How prepared are academic administrators? Leadership and job satisfaction within US research universities. *Journal of Higher Education Policy and Management, 37*(2), 241-251.

Mufti, M., Xiaobao, P., Shah, S. J., Sarwar, A., & Zhenqing, Y. (2019). Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Public Affairs, 20*, e1983. doi:10.1002/pa.1983

Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O., & Oduyoye, O. O. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18*(4), 441-470.

Organ, D. W. (1988a). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington MA: Lexington Books.

Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management, 14*, 547-557.

Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In Staw, B.M. & Cummings. L.L. (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 12). Greenwich, CT: JAI Press.

Pan, W. Y. (2005). *A study on the personal background, motivation, and job satisfaction of museum volunteers: A case study of Kaohsiung Museum of History*. Unpublished master thesis, Graduate Institute of Education Administration, National Pingtung Normal University.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*, 107-142.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management, 15*(7/8), 343-356.

Pongpearchan, P. (2016). Effect of transformational leadership and high performance work system on job motivation and task performance: Empirical evidence from business schools of Thailand universities. *Journal of Business and Retail Management Research*, *10*(3), 93-105.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly, 15*(3), 329-354.

Rahmat, R., Ramly, M., Mallongi, S., & Kalla, R. (2019). The leadership style effect on the job satisfaction and the performance. *Asia Pacific Journal of Management and Education, 2*(1), 1-13.

Ratnasih, C. (2017). Leadership style, discipline, motivation and the implications on teachers' performance. *International Journal of Human Capital Management (IJHCM)*, *1*(01), 124-135.

Rawung, F. H. (2012). *The effect of leadership, work facilities, work ethic on the work motivation of civil administration in Manado State University*. Jakarta: Postgraduate Jakarta State University.

Rawung, F. H. (2013). The effect of leadership on the work motivation of higher education administration employees (Study at Manado State University). *Journal of Business and Management*, *15*(1), 28-33.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essentials of organizational behavior* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior* [with CD]. Prentice-Hall of India.

Roberts, G. C., Treasure, D. C., & Conroy, D. E. (2007). Understanding the dynamics of motivation in sport and physical activity: An achievement goal interpretation. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of Sport Psychology* (p. 3-30). John Wiley & Sons, Inc.

Roethlis-Berger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard U. Press.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Rosen, R. H., & Rosen, H. (1955). A suggested modification in job satisfaction surveys. *Personnel Psychology*, *8*(3), 303-314.

Rowley, J. (1997). Academic leaders: made or born? *Industrial and Commercial Training, 29*(3), 78-84.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68-78.

Saleem, H. (2015). The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *172*, 563-569.

Sharma, S. K., & Parashar, A. (2016). *Employee Motivation is a Function of Leadership*. E-Book Global Advancements in HRM: Innovations & Practices. ISBN: 978-93-85000-96-6 (pp. 140-143).

Suyantiningsih, T., Haryono, S., & Holil, M. (2020) An evidence based analysis of employee Satisfaction: The effect of Leadership, work environment and motivation. *Continuing Education*, *3*, 4-29.

Tella, A., & Ibinaiye, O. A. (2019). Correlates of staff motivation, satisfaction, and job performance of library staff in selected Nigerian University libraries. *International Information & Library Review, 52*(1), 32-49.

Theoharis, D., Katavelos, A., Tsekouropoulou, V., & Tegkelidou, E. (2016). The impact of leadership type, employee motivation and job satisfaction on the performance of Greek Lifelong Learning Training. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, *10*(1), 39-53.

Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *68*(2), 276-295.

Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Leadership and service quality in higher education: The case of the Technological Educational Institute of Larissa, Int. J. *Quality & Service Sciences, 1*(3), 294-310.

Trivellas, P., & Santouridis, I. (2016). Job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organisational commitment in higher

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

education: An empirical study of faculty and administration staff. *Total Quality Management & Business Excellence, 27*(1-2), 169-183.

Trivellas, P., Kakkos, N., & Reklitis, P. (2010). Investigating the impact of motivation, loyalty on performance intentions in the Greek banking sector. *Proceedings of the 7th International Conference on Enterprise Systems, Accounting and Logistics (ICESAL 2010)* (pp. 74-88).

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review, 29*, 222-240.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063-1070.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.). New York: Free Press.

