



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**Θέμα:** «Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση. Η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων»

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Δημήτριος Τσίγκας

ΑΜ: 8319059

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: [Ιωάννης Ρωσσίδης]

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

## Υπεύθυνη Δήλωση

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

Ο Δηλών

Δημήτριος Τσίγκας

## Περίληψη

Η ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση είναι δύο από τους σημαντικούς παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα των οργανισμών του δημοσίου τομέα. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι τριπλός: η διερεύνηση του συλλ ηγεσίας που

κυριαρχεί, μετασχηματιστικό-συναλλακτικό-παθητικό, η συσχέτιση και η επίδραση που το κάθε στυλ ηγεσίας έχει σε οργανωσιακά αποτελέσματα και η μέτρηση του βαθμού της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων. Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων αποτέλεσαν τη μελέτη περίπτωσης της παρούσας εργασίας. Χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μέθοδος με κύριο ερευνητικό εργαλείο τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε όλους τους υπαλλήλους των Υπηρεσιών ηλεκτρονικά με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms και συμπληρώθηκαν 106 ερωτηματολόγια. Για τη διερεύνηση του στυλ ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας ( Multifactor Leadership Questionnaire ) ( M.L.Q.-5X) των Bass και Avolio (2004). Για τη μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων, χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση της μεμονωμένης καθολικής αξιολόγησης που αφορά την απάντηση σε μια ερώτηση, όπως, «πόσο ικανοποιημένος είστε συνολικά από την εργασία σας»; Οι ερωτώμενοι απάντησαν από το 1 έως το 5 σε μια κλίμακα από το εξαιρετικά δυσαρεστημένος, μέχρι και εξαιρετικά ικανοποιημένος. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αποδεικνύεται ότι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας, έστω και οριακά, είναι το μετασχηματιστικό, ακολουθούμενο από το συναλλακτικό, ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει μικρότερη εφαρμογή. Το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας σχετίζονται και επιδρούν θετικά με τις εξαρτημένες μεταβλητές της αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς, της πρόσθετης προσπάθειας των υφισταμένων και της εργασιακής ικανοποίησης, αλλά με το μετασχηματιστικό στυλ να έχει υψηλότερη συσχέτιση και επίδραση. Το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει αρνητική συσχέτιση και επίδραση με τις τρεις παραπάνω εξαρτημένες μεταβλητές. Περίπου το 60% των υπαλλήλων είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε συνολικό επίπεδο. Το γενικό συμπέρασμα είναι, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι επιθυμητή και αποτελεσματική, με την προϋπόθεση να έχει σωστή εφαρμογή. Τα ευρήματα της παρούσας εργασίας από την άλλη, μπορούν να αποτελέσουν αφορμή για περαιτέρω προβληματισμό και έρευνα.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, παθητική ηγεσία, εργασιακή ικανοποίηση.

## Summary

Leadership and job satisfaction are two of the important factors that determine the effectiveness of public sector organizations. The purpose of this research is threefold: the investigation of the dominant leadership style, transformative-transactional-passive, the correlation and the effect that each leadership style has on organizational results and the measurement of the degree of overall job satisfaction of managers. The Regional Services of Primary and Secondary Education of the Regional Units of Karditsa and Trikala were the case study of the present work. Quantitative method was used with the use of a questionnaire as the main research tool. The questionnaire was distributed to all employees of the Services electronically using the Google Forms application and 106 questionnaires were completed. Bass and Avolio (2004) used the Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.-5X) to investigate leadership style. To measure the overall job satisfaction of employees, the individual overall assessment approach was used to answer a question such as, "how satisfied are you overall with your job"? Respondents answered from 1 to 5 on a scale from extremely dissatisfied to extremely satisfied. The results of the research show that the dominant leadership style, even marginally, is the transformative one, followed by the transactional one, while the passive leadership style has a lesser application. Transformational and transactional leadership styles are positively related to and dependent on the dependent variables of leadership effectiveness, extra effort, and job satisfaction, but with transformational style having a higher correlation and impact. Passive leadership style has a negative correlation and effect with the above three dependent variables. About 60% of employees are satisfied with their work overall. The general conclusion is that transformational leadership is desirable and effective, provided it is properly implemented. The findings of the present work, on the other hand, can be a reason for further reflection and research.

**Keywords:** Leadership, transformational leadership, transactional leadership, passive leadership, job satisfaction

## Ευχαριστίες

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου κ. Ιωάννη Ρωσσίδα, ο οποίος από την πρώτη στιγμή μου έδειξε εμπιστοσύνη και με ενθάρρυνε για την πραγματοποίηση αυτής της εργασίας.

Θέλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους καθηγητές, Μύρων Ζαβλανό, Αθανάσιο Κουστέλιο, Γεώργιο Ασπρίδη και Δημήτριο Μπελιά, οι οποίοι με άμεσο ή έμμεσο τρόπο συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συναδέλφους μου που μεγάλη προθυμία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την υποστήριξη που έδειξε σε όλο το χρονικό διάστημα των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

## Περιεχόμενα

Θέμα: «Ηγεσία και εργασιακή ικανοποίηση. Η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων».....	i
Περίληψη.....	ii
Summary .....	iv
Ευχαριστίες.....	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	1
1. Εισαγωγή.....	1
1.1. Ορισμοί εννοιών.....	3
1.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	4
1.3. Περιορισμοί της έρευνας .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΗΓΕΣΙΑ .....	6
2.1. ΗΓΕΣΙΑ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ .....	6
2.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ .....	8
2.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	11
2.3.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών ( trait theories) .....	11
2.3.2. Θεωρίες οι οποίες δίνουν έμφαση στη συμπεριφορά των ηγετών (behavioral theories) 13	
Οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Ohio.....	14
Οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Michigan.....	15
The Managerial Grid (Διευθυντικό Πλέγμα) .....	16
2.3.3. Θεωρίες οι οποίες επικεντρώνονται στη συγκεκριμένη κατάσταση και στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν (contingency -situational theories.....	19

Το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler.....	19
Θεωρία ηγεσίας που δημιουργείται από μια κατάσταση κατά του Hersey και Blanchard ..	21
2.3.4. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας .....	22
Χαρισματική ηγεσία .....	23
Παθητική- αδιάφορη ηγεσία ( Laissez faire).....	23
Συναλλακτική- διαπραγματευτική ηγεσία .....	23
Μετασχηματιστική ηγεσία .....	24
2.4. Η Ηγεσία στο Δημόσιο τομέα.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	30
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	30
3.1 Έννοια και ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης.....	30
3.2. Η εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη και ως ανεξάρτητη μεταβλητή. ....	32
3.3. Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης.....	33
3.3.1. Οντολογικές θεωρίες.....	34
Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow .....	34
Η θεωρία του ERG του ALDERFER .....	36
Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg .....	37
Η θεωρία των αναγκών του McClelland .....	40
Θεωρία Χ και Θεωρία Ψ του McGregor .....	43
3.3.2. Μηχανιστικές θεωρίες .....	44
Θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας του Adams.....	44
Θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom .....	46
Το υπόδειγμα των Porter και Lawler .....	47
Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham.....	48
3.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης. ....	49
Οργανωτικοί παράγοντες.....	49
Ατομικοί παράγοντες .....	50
3.5. Η εργασιακή ικανοποίηση ως προσδιοριστικός παράγοντας άλλων εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων.....	50
3.6. Εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	52
4.1. Σκοπός της έρευνας.....	52
4.2. Η σημασία της έρευνας.....	53
4.3. Μεθοδολογία έρευνας.....	53

4.3.1.	Ο αντικειμενικός πληθυσμός της έρευνας.....	53
4.3.2.	Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας .....	54
4.3.3.	Συλλογή δεδομένων.....	55
4.3.4.	Στατιστικό πακέτο SPSS.....	56
4.3.5.	Έλεγχος αξιοπιστίας .....	56
4.3.6.	Περιγραφική στατιστική παρουσίαση των δημογραφικών και ατομικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων. ....	57
4.4.	Αποτελέσματα.....	62
4.4.1.	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των διαστάσεων και των αποτελεσμάτων-εκβάσεων της ηγεσίας .....	62
4.4.2.	Περιγραφική στατιστική, μέση τιμή και τυπική απόκλιση της εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία. ....	65
4.4.3.	Μέση τιμή και τυπική απόκλιση της σχέσης εργασιακής ικανοποίησης με δημογραφικά και προσωπικά χαρακτηριστικά. ....	67
4.4.4.	Συσχέτιση μεταξύ των βασικών μεταβλητών του MLQ.....	77
4.4.5.	Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών του MLQ .....	83
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	88
5.1	Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.....	88
5.2.	Σχολιασμός αποτελεσμάτων .....	90
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	98
6.1.	Συμπεράσματα .....	98
6.2.	Προτάσεις.....	101
	Βιβλιογραφία .....	103
	ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	111

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 2.1:</b>	Διαφορές μεταξύ προϊσταμένου και ηγέτη.....	7
<b>Πίνακας 4.1:</b>	Στατιστικός έλεγχος της αξιοπιστίας του μοντέλου M.L.Q με το δείκτη Alpha Cronbach.....	56

<b>Πίνακας 4.2:</b> Φύλο συμμετεχόντων.....	57
<b>Πίνακας 4.3:</b> Ηλικία των ερωτώμενων.....	58
<b>Πίνακας 4.4:</b> Εκπαιδευτική κατηγορία των ερωτώμενων.....	59
<b>Πίνακας 4.5:</b> Έτη δημόσιας υπηρεσίας των ερωτώμενων.....	60
<b>Πίνακας 4.6:</b> Υπηρεσιακή θέση των ερωτώμενων.....	61
<b>Πίνακας 4.7:</b> Οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων.....	61
<b>Πίνακας 4.8:</b> Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των τριών στυλ ηγεσίας του μοντέλου του πλήρους εύρους ηγεσίας.....	63
<b>Πίνακας 4.9:</b> Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας.....	63
<b>Πίνακας 4.10:</b> Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των δυο διαστάσεων της συναλλακτικής ηγεσίας.....	64
<b>Πίνακας 4.11:</b> Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των δυο διαστάσεων της παθητικής ηγεσίας.....	64
<b>Πίνακας 4.12:</b> Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των τριών αποτελεσμάτων/εκβάσεων του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας.....	65
<b>Πίνακας 4.13 :</b> Η μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης σε συνολικό επίπεδο από την δουλειά.....	65
<b>Πίνακας 4.14:</b> Ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία συνολικά.....	66
<b>Πίνακας 4.15:</b> Η μέση τιμή της ικανοποίησης των ανδρών και γυναικών από την εργασία συνολικά.....	67
<b>Πίνακας 4.16:</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας.....	68
<b>Πίνακας 4.17:</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων ανάλογα με τη θέση που υπηρετούν.....	72
<b>Πίνακας 4.18:</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα και όσων δεν κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο.....	75
<b>Πίνακας 4.19:</b> Πίνακας συσχετίσεων των βασικών μεταβλητών της έρευνας (Pearson).....	78
<b>Πίνακας 4.20:</b> Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας με την εξαρτημένη μεταβλητή πρόσθετη προσπάθεια.....	80
<b>Πίνακας 4.21:</b> Συσχέτιση μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενδεχομενικής ανταμοιβής και αποτελεσματικότητας.....	80



<b>Πίνακας 4.22:</b> Συσχέτιση μεταξύ των εννέα διαστάσεων του μοντέλου του πλήρους φάσματος ηγεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία συνολικά.....	81
<b>Πίνακας 4.23:</b> Αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόσθετη προσπάθεια.....	83
<b>Πίνακας 4.24:</b> Αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόσθετη προσπάθεια.....	84
<b>Πίνακας 4.25:</b> Αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση.....	85

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

<b>Γράφημα 4.1:</b> Φύλο των ερωτώμενων.....	58
<b>Γράφημα 4.2:</b> Ηλικία των ερωτώμενων.....	58
<b>Γράφημα 4.3:</b> Εκπαιδευτική κατηγορία των ερωτώμενων.....	60
<b>Γράφημα 4.4:</b> Έτη δημόσιας υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	61
<b>Γράφημα 4.5:</b> Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα.....	62
<b>Γράφημα 4.6 :</b> Ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία συνολικά.....	66
<b>Γράφημα 4.7.</b> Η μέση τιμή της ικανοποίησης των ανδρών από την εργασία συνολικά.....	67
<b>Γράφημα 4.8.</b> Η μέση τιμή της ικανοποίησης των γυναικών από την εργασία συνολικά.....	68
<b>Γράφημα 4.9.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων με υπηρεσία λιγότερη των πέντε ετών.....	69
<b>Γράφημα 4.10.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων με υπηρεσία από πέντε μέχρι δέκα έτη.....	70
<b>Γράφημα 4.11.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων με υπηρεσία από δέκα μέχρι 20 έτη.....	71
<b>Γράφημα 4.12.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων με υπηρεσία πάνω από 20 έτη.....	72
<b>Γράφημα 4.13.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που υπηρετούν στη θέση του υπαλλήλου.....	73
<b>Γράφημα 4.14.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που υπηρετούν στη θέση του προϊστάμενου τμήματος.....	74
<b>Γράφημα 4.15.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που υπηρετούν στη θέση του προϊστάμενου Διεύθυνσης.....	75

<b>Γράφημα 4.16.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που δεν κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα.....	76
<b>Γράφημα 4.17.</b> Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα.....	77

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1. Εισαγωγή

Σήμερα βιώνουμε μια πραγματικότητα με καινούργια δεδομένα, εξαιτίας της αλματώδους ανάπτυξης της τεχνολογίας και της νέας κοινωνικής και οικονομικής παγκοσμιοποίησης. Αυτή η πραγματικότητα επιβάλλει τα αγαθά και οι υπηρεσίες να αναβαθμίζονται από τεχνολογικής και ποιοτικής άποψης. Μεγάλες αλλαγές και μετασχηματισμοί λαμβάνουν χώρα σε όλα τα πεδία, την οικονομία, την πολιτική και τη διοίκηση, που επηρεάζουν την καθημερινότητα μας (Κέφης, 2005).

Μέσα σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον, ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης είναι να υιοθετήσει και να εφαρμόσει εκείνα τα στοιχεία, που θα εξασφαλίσουν την προσαρμογή της στις αλλαγές που συμβαίνουν. Ένα τέτοιο στοιχείο-παράγοντας είναι η ηγεσία που με τη σειρά της θα δημιουργήσει άλλα στοιχεία, όπως η ποιότητα και το όραμα. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι αυτά τα τρία στοιχεία, ποιότητα, ηγεσία και όραμα, θα πρέπει αποτελέσουν τον αποτελεσματικό προσανατολισμό μιας μοντέρνας δημόσιας διοίκησης (Κέφης, 2019).

Διαχρονικά η επιχειρηματική και η επιστημονική κοινότητα ( Μάνατζμεντ – Οργανωσιακή Συμπεριφορά- Κοινωνιολογία της Εργασίας) προσπάθησαν μέσα από μελέτες και έρευνες, να προσδιορίσουν το περιεχόμενο της έννοιας της ηγεσίας, ξεκινώντας από το 1920 με τον Max Webber με τα τρία είδη ηγεσίας την παραδοσιακή, χαρισματική και νόμιμη (Κασιμάτη, et al., 2015). Το πρώτο επιστημονικό ρεύμα επικεντρώθηκε στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη τα συμπεράσματα αυτών των θεωριών αμφισβητήθηκαν, καθώς νέες θεωρίες αναπτύχθηκαν εστιάζοντας κυρίως στην ηγετική συμπεριφορά, ενώ άλλες τονίζουν το τεράστιο ρόλο που παίζει το περιβάλλον και η ωριμότητα των ατόμων για την εφαρμογή του πιο αποτελεσματικού στυλ ηγεσίας.

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις της ηγεσίας θεωρούν ότι το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να υιοθετηθεί από τους οργανισμούς για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, της πρόσθετης προσπάθειας και εργασιακής ικανοποίησης, είναι η μετασχηματιστική ηγεσία ή όπως αλλιώς λέγεται ηγεσία των αλλαγών. Αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει ως

κεντρική φιλοσοφία την αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα, στους στρατηγικούς και στους λειτουργικούς στόχους, στις δομές, στις διαδικασίες, στις σχέσεις με το περιβάλλον, έτσι ώστε ο κάθε οργανισμός να έχει τη δυνατότητα προσαρμογής στις εξελίξεις αυτού του συνεχούς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (Μπουραντάς, 2017).

Κύριο χαρακτηριστικό της συμπεριφοράς του μετασχηματιστικού ηγέτη σε έναν οργανισμό είναι η ύπαρξη οράματος, που είναι ο οδηγός για την πορεία όλων. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αποτελεί πρότυπο για τους συνεργάτες, καθώς αναπτύσσει τη δημιουργική, αναλυτική και συνθετική σκέψη, την καινοτόμο αντίληψη των πραγμάτων και στοχεύει στη δημιουργία ηγετών μέσω της μάθησης και της εκπαίδευσης. Ο μετασχηματιστής ηγέτης εστιάζει στο μέλλον, αλλά ταυτόχρονα πετυχαίνει και τους βραχυπρόθεσμους στόχους (Μπουραντάς, 2017).

Με βάση πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα, φαίνεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία κυριαρχεί στο δημόσιο τομέα και αυτό έχει ως συνέπεια την επίτευξη πιο υψηλής αποτελεσματικότητας, παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης (Ιορδανίδης & Καλλιοντζή, 2019).

Οι κύριες θεωρίες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση συνδέονται με τις θεωρίες της παρώθησης ή των κινήτρων. Οι θεωρίες των κινήτρων, που αποτελούν τη βάση της μελέτης της εργασιακής ικανοποίησης, χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, που ονομάζεται οντολογική θεωρία ή περιεχομένου, περιλαμβάνονται οι θεωρίες των αναγκών, η θεωρία της υγιεινής ή παρακίνησης, και στη δεύτερη κατηγορία, που ονομάζεται θεωρία των διαδικασιών περιλαμβάνονται ενδεικτικά η θεωρία των προσδοκιών, η θεωρία της ισότητας ή της δικαιοσύνης, η θεωρία της στοχοθέτησης και η θεωρία των χαρακτηριστικών εργασίας (Μπουραντάς, 2015).