Weber, M. (1968). *Max Weber on charisma and institutional building* (S. N. Eisenstadt, Ed.). Chicago: The University of Chicago Press.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, *12*(2), 173-194.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1977). *MSQ Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form*. Minnesota: University of Minnesota.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617.

Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies, 4*(1), 1-11.

Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66-85.

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Έγκριση από Επιτροπή Βιοηθικής και Δεοντολογίας

Εσωτερική Επιτροπή Δεοντολογίας

Τρίκαλα: 6/2/2019
Αριθμ. Πρωτ:1453

Βεβαίωση έγκρισης της πρότασης για διεξαγωγή Έρευνας με τίτλο: Σχέσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με την Παρακίνηση και την Ικανοποίηση των Εργαζομένων στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Επιστημονικώς υπεύθυνος /επιβλέπων: Τριβέλλας Παναγιώτης
Ιδιότητα: Καθηγητής
Ίδρυμα: ΤΕΙ Στερεάς Ελλάδας
Τμήμα: Τμήμα Διοίκησης Συστημάτων Εφοδιασμού

Επιστημονικώς υπεύθυνος /επιβλέπων: Κάκκος Νικόλαος
Ιδιότητα: Αναπληρωτής Καθηγητής
Ίδρυμα: ΤΕΙ Θεσσαλίας
Τμήμα: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Κύριος ερευνητής-τρια / φοιτητής-τρια: Θωμά Αικατερίνη
Πρόγραμμα Σπουδών: ΠΜΣ με τίτλο «Διοίκηση Επιχειρήσεων - MBA (Master in Business Administration)»
Ίδρυμα: ΤΕΙ Θεσσαλίας
Τμήμα: Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Η προτεινόμενη έρευνα θα είναι: Μεταπτυχιακή διατριβή

Τηλ. επικοινωνίας: +30 24310 47071
Email επικοινωνίας: athoma@pe.uth.gr

Η Εσωτερική Επιτροπή Δεοντολογίας του Τ.Ε.Φ.Α.Α., Πανεπιστημίου Θεσσαλίας μετά την υπ. Αριθμ. 1-1/6-2-2019 συνεδρίασή της εγκρίνει τη διεξαγωγή της προτεινόμενης έρευνας.

Ο Πρόεδρος της
Εσωτερικής Επιτροπής
Δεοντολογίας – ΤΕΦΑΑ

Τσιόκανος Αθανάσιος
Αναπληρωτής Καθηγητής

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Συνοδευτική επιστολή ενημέρωσης των συμμετεχόντων

Αξιότιμε κ. / Αξιότιμη κα

Ελπίζω στην κατανόησή σας, και στην αφιέρωση του πολύτιμου χρόνου σας, για τις ανάγκες μιας έρευνας. Θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το παρακάτω ΑΝΩΝΥΜΟ ερωτηματολόγιο, στο πλαίσιο Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών*, και το οποίο στοχεύει στη διερεύνηση αποτελεσματικών τρόπων διοίκησης των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων.

Θεωρώντας τη δική σας προσωπική συνεισφορά στην έρευνα ιδιαίτερα σημαντική, θα επιθυμούσα τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου στον παρακάτω σύνδεσμο: https://forms.gle/Nvs7djnws6pKdUxd9, η οποία απαιτεί περίπου 10 λεπτά.

Το κύρος και η αξιοπιστία του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας εξασφαλίζει την εμπιστευτικότητα και εχεμύθεια στην ανάλυση των στοιχείων που θα συγκεντρωθούν.
Εφόσον το επιθυμείτε, θα χαρώ ιδιαίτερα να σας αποστείλω τα συμπεράσματα της έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την ανταπόκρισή σας!
Αικατερίνη Θωμά
Γραμματέας ΤΕΦΑΑ & ΣΕΦΑΑΔ, ΠΘ

*ΠΜΣ με τίτλο «Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA (Master in Business Administration)», Γενικό Τμήμα Λάρισας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

Ερωτηματολόγιο

ΑΝΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

* Απαιτείται

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

1. **Φύλο** *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. **Ηλικία** *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61-67

3. **Επίπεδο Εκπαίδευσης** *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Τεχνολογική Εκπαίδευση
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Άλλο