Η εργασιακή ικανοποίηση, όπως μελετάται από την Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Θεωρία, είναι στάση που επηρεάζει άλλες στάσεις και συμπεριφορές, αλλά και από την άλλη πλευρά επηρεάζεται από άλλες στάσεις και συμπεριφορές, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και έρευνας, τόσο ως εξαρτημένη, όσο και ως ανεξάρτητη μεταβλητή (Γαλανάκης, 2012).

Πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους στις διοικητικές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας στη χώρα μας,

δείχνουν ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι σε μέτριο βαθμό (Θεοδοσοπούλου, 2018).

### **1.1. Ορισμοί εννοιών**

*Ηγεσία «είναι μια διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων, των γνώμων και των συμπεριφορών, των μελών κοινωνικών ομάδων από τον ηγέτη, με τέτοιο τρόπο ώστε τα μέλη της ομάδας να λειτουργούν εθελοντικά και πρόθυμα για την επίτευξη των σκοπών και στόχων που απορρέουν από την αποστολή, του κάθε οργανισμού» (Μπουραντάς, 2017).*

*Μετασχηματιστική ηγεσία είναι η διαδικασία μετασχηματισμού και αλλαγής στο όραμα, στους στόχους, στη στρατηγική, στα λειτουργικά προγράμματα δράσης, στην οργανωσιακή κουλτούρα, στις δομές, στις διαδικασίες και στην οργάνωση του κάθε οργανισμού, έτσι ώστε ο οργανισμός να προσαρμοσθεί στις εξελίξεις του περιβάλλοντος. Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι: 1. Η ιδεολογική επιρροή, 2. Εμπνευσμένη παρώθηση, 3. Διανοητική κινητοποίηση και 4. Εξατομικευμένη μέριμνα (Μπουραντάς, 2017) .*

*Μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που εμπνέει τους υφισταμένους να ξεπεράσουν το δικό τους συμφέρον προς όφελος του συμφέροντος του οργανισμού και έχουν τη δυνατότητα να επιδρούν στους υφισταμένους (Robbins & Judge, 2018; Βελίας & Κουstelios, 2014).*

*Συναλλακτικός ηγέτης είναι αυτός που καθοδηγεί τους υφισταμένους προς προκαθορισμένους στόχους, τονίζοντας τις απαιτήσεις ως προς τους ρόλους και τις αρμοδιότητες και σύνδεση των ανωτέρω με συγκεκριμένες ανταμοιβές (Robbins & Judge, 2018).*

*Παρακίνηση είναι η διαδικασία με τα οποία τα μέλη μιας ομάδας έχουν διάθεση (κίνητρα) να καταβάλουν μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια για την επίτευξη των μέγιστων αποτελεσμάτων (Μπουραντάς, 2015).*

*Εργασιακή ικανοποίηση είναι τα θετικά συναισθήματα που έχει ένα άτομο από την εργασία του, γιατί αυτά που του προσφέρονται βρίσκονται σε αντιστοιχία με τις αξίες και τις προσδοκίες που το άτομο έχει για την εργασία του (Γαλανάκης, 2012). Ένα*

θετικό συναίσθημα από την εργασία ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης των επιμέρους πτυχών της (Robbins & Judge, 2018).

*Ανεξάρτητη μεταβλητή* είναι αυτή η στάση ή συμπεριφορά που είναι η αιτία για την εμφάνιση μιας άλλης στάσης ή συμπεριφοράς (Γαλανάκης, 2012).

*Εξαρτημένη μεταβλητή* είναι αυτή η στάση ή συμπεριφορά που είναι αποτέλεσμα μιας άλλης στάσης ή συμπεριφοράς (Γαλανάκης, 2012).

## **1.2. Ερευνητικά ερωτήματα**

Τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας διατυπώνονται ως εξής:

1. Ποιο στυλ ηγεσίας είναι το κυρίαρχο, το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό ή το παθητικό;
2. Υπάρχει συσχέτιση/πρόβλεψη μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας ;
3. Υπάρχει συσχέτιση/πρόβλεψη μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της πρόσθετης προσπάθειας των εργαζομένων;
4. Υπάρχει συσχέτιση/πρόβλεψη μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης;
5. Έχει η μετασχηματιστική ηγεσία ισχυρότερη θετική συσχέτιση/πρόβλεψη με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια, απ' ότι έχει η συναλλακτική ηγεσία;
6. Οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά;

Οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας διατυπώνονται ως εξής:

1. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι το κυρίαρχο σε σχέση με το συναλλακτικό και το παθητικό.
2. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση/επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.
3. Η συναλλακτική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση/επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.

4. Η παθητική ηγεσία έχει αρνητική συσχέτιση/επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.
5. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση/επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια, απ' ότι έχει η συναλλακτική ηγεσία.
6. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους σε συνολικό επίπεδο.

Οι μηδενικές υποθέσεις της έρευνας είναι:

1. Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας δεν είναι το κυρίαρχο σε σχέση με το συναλλακτικό και το παθητικό.
2. Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν έχει θετική συσχέτιση/επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.
3. Η συναλλακτική ηγεσία δεν έχει θετική συσχέτιση/επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.
4. Η παθητική ηγεσία δεν έχει αρνητική συσχέτιση/επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.
5. Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση/επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια, απ' ότι έχει η συναλλακτική ηγεσία.
6. Οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε συνολικό επίπεδο.

### **1.3. Περιορισμοί της έρευνας**

Πρέπει βέβαια να τονίσουμε την ύπαρξη κάποιων σημαντικών περιορισμών που δε βοηθούν στη γενίκευση των συμπερασμάτων που εξάγονται από την παρούσα έρευνα.

Πρώτον, ο παράγοντας χρόνος άλλα και ο παράγοντας κόστος είναι αυτοί που δυσχεραίνουν τη γενίκευση των συμπερασμάτων, σε συνδυασμό με τις υγειονομικές συνθήκες ( Κορονοϊός) .

Δεύτερον, το μέγεθος του δείγματος είναι σχετικά μικρό ( 106) συμμετέχοντες, αυτό οδηγεί στη μείωση της στατιστικής σημαντικότητας των αποτελεσμάτων.

Τρίτον, το όργανο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση του στυλ ηγεσίας, αναπτύχθηκε σε δεδομένα των Η.Π.Α., θα ήταν χρήσιμο για τους μελλοντικούς ερευνητές να αναπτύξουν ένα εργαλείο με βάση τα ελληνικά δεδομένα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΗΓΕΣΙΑ

### 2.1. ΗΓΕΣΙΑ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Σήμερα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν πλέον συνειδητοποιήσει, ότι η επιτυχία και η ευημερία τους δεν εξαρτάται μόνο από το να διαθέτουν ικανούς μάνατζερ, αλλά πρέπει να διαθέτουν διοικητικά στελέχη που να είναι ηγέτες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Η έννοια της ηγεσίας έχει μελετηθεί όχι μόνο από τη Διοικητική Επιστήμη αλλά και άλλες κοινωνικές επιστήμες, όπως η Κοινωνιολογία, η Ψυχολογία και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Θεωρία.

Ηγέτης είναι εκείνο το άτομο που κάνει συγκεκριμένες ενέργειες και καταφέρνει να κάνει τους άλλους να τον ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα. Ηγέτης μπορεί να είναι οποιαδήποτε άτομο στα πλαίσια μιας κοινωνικής ομάδας (Μπουραντάς, 2015).

Μπορεί στα πλαίσια του θεσμού της οικογένειας να είναι εκείνος ο γονέας ή στα πλαίσια του φορέα κοινωνικοποίησης σχολείο ο εκπαιδευτικός, που κάνουν το παιδί να διαβάζει με ζήλο, μεράκι και ενθουσιασμό. Μπορεί να είναι εκείνος ο προϊστάμενος που ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο του οργανογράμματος του οργανισμού που βρίσκεται, να πετυχαίνει αύξηση της απόδοσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης των συνεργατών (Βάθης, et al., 2014).

Ο ηγέτης, και κυρίως αυτός που στη σύγχρονη θεωρία ονομάζεται μετασχηματιστικός, στο χώρο ευθύνης του καθοδηγεί, καινοτομεί, αλλάζει και βελτιώνει συνεχώς τα πράγματα, περνά όραμα, εμπνέει, παρακινεί, διαμορφώνει την



κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα και το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα για την αύξηση της απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης των συνεργατών. (Belias, et al., 2021)

Για να γίνουν πιο κατανοητές οι έννοιες του ηγέτη και της ηγεσίας θα πρέπει να τις δούμε σε αντιδιαστολή με τις έννοιες του προϊσταμένου και του μάνατζμεντ. Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στην έννοια του ηγέτη και του προϊσταμένου, όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 2.1. Διαφορές μεταξύ προϊσταμένου και ηγέτη**

ΠΡΟΣΤΑΜΕΝΟΣ	ΗΓΕΤΗΣ
1. Διορίζεται	1. Αναδεικνύεται
2. Στηρίζεται στην τυπική εξουσία	2. Πείθει
3. Ελέγχει	3. Περνά όραμα
4. Προκαλεί φόβο	4. Εμπνέει
5. Μιλά στο μυαλό	5. Προκαλεί εκτίμηση
6. Διαχειρίζεται την υπάρχουσα κατάσταση	6. Καινοτομεί
	7. Κερδίζει την εμπιστοσύνη

Σε μια ανάγνωση ενός παρόμοιου πίνακα του Zaleznik(1997) σε ένα μνημειώδης άρθρο του στο Harvard Business Review με τον τίτλο "Managers and Leader: are they different, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε, ότι οι έννοιες του ηγέτη ή της ηγεσίας και του προϊσταμένου ή του μάνατζμεντ όχι μόνο δεν είναι ίδιοι, αλλά είναι συγκρουόμενοι. Εν τούτοις, χωρίς να υπάρχουν η ηγεσία και το μάνατζμεντ, οι οργανώσεις δεν θα εξασφαλίζουν την επιτυχία (Νικολάου & Βακόλα, 2019; Μπισκανάκη & Χαραλάμπους, 2018).

Το μάνατζμεντ είναι μία διαδικασία τεσσάρων λειτουργιών του προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου (Μπουραντάς, 2015).

Για την έννοια της ηγεσίας στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία υπάρχουν πολλοί ορισμοί (Νικολάου & Βακόλα, 2019).: Ηγεσία είναι:

1. <<Η ικανότητα να επηρεάζεται μια ομάδα προς την επίτευξη κάποιου οράματος ή μιας σειράς στόχων.
2. Οι διαδικασίες επιρροής, που συνεπάγονται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της ομάδας ή του οργανισμού, τη δημιουργία κινήτρων για την πραγματοποίηση του έργου, καθώς και στη συμβολή στη διατήρηση της ομάδας και της κουλτούρας της.

3. Η διαδικασία όπου ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ανθρώπων για να επιτύχουν ένα κοινό στόχο.

4. Τα ατομικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορές, στυλ και αποφάσεις που υιοθετούνται από τον ηγέτη. (Μπελιάς, 2015)

5. Η διαδικασία επιρροής των δραστηριοτήτων μιας οργανωμένης ομάδας στην προσπάθεια της για την επίτευξη των στόχων της.>>

6. Η διαδικασία επιρροής των πεποιθήσεων, των αξιών, των στάσεων, των γνώμων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, κοινωνικής ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο ( ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εκούσια και με διάθεση και με το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους, για να υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την ύπαρξη οράματος για πρόοδο και καινοτομία ή για την επίτευξη μιας καλύτερης κατάστασης στο μέλλον από την υπάρχουσα. (Μπουραντάς, 2017).

Το μάνατζμεντ και η ηγεσία είναι συμπληρωματικά συστήματα που το ένα προσδιορίζει το άλλο και ο άριστος συνδυασμός αυτών των συστημάτων προσδιορίζει υψηλότερες επιδόσεις και μεγαλύτερη ικανοποίηση των ατόμων (Μπουραντάς, 2015).

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία δυναμική που προσδιορίζεται από τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στον οργανισμό που με τη σειρά τους διαμορφώνουν τις συμπεριφορές των ηγετών και των υφισταμένων (Ζαβλανός, 1990).

Η βασική διαφορά ανάμεσα στο μάνατζερ και στον ηγέτη είναι, ότι ο μάνατζερ κάνει τα σωστά πράγματα, ενώ ο ηγέτης κάνει τα πράγματα σωστά (Γαλανάκης, 2012).

Τα βασικά στοιχεία της ηγεσίας είναι 1. Ο ηγέτης που κατέχει κάποια θέση στην ιεραρχία, 2. Οι ακόλουθοι και η ωριμότητα τους 3. Το έργο που πρέπει να υλοποιηθεί και 4. Το περιβάλλον ή κατάσταση μέσα στο οποίο ο ηγέτης θα δραστηριοποιηθεί (Ρωσσίδης, et al., 2019).

## **2.2. ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι η έννοια της ηγεσίας δεν είναι σε καμία περίπτωση ταυτόσημη με τις έννοιες της δύναμης, της επιρροής και της εξουσίας. Αυτές οι τρεις

έννοιες είναι τα εργαλεία που συνήθως χρησιμοποιεί ο ηγέτης προκειμένου να ασκήσει την ηγεσία, δηλαδή να εμπνεύσει, να καθοδηγήσει και να παρακινήσει τους ακολούθους (Βάθης, et al., 2014).

Η δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ατόμου στα πλαίσια μιας κοινωνικής σχέσης να επιβάλει τις επιθυμίες τις αξίες, τις στάσεις και τα οράματα του στα μέλη μιας ομάδας, παρά την αντίσταση, και να επηρεάσει τις πεποιθήσεις, τις στάσεις, τις αξίες και την συμπεριφορά τους (Μπουραντάς, 2015; Κασιμάτη, et al., 2015).

Επιρροή είναι αλλαγή των στάσεων, των αξιών, των πεποιθήσεων, των γνώμων και της συμπεριφοράς, ως αποτέλεσμα της άσκησης της δύναμης.

Εξουσία είναι το νόμιμο δικαίωμα ενός ατόμου να επιβάλει τη δύναμη που διαθέτει (Βάθης, et al., 2014; Κασιμάτη, et al., 2015).

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να γνωρίζει τη δύναμη και την εξουσία που διαθέτει και τις πηγές όπου αυτές τις αντλεί (Βάθης, et al., 2014).

Βασικές πηγές δύναμης του ηγέτη είναι:

**Η δύναμη της ανταμοιβής.** Ο υφιστάμενος αναλαμβάνει κάτι, για να λάβει μια αμοιβή, η οποία προσδιορίζεται από τον προϊστάμενο. Οι οργανισμοί κυρίως οικογενειακού χαρακτήρα χρησιμοποιούν συνήθως αυτή τη μορφή δύναμης, γιατί οι σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των ατόμων είναι όπως αυτές μεταξύ γονέα και παιδιού. Αντίθετα σε οργανισμούς που έχουν έντονα γραφειοκρατικό χαρακτήρα, όπως συμβαίνει στο δημόσιο τομέα, αυτή η μορφή δύναμης είναι αρκετά μειωμένη, γιατί συνήθως ο καθορισμός των αμοιβών δεν γίνεται με βάση την παραγωγικότητα (Μάρκοβιτς, 2002).

**Η δύναμη της τιμωρίας.** Αναφέρεται στη δυνατότητα του ηγέτη να τιμωρεί τους υφισταμένους. Η τιμωρία μπορεί να είναι με τη μορφή του προστίμου, της απόλυσης ή μείωσης του μισθού. Αυτή η μορφή δύναμης είναι αποτελεσματική μόνο βραχυπρόθεσμα, διότι μακροπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει στην αδιαφορία και στην υπονόμηση (Γαλανάκης, 2012).

**Η δύναμη της αναφοράς.** Αναφέρεται σε εκείνη την περίπτωση όπου οι ακόλουθοι επιθυμούν έντονα να ικανοποιήσουν τον ηγέτη και έχουν για αυτόν έντονα αισθήματα θαυμασμού και εμπιστοσύνης. Αντιλαμβάνονται τον ηγέτη ως

παράδειγμα προς μίμηση, πρόσωπο αναφοράς και πρότυπο και ως ένα άτομο που θέλουν να ταυτιστούν μαζί του, γιατί έχει κάποια χαρίσματα που τους εντυπωσιάζουν (Νικολάου & Βακόλα, 2019). Τέτοιου είδους δύναμη ασκούν συνήθως οι χαρισματικοί ηγέτες (Μάρκοβιτς, 2002).

**Η δύναμη ειδικού-γνώσης.** Αναφέρεται στη γνώση και στην εμπειρία του ηγέτη. Αφορά την ικανότητα λόγω των παραπάνω ικανοτήτων να επιλύει προβλήματα. Θεωρητικά η δύναμη του ειδικού είναι προσβάσιμη από όλους που έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και αυτές ζητούνται από τους οργανισμούς.

Ο συνδυασμός των δύο παραπάνω τύπων δύναμης αποτελεί αυτό που ονομάζεται χάρισμα και χαρακτηρίζει τον ηγέτη (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

**Η νόμιμη δύναμη.** Αναφέρεται στο δικαίωμα που έχει ο ηγέτης λόγω της θέσης στην διοικητική ιεραρχία να επηρεάζει τον τρόπο λειτουργίας και την άσκηση εργασίας των ακολούθων. Η δύναμη αυτή υφίσταται για όσο χρονικό διάστημα ο κάτοχος της διατηρεί τη θέση. Σε γραφειοκρατικούς οργανισμούς, όπως είναι ο δημόσιος τομέας, τα άτομα που κατέχουν θέσεις εξουσίας φαίνεται να αξιοποιούν αφανείς πηγές για την άσκηση ελέγχου, όπως οι πληροφορίες, το δικαίωμα της λήψης απόφασης, και της διαδικασίας της επικοινωνίας (Μάρκοβιτς, 2002).

**Η δύναμη των πληροφοριών.** Αφορά μια σημαντική πηγή δύναμης, γιατί ο ηγέτης κατέχει τις πληροφορίες ή ελέγχει του μηχανισμούς που αυτές μεταβιβάζονται (Βάθης, et al., 2014).