4. **Οικογενειακή κατάσταση** *
Παρακαλώ συμπληρώστε ως 2
Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- [ ] Άγαμος/η
- [ ] Παντρεμένος/η
- [ ] Διαζευγμένος/η, χήρος/α
- [ ] Με παιδιά
- [ ] Άλλο

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

5. **Σχέση Εργασίας** *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μέλος ΔΕΠ
- Μέλος ΕΕΠ
- Μέλος ΕΔΙΠ
- Μέλος ΕΤΕΠ
- Διοικητικός/ή Υπάλληλος (Μόνιμος/ΙΔΑΧ)
- Άλλο

Θέση ευθύνης

6. **Θέση ευθύνης** *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανώτατη Διοίκηση (Πρύτανης / Αντιπρύτανης / Κοσμήτορας Σχολής)
- Μεσαία Διοίκηση (Πρόεδρος/Αντιπρόεδρος Τμήματος / Δντής/Αναπληρωτής Δντής Τομέα / Εργαστηρίου)
- Διοίκηση Διοικητικών Υπηρεσιών (Δντης/Αναπληρωτής Δντης Δνσης / Προϊστάμενος/Αναπληρωτής Προϊστάμενος Οργανικής Μονάδας / Προϊστάμενος/Αναπληρωτής Προϊστάμενος Σχολής / Τμήματος)
- Άλλο
- Δεν κατέχω θέση ευθύνης

Εργάζεστε

7. **Που εργάζεστε** *
Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Σχολή Επιστημών Φυσικής Αγωγής Αθλητισμού και Διαιτολογίας
- Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών
- Σχολή Γεωπονικών Επιστημών
- Σχολή Επιστημών Υγείας
- Σχολή Θετικών Επιστημών
- Πολυτεχνική Σχολή
- Σχολή Τεχνολογίας
- Σχολή Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών
- Γενικό Τμήμα (Λάρισα/Λαμία)
- Κεντρική Διοίκηση/Κεντρική Βιβλιοθήκη/ΜΟΔΥ (Βόλος)
- Κεντρική Διοίκηση/Κεντρική Βιβλιοθήκη/ΜΟΔΥ (Λάρισα/Λαμία)
- Άλλο

8. **Συνολικά έτη προϋπηρεσίας στο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα** *

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

9. **Έτη προϋπηρεσίας σε θέση ευθύνης που κατέχετε** *
Εάν δεν έχετε θέση ευθύνης παρακαλώ συμπληρώστε 0

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

10. Παρακαλώ αξιολογήστε πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενός/ή σας*, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές με βάση την παρακάτω κλίμακα. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 - Καθόλου	2	3	4 - Μερικές φορές	5	6	7 - Πάντα
Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπάθειών μου							
Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα							
Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα πρότυπα (standards)							
Αναφέρεται στις δικές του σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις							
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων							
Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον							
Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της							
Δηλώνει με σαφήνεια ποιος/α είναι υπεύθυνος/η για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων							
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν							
Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού							
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί							
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι							
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον							
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας							
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου							
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών							
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων							
Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται							

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

11. **Παρακαλώ αξιολογήστε πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενός/ή σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές με βάση την παρακάτω κλίμακα.** *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 - Καθόλου	2	3	4 - Μερικές φορές	5	6	7 - Πάντα
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης							
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον							
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες							
Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες							
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές, διαφορετικές γωνίες							
Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου							
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου							
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση αποστολής							
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της							
Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν							
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά							
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας							
Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α							
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια							
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο							
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία							
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού							
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο							
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική							