Σε έρευνα των Podsakoff και Schriesheim (1985), σχετικά με τις μορφές δύναμης του ηγέτη, παρατηρήθηκε ότι η δύναμη της ανταμοιβής, η νόμιμη εξουσία και αυτή της τιμωρίας, έχουν αρνητική συσχέτιση ή καμία συσχέτιση με την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Η νόμιμη δύναμη και η δύναμη της τιμωρίας εμφανίζουν αρνητική συσχέτιση με το φαινόμενο των απουσιών και των τάσεων των εργαζομένων για κινητικότητα από τον οργανισμό, αναζητώντας καλύτερο εργασιακό περιβάλλον σε άλλους οργανισμούς. Οι κυριότεροι λόγοι για τη συμμόρφωση των εργαζομένων στις εντολές των προϊσταμένων είναι η δύναμη του ειδικού και η νόμιμη δύναμη. Επιπλέον η δύναμη της αναφοράς δεν εμφάνισε ουσιαστική συσχέτιση με την αποτελεσματική εργασία των υφισταμένων. Το γενικό συμπέρασμα από την εν λόγω έρευνα είναι, ότι η δύναμη της αναφοράς και η δύναμη του ειδικού

δύναται να είναι οι ενδεδειγμένες πηγές δύναμης που θα μπορούσαν να υιοθετούν τα στελέχη των οργανισμών, σε αντίθεση με τη δύναμη της ανταμοιβής και της δύναμης της τιμωρίας (Μάρκοβιτς, 2002).

Αξίζει να αναφερθεί ότι στις σύγχρονες προσεγγίσεις για την ποιοτική ηγεσία οι λέξεις «δύναμης» και «εξουσίας» δεν υπάρχουν στο λεξιλόγιο του ηγέτη. Έχουν αντικατασταθεί από τις λέξεις «ενθάρρυνσης» και «συνεργασίας». Σύμφωνα με αυτή την αρχή, ο αποτελεσματικός ηγέτης αξιοποιεί τις δυνατότητες των ακολούθων, συνεργάζεται και αλληλοεπιδρά και δημιουργεί μια οργανωσιακή κουλτούρα μέσα στην οποία το σύστημα και τα στοιχεία αυτού συνεχώς βελτιώνονται (Ζαβλανός, 2017).

## 2.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στον χώρο της Βιομηχανικής Ψυχολογίας έχουν υπάρξει πολλές προσεγγίσεις ηγεσίας και αυτό δείχνει το τεράστιο ενδιαφέρον πολλών ερευνητών (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Οι θεωρίες διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Οι θεωρίες των χαρακτηριστικών του ατόμου ( **trait theories**)
2. Οι θεωρίες της συμπεριφοράς ( **Behavioral theories**)
3. Θεωρίες ηγεσίας που έχουν σχέση με τα χαρακτηριστικά της κατάστασης. ( **Contingency theories**)
4. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας – Πολυπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας (**Full range leadership theory**) (Ρωσσίδης, et al., 2019).

### 2.3.1. Θεωρίες των ατομικών χαρακτηριστικών ( **trait theories**)

Το πρώτο ερώτημα που προσπάθησαν να απαντήσουν οι ερευνητές και οι μελετητές του ηγετικού ρόλου αφορούσε στα ειδικά γνωρίσματα που συνήθως αναδεικνύουν ένα άτομο ως ηγέτη στα πλαίσια μιας οποιαδήποτε τυπικής ή άτυπης κοινωνικής ομάδας (Μπουραντάς, 2015).

Οι πρώτες προσπάθειες επικεντρώθηκαν στην αναζήτηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας ή των διαφόρων χαρισμάτων που διαθέτουν οι ηγέτες, όπως αποφασιστικότητα, παρακίνηση, τιμιότητα, ακεραιότητα, αξιοπιστία,

εσωτερικό προσανατολισμό έδρας ελέγχου, αυτοεκτίμηση, συναισθηματική νοημοσύνη και αυτεπάρκεια (Νικολάου & Βακόλα, 2019), (Robbins & Judge, 2018).

Η βάση της θεωρίας των ατομικών χαρακτηριστικών (trait theories) είναι η γενετική θεωρία, σύμφωνα με την οποία, η ηγετική ικανότητα είναι έμφυτη και ότι μόνο οι ηγέτες με καταγωγή από την ανώτερη κοινωνική τάξη αποκτούν με τη γέννησή τους τα απαραίτητα γνωρίσματα για να ασκήσουν τη δύναμη (Wart, 2003), (Ρωσσίδης, et al., 2019).

Εξέλιξη της γενετικής θεωρίας είναι κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα η λεγόμενη «θεωρία του Μεγάλου Ηγέτη (Great Person Theory)». Κατά τη θεωρία αυτή, οι ηγέτες κατέχουν κάποια ατομικά χαρακτηριστικά, τα οποία δεν υπάρχουν στους υπόλοιπους ανθρώπους και αυτό έχει ως συνέπεια να διαφοροποιούνται από αυτούς (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Όμως όλη η σχετική γνώση αμφισβητήθηκε, γιατί διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν ηγέτες με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας (Μπουραντάς, 2015) και επιπλέον η θεωρία αυτή αγνοούσε την επίδραση του περιβάλλοντος και της κατάστασης (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Ο Stodgill (1974) μετά από έρευνες που διεξήγαγε, κατέληξε στο συμπέρασμα, ότι η ηγεσία δεν είναι αποτέλεσμα κατοχής κάποιου συνδυασμού χαρακτηριστικών και επιπλέον η ανάδειξη ως ατόμου ως ηγέτη στα πλαίσια μιας ομάδας εξαρτάται και από τη σχέση που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στον ηγέτη και στην ομάδα. Βέβαια σε νεώτερο έργο του, ο ίδιος υποστηρίζει, ότι υπάρχει μια ομάδα χαρακτηριστικών που διακρίνει τον αποτελεσματικό από τον αναποτελεσματικό ηγέτη. Και σαν τέτοια αναφέρει την υπευθυνότητα, την αυτοπεποίθηση, την αυτεπάρκεια, και την προνοητικότητα (Γαλανάκης, 2012).

Εν κατακλείδι, αν και υπάρχουν δεδομένα που αποδέχονται τη θεωρία αυτή, όπως τα συμπεράσματα του Stodgill (1974), είναι σίγουρο, ότι τα ειδικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου δεν μπορούν από μόνα τους να οδηγήσουν σε αποτελεσματική ηγεσία, πρέπει επιπλέον να λαμβάνονται υπόψη και το περιβάλλον μέσα στο οποίο υλοποιείται το έργο, η συμπεριφορά και οι καταστάσεις (Γαλανάκης, 2012).

### 2.3.2. Θεωρίες οι οποίες δίνουν έμφαση στη συμπεριφορά των ηγετών (behavioral theories)

Η αδυναμία του επιστημονικού ρεύματος των ατομικών χαρακτηριστικών να ερμηνεύσει τι είναι αυτό που αναδεικνύει ένα άτομο ως ηγέτης στα πλαίσια μιας ομάδας, έδωσε το έναυσμα για την εμφάνιση ενός δεύτερου επιστημονικού ρεύματος το οποίο υποστήριξε, ότι αυτό που ασκεί επιρροή στους ανθρώπους και τους κάνει να ακολουθούν εκούσια και με διάθεση ένα άτομο, δεν είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας, δηλαδή το τι είναι, αλλά το πώς ενεργεί. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης επιδρά πάνω στα άλλα άτομα με τη συμπεριφορά του. Έτσι η μελέτη τους και η έρευνα επικεντρώθηκε στη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, δηλαδή πώς ενεργεί ένα άτομο, ώστε να αποτελέσει τον ηγέτη μέσα σε μια ομάδα (Μπουραντάς, 2015).

Η επιστημονική έρευνα επικεντρώθηκε σε ζητήματα που αφορούν την ηγετική συμπεριφορά και σε ποια είναι τα χαρακτηριστικά της. Τα δύο ζητήματα που απασχόλησαν την έρευνα είναι πρώτον, ποια είναι τα πρότυπα ηγεσίας και η περιγραφή αυτών και δεύτερον, ποιο πρότυπο ηγεσίας είναι το πιο κατάλληλο και αποτελεσματικό (Μπουραντάς, 2015).

Η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη προς την ομάδα, έγινε στη δεκαετία του 1930 στο Πανεπιστήμιο Iowa από τον Lewin και τους συνεργάτες του. Προσδιορίστηκαν τρία πρότυπα ηγεσίας με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από την πλευρά του ηγέτη, το αυταρχικό, το δημοκρατικό και το εξουσιοδοτικό (Μπουραντάς, 2015).

**Αυταρχικό πρότυπο.** Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το πρότυπο ηγεσίας, αποφασίζει μόνος του και δίνει εντολές και οδηγίες στους συνεργάτες για την εκτέλεση του έργου. Έρευνες έχουν δείξει, ότι αυτός ο τρόπος ηγεσίας είναι αποτελεσματικός, όταν το έργο πρέπει να τελειώσει γρήγορα. Υποστηρίζεται, ότι αυτός ο τρόπος ηγεσίας έχει αρκετά μειονεκτήματα, όπως, ότι δεν είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι και η απόδοσή τους είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης έχει φυσική παρουσία (Βάθης, et al., 2014).

**Δημοκρατικό πρότυπο.** Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας, στις αποφάσεις λαμβάνει υπόψη τις γνώμες, τις ανάγκες και τις στάσεις των συνεργατών

του και ζητά πολλές φορές και τη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Αυτό το στυλ ηγεσίας ενδείκνυται σε εργαζόμενους που έχουν υψηλή ωριμότητα ως προς το ζήτημα της ηγεσίας, έχουν υψηλή αυτεπάρκεια, αυτοπεποίθηση και είναι δεκτικοί σε νέες ιδέες και αλλαγές. Έρευνες έχουν δείξει, ότι αυτό το στυλ ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό και αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και την εργασιακή και οργανωσιακή δέσμευση τους.

**Εξουσιοδοτικό πρότυπο.** Σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας ο ρόλος του ηγέτη είναι περιορισμένος και τις αποφάσεις λαμβάνουν τα μέλη της ομάδας χωρίς να υπάρχει επηρεασμός από τον ηγέτη. Η παραγωγικότητα σε αυτό το στυλ ηγεσίας είναι περιορισμένη (Μπελιάς, 2015).

Ένα άλλο κριτήριο που περιγράφει και διακρίνει πρότυπα ηγεσίας είναι αυτό του συνολικού προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς. Με βάση αυτό το κριτήριο έχουμε δυο βασικές διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, η πρώτη διάσταση ονομάστηκε προσανατολισμός προς τους ανθρώπους και η δεύτερη διάσταση ονομάστηκε προσανατολισμός προ τα καθήκοντα (Μπουραντάς, 2015).

Οι σημαντικότερες έρευνες που αφορούν στη συμπεριφορά του ηγέτη με κύριο στόχο την κατανόηση του φαινομένου της ηγεσίας, έγιναν από τα πανεπιστήμια του Ohio και του Michigan (Ζαβλανός, 1990).

### Οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Ohio

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στο Πανεπιστήμιο του Ohio κυρίως κατά την δεκαετία του 1950, κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι υπάρχουν δύο κύριες και μη αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ τους διαστάσεις: η πρωτοβουλία και σαφήνεια στη δομή και η θεώρηση και φροντίδα του ατόμου (Robbins & Judge, 2018).

Ο Halpin(1957) ορίζει τις δύο παραπάνω διαστάσεις ως εξής:

1. Η διάσταση της πρωτοβουλίας ή σαφήνειας στη δομή αφορά στη συμπεριφορά του ηγέτη που σκοπό έχει να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ του ίδιου και των ακολούθων της ομάδας εργασίας και ακόμα να χαράζει την προσπάθεια του να διαμορφώσει συγκεκριμένες μεθόδους οργάνωσης, δρόμους επικοινωνίας και μεθόδους διαδικασίας.



2. Η διάσταση θεώρησης και μέριμνας του ατόμου αφορά στη συμπεριφορά του ηγέτη που δείχνει φροντίδα, εμπιστοσύνη, εκτίμηση και διάθεση ανάπτυξης καλών σχέσεων μεταξύ του ίδιου και των μελών του προσωπικού του (Ζαβλανός, 1990) .

Βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη του Halpin (Halpin, 1966) είναι: πρώτον, και οι δύο διαστάσεις αποτελούν θεμελιώδεις πτυχές της συμπεριφοράς του ηγέτη. Δεύτερον, τους ιεραρχικά ανωτέρους απασχολεί η διάσταση της πρωτοβουλίας και σαφήνεια στη δομή, ενώ τους ακόλουθους απασχολεί η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου. Τρίτον, η συμπεριφορά του αποτελεσματικού ηγέτη έχει άμεση σχέση με την άριστη απόδοση του και στις δύο πτυχές (Ζαβλανός, 1990).

Μια από τις πιο σημαντικές συνεισφορές του Πανεπιστημίου Ohio είναι η δημιουργία δυο ερωτηματολογίων, ένα που δημιουργήθηκε από τον Halpin (1957) γνωστό ως LBDQ ( Leadership Behavior Description Questionnaire) και το άλλο LBDQ-12 , το οποίο δημιουργήθηκε από τον Stogdill(1974).Τα κύρια συμπεράσματα από τη χρήση αυτών των ερωτηματολογίων από διάφορες έρευνες είναι η διάσταση της πρωτοβουλίας και σαφήνειας της δομής συσχετίζεται περισσότερο με την αποδοτικότητα της εργασίας και με τη μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και με το μικρό αριθμό παρουσιών τους. (Robbins & Judge, 2018). Αντίθετα η διάσταση της θεώρησης και μέριμνας του ατόμου συσχετίζεται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, αλλά με μικρότερη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτά τα συμπεράσματα των ερευνών δεν παρουσιάζουν συστηματικότητα και αυτό γιατί η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς επηρεάζεται και από άλλες μεταβλητές που δεν λαμβάνονται υπόψη (Γαλανάκης, 2012; Robbins & Judge, 2018),.

### Οι μελέτες του Πανεπιστημίου του Michigan

Κατά την ίδια χρονική περίοδο στο Πανεπιστήμιο του Michigan ομάδα ερευνητών με επικεφαλής τον Likert, για τη μελέτη της ηγετικής συμπεριφοράς, κατέληξαν σε δύο διαστάσεις του προσανατολισμού της ηγετικής συμπεριφοράς, η πρώτη διάσταση αφορά τον προσανατολισμό της ηγετικής συμπεριφοράς προς την παραγωγή και η δεύτερη διάσταση αφορά τον προσανατολισμό της ηγετικής συμπεριφοράς προς τους ανθρώπους (Ρωσσίδης, et al., 2019).

Ο ηγέτης που ακολουθεί τον προσανατολισμό προς το έργο, έχει ως κύριο μέλημα του την αύξηση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας, την επίτευξη των αποτελεσμάτων του οργανισμού και ως μέσο για την επίτευξη αυτών χρησιμοποιεί τους υφιστάμενους. Ενώ ο ηγέτης που ακολουθεί τη δεύτερη διάσταση, φροντίζει τους υφισταμένους του, θέλει οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι, θεωρεί τον άνθρωπο τον κυριότερο συντελεστή παραγωγής, και θέλει να διατηρήσει ανθρώπινες σχέσεις ανάμεσα σε αυτόν και τους συναδέλφους. Πιστεύει ότι αν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι τότε θα αυξηθεί και η απόδοση τους (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Σύμφωνα με τους Likert (1967) και Riggio (2003), η ηγετική συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους είναι πιο αποτελεσματική σε σχέση με αυτή που είναι προσανατολισμένη στα καθήκοντα και αυτή είναι και μια σημαντική διαφορά με τα συμπεράσματα των ερευνών του Πανεπιστημίου του Ohio (Γαλανάκης, 2012).

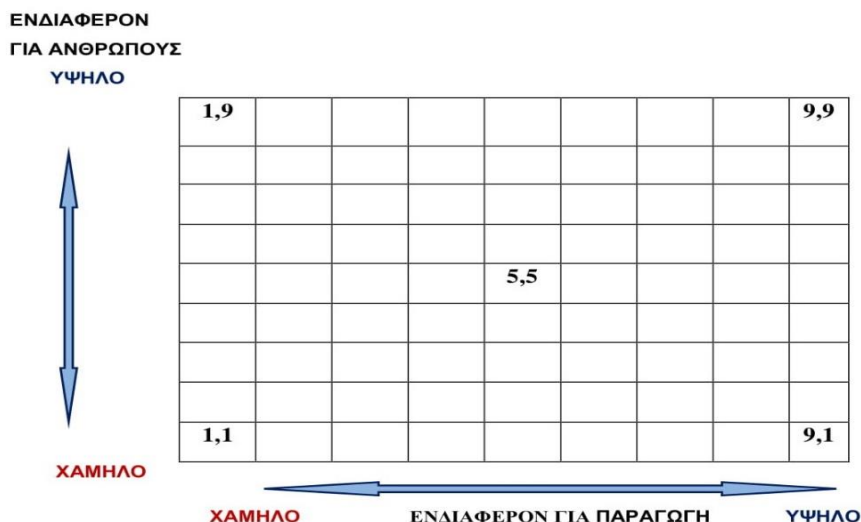
### The Managerial Grid (Διευθυντικό Πλέγμα)

Το διευθυντικό πλέγμα δημιουργήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960 από τους Robert Blake και Jane Mouton του Πανεπιστημίου του Texas. Η συμπεριφορά του ηγέτη σύμφωνα με το μοντέλο αυτό βασίζεται σε δύο υποθέσεις.

Πρώτον, το ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και δεύτερον, το ενδιαφέρον του ηγέτη για τους ανθρώπους. Αυτές οι δύο διαστάσεις, έμφαση στην παραγωγή από τη μια μεριά και έμφαση στους ανθρώπους από την άλλη, επηρεάζουν τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τη συμπεριφορά του ηγέτη κατά την εκτέλεση των καθηκόντων στη διοίκηση (Ζαβλανός, 1990; Μπελιάς, 2015).

Η σχέση μεταξύ της παραγωγής και του προσωπικού απεικονίζεται από τους Blake και Mouton σ'ένα πλέγμα 9x9 που τους επέτρεψε να αναπτύξουν 81 δυνατούς συνδυασμούς διευθυντικών ενδιαφερόντων. Σύμφωνα με το παραπάνω πλέγμα ο ηγέτης που δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον για την παραγωγή και το προσωπικό, είναι ο πλέον αποτελεσματικός (Ρωσσίδης, et al., 2019).

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τα πέντε κύρια πρότυπα διοίκησης σύμφωνα με το διευθυντικό πλέγμα.