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

12. **Παρακαλώ υποδείξτε το βαθμό ικανοποίησή σας σχετικά με την εργασία σας σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα.** *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 - Καθόλου Ικανοποιη-μένος/η	2	3	4 - Μέτρια Ικανοποιη-μένος/η	5	6	7 - Απολύτως Ικανοποιη-μένος/η
Τη δυνατότητα να έχω σταθερή εργασία							
Τη δυνατότητα να είμαι ανεξάρτητος/η στην εργασία μου							
Την ευκαιρία να έχω ποικιλία δραστηριοτήτων στην εργασία μου							
Την ευκαιρία να έχω "εξουσία" στο χώρο εργασίας μου							
Την ικανότητα του/της προϊσταμένου/ης μου να λαμβάνει αποφάσεις							
Τον τρόπο με τον οποίο μου συμπεριφέρεται ο/η προϊστάμενός/ή μου							
Τη δυνατότητα να κάνω πράγματα σύμφωνα με τη συνείδησή μου στην εργασία μου							
Τη δυνατότητα να βρίσκομαι σε διαρκή εγρήγορση στην εργασία μου							
Την ευκαιρία να κάνω πράγματα για άλλους ανθρώπους στην εργασία μου							
Την ευκαιρία να καθοδηγώ άλλους ανθρώπους							
Την ευκαιρία να χρησιμοποιώ τα προσόντα μου στην εργασία μου							
Το μισθό μου αναλογικά με την εργασία που προσφέρω							
Τις ευκαιρίες για προαγωγή ή ανέλιξη στην εργασία μου							
Την ελευθερία που έχω να λαμβάνω αποφάσεις στην εργασία μου							
Την ελευθερία που έχω να εφαρμόζω δικές μου μεθόδους στην εργασία μου							

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

	1 - Καθόλου Ικανοποιη-μένος/η	2	3	4 - Μέτρια Ικανοποιη-μένος/η	5	6	7 - Απολύτως Ικανοποιη-μένος/η
Τις εργασιακές συνθήκες	○	○	○	○	○	○	○
Τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων μου	○	○	○	○	○	○	○
Την αναγνώριση της εργασίας μου	○	○	○	○	○	○	○
Το αίσθημα ολοκλήρωσης που εισπράττω	○	○	○	○	○	○	○
Τη δουλειά μου συνολικά	○	○	○	○	○	○	○

13. **Παρακαλώ υποδείξτε το βαθμό που ισχύουν οι παρακάτω λόγοι παρακίνησης όπως περιγράφονται στις ακόλουθες προτάσεις. Προσπαθείτε στην εργασία σας.....** *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 - Καθόλου	2	3	4 - Μέτρια	5	6	7 - Απολύτως
Για να πάρω την έγκριση των άλλων (π.χ. προϊσταμένου, συναδέλφων, οικογένειας, πελατών)	○	○	○	○	○	○	○
Γιατί οι άλλοι θα με σεβαστούν περισσότερο (π.χ. προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες)	○	○	○	○	○	○	○
Για να αποφύγω την κριτική των άλλων (π.χ. προϊσταμένων, συναδέλφων)	○	○	○	○	○	○	○
Γιατί είμαι γεννημένος/η για αυτή τη δουλειά	○	○	○	○	○	○	○
Γιατί αυτοπραγματώνομαι πλήρως μέσω αυτής της δουλειάς	○	○	○	○	○	○	○
Γιατί απολαμβάνω αυτή τη δουλειά πάρα πολύ	○	○	○	○	○	○	○
Γιατί ό,τι κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό	○	○	○	○	○	○	○
Γιατί η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα	○	○	○	○	○	○	○
Δεν καταβάλω προσπάθεια γιατί πραγματικά πιστεύω ότι χάνω τον χρόνο μου στη δουλειά	○	○	○	○	○	○	○
Ειλικρινά καταβάλω πολύ λίγη προσπάθεια σε αυτή τη δουλειά	○	○	○	○	○	○	○
Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτή τη δουλειά, δεν έχει νόημα	○	○	○	○	○	○	○

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106

14. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό που ισχύουν για εσάς οι παρακάτω προτάσεις. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 - Καθόλου	2	3	4 - Μέτρια	5	6	7 - Απολύτως
Εκπληρώνω όλα μου τα καθήκοντα/ευθύνες όπως ορίζονται από την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας							
Εκπληρώνω με συνέπεια τις τυπικές απαιτήσεις για την ατομική μου απόδοση στην εργασία							
Εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα ευσυνείδητα							
Ολοκληρώνω ικανοποιητικά όλα τα καθήκοντα που μου ανατίθενται							
Μερικές φορές αποτυγχάνω να εκτελέσω σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου							
Μερικές φορές παραμελώ πτυχές της εργασίας μου που είμαι αναγκασμένος/η να εκτελώ							

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας

Με την υποστήριξη της
Google Forms

Institutional Repository - Library & Information Centre - University of Thessaly
16/05/2024 06:40:09 EEST - 3.135.187.106