(Ρωσσίδης, et al., 2019)

Αναλυτικότερα έχουμε :

α. **Το (1,1) στυλ διοίκησης:** Υπάρχει χαμηλό ενδιαφέρον του ηγέτη για την παραγωγή και το προσωπικό. Ο ηγέτης δεν συμμετέχει ουσιαστικά στις υποθέσεις και αυτό το πρότυπο είναι το χειρίστο για τη διοίκηση.( LAISSEZ FAIRE)

β. **Το (9,1) στυλ διοίκησης:** Υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και χαμηλό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης σε αυτή την περίπτωση γνωρίζει τι πρέπει να γίνει, καθοδηγεί τους υφισταμένους με τέτοιο τρόπο για να πετύχει του σκοπούς του.( Αυταρχικό στυλ διοίκησης)

γ. **Το (5,5) στυλ διοίκησης:** Υπάρχει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και το προσωπικό. Στο οργανισμό υπάρχει μια σταθερότητα και ισορροπία, ανάμεσα στην πραγματοποίηση των καθηκόντων και στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων.( Πειστικό στυλ ηγεσίας)

δ. **Το (1,9) στυλ διοίκησης:** Υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για το προσωπικό και χαμηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή. Ο ηγέτης σε αυτή την περίπτωση έχει τη πεποίθηση, ότι αν είναι ευχαριστημένο το προσωπικό, τότε θα έχουμε και υψηλή απόδοση.( Ανθρωπιστικό στυλ διοίκησης) (Μπελιάς, 2015).

ε. **Το (9,9) στυλ διοίκησης:** Υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για την παραγωγή και το προσωπικό. Ο ηγέτης σε αυτή την περίπτωση προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες των συνεργατών και παράλληλα προσδιορίζει και την ανάγκη πραγματοποίησης των καθηκόντων ( Συμμετοχικό ή δημοκρατικό στυλ διοίκησης) (Blake & Mouton , 1964).

Το στυλ ηγεσίας (9,9) οδηγεί σε υψηλότερη αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, τόσο στην εκπλήρωση των καθηκόντων, όσο και στην επίτευξη υψηλού ηθικού των ατόμων. Η εκπλήρωση των σκοπών μπορεί να συσχετιστεί με την παραγωγικότητα και από τον αριθμό των ατόμων που εγκαταλείπουν την εργασία, ενώ το ηθικό των ατόμων μπορεί να συσχετιστεί με τον αριθμό των εκούσιων απουσιών, από τον αριθμό των διαμαρτυριών και τη συνεκτικότητα της ομάδας (Ζαβλανός, 1990).

Ο Likert σε μια έρευνα του συμπέρανε από τα αποτελέσματά της, ότι το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας (9,9) μπορεί να πετύχει υψηλή απόδοση, περίπου 20-40% υψηλότερη από τη μέση κατάσταση. Μεταβλητές που μπορούν να τροποποιηθούν είναι, το οργανωσιακό κλίμα, ο τρόπος διοίκησης και η δομή της οργάνωσης (Sierpert & Likert, 1973).

Η διοικητική σχάρα βοήθησε να κατανοηθούν τα αποτελέσματα των ερευνών των Πανεπιστημίων Ohio και Michigan, δεν μας οδήγησε στο να γίνουμε σοφότεροι στην κατανόηση της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (Γαλανάκης, 2012).

Συμπερασματικά, από την ανάλυση της ηγεσίας από τις δύο προσεγγίσεις, προσωπικά χαρακτηριστικά και ηγετική συμπεριφορά, για τον αποτελεσματικό ηγέτη δεν λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλείται να λειτουργήσει ο ηγέτης. Ένα άλλο στοιχείο που επίσης δεν λαμβάνεται υπόψη είναι, ότι μπορεί να υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στα προσωπικά χαρακτηριστικά και στο στυλ ηγεσίας (Γαλανάκης, 2012).

Μεγάλος αριθμός ερευνητών προσπάθησαν να μελετήσουν πιο πρότυπο ηγεσίας είναι πιο αποτελεσματικό ή κατάλληλο. Το μοναδικό συμπέρασμα τους είναι, ότι όλα τα πρότυπα μπορεί να είναι αποτελεσματικά, όταν ασκούνται στην κατάλληλη κατάσταση. Αυτό σημαίνει, ότι ο ηγέτης στην επιλογή του μοντέλου ηγεσίας που θα ακολουθήσει λαμβάνει υπόψη του:

- α) Το έργο που έχει να υλοποιήσει.
- β) Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκεί την ηγεσία.
- γ) Την ωριμότητα των ατόμων (Μπουραντάς, 2015).

### **2.3.3. Θεωρίες οι οποίες επικεντρώνονται στη συγκεκριμένη κατάσταση και στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν (contingency -situational theories)**

Στο τέλος της δεκαετίας του 1960, πολλοί ερευνητές συνειδητοποίησαν, ότι η προσέγγιση με βάση τη θεωρία της συμπεριφοράς έχει αρκετούς περιορισμούς, για αυτό έστρεψαν την έρευνα τους σε νέες θεωρίες για τη μελέτη της ηγεσίας. Οι βασικές υποθέσεις αυτής της προσέγγισης είναι, ότι δεν υπάρχει άριστος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις (Robbins & Judge, 2018). Είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί η κατάσταση και οι συνθήκες που υπάρχουν μέσα στην οργάνωση και στο περιβάλλον προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη, που εντοπίζεται στο βαθμό που αυτή συμπεριφορά είναι αυταρχική ή δημοκρατική. Και επιπλέον, το κριτήριο για την επιλογή του μοντέλου ηγεσίας είναι η αποτελεσματικότητα (Ζαβλανός, 1990).

#### **Το ενδεχομενικό υπόδειγμα του Fiedler**

Η βασική ιδέα αυτού του υποδείγματος είναι ότι η αποτελεσματικότητα του κάθε μοντέλου ηγεσίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά στοιχεία που αποτελούν την κατάσταση μέσα στην οποία λαμβάνει χώρα η ηγεσία (Robbins & Judge, 2018).

Οι ερευνητικές προσπάθειες του Fiedler στοχεύουν να προσδιορίσουν το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για κάθε διαφορετικό είδος κατάστασης. Οι βασικές έννοιες που αποτελούν το περιεχόμενο του μοντέλου αυτού είναι : το στυλ ηγεσίας και η κατάσταση (Μπουραντάς, 2015).

Η κατάσταση καθορίζεται από τρεις μεταβλητές: τις σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των οπαδών, τη δομή του έργου και την εξουσία του ηγέτη λόγω της θέσης του.

**Σχέση ηγέτη-οπαδών:** Αφορά το βαθμό στον οποίο υπάρχουν ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ ηγέτη και μελών. Δηλώνουν την αποδοχή του ηγέτη από τα μέλη,

προσδιορίζουν το βαθμό εμπιστοσύνης του ηγέτη από τους οπαδούς. Οι σχέσεις αυτές αξιολογούνται ως καλές ή φτωχές (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

**Δομή των καθηκόντων:** Αναφέρεται στο βαθμό που το έργο και τα καθήκοντα είναι συγκεκριμένα, επαρκώς καθορισμένα και σχεδιασμένα, τότε η κατάσταση για τον ηγέτη καθορίζεται ως ευνοϊκή. Αντίθετα, όταν τα καθήκοντα είναι αδόμητα και συγκεχυμένα, τότε ο ηγέτης δεν μπορεί να παρακινήσει τους οπαδούς του και δυσκολεύεται στην πραγματοποίηση του έργου. Η αξιολόγηση της δομής του έργου γίνεται ως υψηλή ή ασθενή (Μπουραντάς, 2015).

**Εξουσία του ηγέτη λόγω της θέσης του:** Αφορά το βαθμό στον οποίο ο ηγέτης ασκεί αυξημένη επίδραση και δύναμη π.χ δύναμη ανταμοιβής, δύναμης της τιμωρίας και η αξιολόγηση είναι ως ισχυρή ή αδύναμη (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Με βάση τις παραπάνω μεταβλητές της κατάστασης ο ηγέτης αξιολογεί την ευνοϊκότητα της. Η κατάσταση χαρακτηρίζεται ευνοϊκή για τον ηγέτη, όταν έχει άριστες σχέσεις με τους υφισταμένους, η δομή του έργου είναι ξεκάθαρη και ο ηγέτης έχει ισχυρή δύναμη από τη θέση του. Τα αντίθετα έχουμε στην αρνητικά ευνοϊκή κατάσταση (Ζαβλανός, 1990).

Η δεύτερη βασική έννοια της προσέγγισης του Fiedler είναι το στυλ ηγεσίας. Ο Fiedler προσδιόρισε δυο στυλ ηγεσίας με τη χρησιμοποίηση της μεθόδου του ερωτηματολογίου. Το πρώτο στυλ το ονομάζει προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους και το δεύτερο προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα (Μπουραντάς, 2015).

Η τεχνική που χρησιμοποιεί για να κατατάξει ένα τύπο ηγεσίας είναι η βαθμολόγηση από τον ηγέτη, με διάφορα κριτήρια, του χειρότερου μέλους της ομάδας ( LPS: Least Preferred Coworker-Λιγότερος Επιθυμητός Συνεργάτης). Αν η βαθμολόγηση είναι ευνοϊκή τότε ο ηγέτης υιοθετεί το μοντέλο ηγεσίας του προσανατολισμού προς τους ανθρώπους, αν η βαθμολόγηση δεν είναι ευνοϊκή τότε το στυλ ηγεσίας που υιοθετεί ο ηγέτης είναι του προσανατολισμού προς τα καθήκοντα (Μπουραντάς, 2015; Robbins & Judge, 2018).

Τα κύρια συμπεράσματα από έρευνες του Fiedler(1972) είναι :

Το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα είναι πιο αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές ή πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ σε μέσες καταστάσεις πιο αποτελεσματικό είναι το στυλ που είναι προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους (Νικολάου & Βακόλα, 2019; Robbins & Judge, 2018).

Η κυριότερη κριτική που ασκήθηκε στο μοντέλο του Fiedler(1972) αφορά : πρώτον, τι μετράει ο βαθμός LPS; Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ή το περιεχόμενο των κινήτρων; Δεύτερον, το μοντέλο δε παίρνει υπόψη τη σχέση μεταξύ του ηγέτη και των συνθηκών που είναι αποτέλεσμα της δεδομένης κατάστασης και τρίτον, ο τρόπος ηγεσίας δεν είναι μια πολυδιάστατη αντίληψη (Ζαβλανός, 1990).

Η αποτελεσματική ηγεσία επιτυγχάνεται α) με την αλλαγή της κατάστασης ώστε να ταυτίζεται στο μοντέλο ηγεσίας του ηγέτη, β) με την εκπαίδευση και την εξέλιξη του ηγέτη ώστε να αντιστοιχεί το στυλ ηγεσίας στη δεδομένη κατάσταση και γ) ταυτόχρονη αλλαγή και του ηγέτη και της κατάστασης (Μπουραντάς, 2015).

### Θεωρία ηγεσίας που δημιουργείται από μια κατάσταση κατά του Hersey και Blanchard

Οι Hersey και Blanchard (1977) προσπάθησαν να δώσουν μια καλή εξήγηση στο γεγονός, ότι δεν υπάρχει ένα ηγετικό στυλ που είναι αξιόπιστο και αποτελεσματικότερο από κάποιο άλλο. Στη θεωρία τους διατυπώνουν την άποψη, ότι ο ηγέτης μπορεί να επιλέγει τη συμπεριφορά του, τόσο από τη διάσταση των αρμοδιοτήτων και της οργάνωσης, όσο και από τη διάσταση των επιθυμιών των μελών, κάθε φορά βέβαια ανάλογα με την ωριμότητα-ευχέρεια των μελών της ομάδας σχετικά με το έργο που πρόκειται αυτή να πραγματοποιήσει (Μπελιάς, 2015; Robbins & Judge, 2018; Φραγκούλης, et al., 2018).

Στο μοντέλο τους υπάρχουν δύο διαστάσεις, η μία δείχνει τη συμπεριφορά του ηγέτη που είναι ο προσανατολισμός προς το καθήκον, η άλλη δείχνει τη συμπεριφορά του ηγέτη που είναι προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Τέλος, προσθέτουν και μια άλλη μεταβλητή που αφορά στην ωριμότητα των μελών της ομάδας. Η ωριμότητα διακρίνεται σε τρία επίπεδα : μικρή, μέτρια και μεγάλη (Ζαβλανός, 1990).

Θεωρείται ότι μια ομάδα έχει ωριμότητα, όταν θέτει δύσκολους στόχους που μπορεί να τους πετύχει και τα μέλη της ομάδας είναι πρόθυμα, υπεύθυνα και διαθέτουν μεγάλη πείρα και εκπαίδευση (Hersey & Blanchard, 1977).

Αν η ομάδα παρουσιάζει χαμηλή ωριμότητα για κάποιο έργο, τότε ο ηγέτης θα πρέπει να υιοθετήσει συμπεριφορά που είναι προσανατολισμένη προς τα εκτέλεση των καθηκόντων και πολύ μικρή έμφαση στον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Στην περίπτωση που τα μέλη της ομάδας για ένα συγκεκριμένο έργο παρουσιάζουν υψηλή ωριμότητα, τότε ο ηγέτης δείχνει μικρό ενδιαφέρον και για τα καθήκοντα και για τις σχέσεις με τους υφισταμένους. Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1977) ανάλογα με την ωριμότητα της ομάδας, υπάρχουν τέσσερις εναλλακτικές ενέργειες ή πράξεις και ο ηγέτης επιλέγει μια από αυτές:

- Δίνεται υψηλή έμφαση στην πραγματοποίηση του έργου και χαμηλή έμφαση στις σχέσεις ηγέτη και οπαδού. Το μοντέλο ηγεσίας είναι γνωστό ως καθοδηγητικό.
- Δίνεται προσοχή και στην πραγματοποίηση του έργου και στις ανθρώπινες σχέσεις. Το στυλ ηγεσίας είναι γνωστό ως πώλησης.
- Δίνεται χαμηλή φροντίδα στο καθήκον και υψηλή φροντίδα στις ανθρώπινες σχέσεις και το στυλ ηγεσίας είναι γνωστό ως δημοκρατικό.
- Δεν δίνεται μέριμνα ούτε στο έργο ούτε στις ανθρώπινες σχέσεις και το στυλ ηγεσίας τότε είναι γνωστό ως εξουσιοδοτικό (Μπελιάς, 2015).

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard όσο αυξάνεται η ωριμότητα των μελών της ομάδας, τότε το στυλ ηγεσίας θα αλλάζει από το καθοδηγητικό, στο πώλησης, μετά στο δημοκρατικό και τελικά στο εξουσιοδοτικό (Hersey & Blanchard, 1977).

Δυστυχώς, τα ερευνητικά αποτελέσματα είναι αρνητικά για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας αυτού του μοντέλου (Νικολάου & Βακόλα, 2019; Robbins & Judge, 2018).

#### **2.3.4. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας**

Στη δεκαετία του 1980 η μελέτη και η έρευνα στο χώρο της ηγεσίας και της ηγετικής συμπεριφοράς αλλάζει περιεχόμενο και ξαναρχίζει η μελέτη των ατομικών χαρακτηριστικών και τη σύνδεση αυτών με την αποτελεσματική άσκηση της ηγεσίας. Βέβαια αυτές οι θεωρίες δεν θεωρούν, ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά ότι είναι έμφυτα ως αποτέλεσμα βιολογικών παραγόντων, αλλά θεωρούν, ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι επίκτητες και κυρίως αποτέλεσμα κοινωνικοποίησης μέσω του μηχανισμού της εκπαίδευσης (Νικολάου & Βακόλα, 2019).



## Χαρισματική ηγεσία

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Robert House, τα βασικά χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη είναι: 1. Η διαμόρφωση του οράματος και αποτελεσματική επικοινωνία 2. Καινοτομίες 3. Συναισθηματική νοημοσύνη και 4. Ριζοσπαστική συμπεριφορά. Συνέπεια των παραπάνω χαρακτηριστικών είναι η ύπαρξη κάποιων εργασιακών αποτελεσμάτων, όπως αύξηση της απόδοσης, εργασιακή ικανοποίηση και υψηλή συσχέτιση με τη φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά, όπως έχουν δείξει και πολλές έρευνες (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

## Παθητική- αδιάφορη ηγεσία ( Laissez faire)

Ο ηγέτης που ακολουθεί αυτό το στυλ ηγεσίας δεν αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες του, αποφεύγει τη λήψη των αποφάσεων, δεν χρησιμοποιεί τη δύναμη της εξουσίας, δεν κατευθύνει και αφήνει τους άλλους να εκπληρώνουν τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις με όποιον τρόπο ο καθένας επιθυμεί. Ο ηγέτης θα επέμβει μόνο όταν προκύψει κάποιο σοβαρό πρόβλημα και κατ'ανάγκη υποχρεώνεται να εμπλακεί στη διαδικασία. (Belias, et al., 2021)

Οι συνέπειες από την εφαρμογή αυτού του στυλ ηγεσίας είναι ότι η ευθύνη που αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοι είναι ευκαιριακή. Η εργασία τους είναι κακή σε ποιότητα και σε ποσότητα, κυριαρχεί ασάφεια, αταξία, απελπισία, σύγκρουση και η επικοινωνία γίνεται με εμπόδια (Ζαβλανός, 1990; Hetland, et al., 2007).

Σύμφωνα με έρευνα των T.R.Hinkin and C.A.Schriesheim (2008) για την παθητική ηγεσία, μέσα από την οποία τονίστηκε η θέση ότι σε αυτό το στυλ ηγεσίας υπάρχει έλλειψη επιβράβευσης ( για όσους αποδίδουν) και έλλειψη ποινής ( για αυτούς που δεν αποδίδουν), σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την παρακίνηση τους και την αποτελεσματικότητα (Robbins & Judge, 2018).

## Συναλλακτική- διαπραγματευτική ηγεσία

Ο Burns ανέφερε την έννοια της συναλλακτικής ηγεσίας το 1978. Σύμφωνα με τον Κάντα (1997), η συναλλακτική ηγεσία δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια αμοιβαία ανταλλαγή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, όπου ο ηγέτης ζητάει την υπακοή των υφισταμένων του με αντάλλαγμα προσδοκώμενες για εκείνους ανταμοιβές, αλλά και ξεκαθαρίζοντας τον ρόλο τους, τα καθήκοντα τους, αλλά και τι αναμένει από αυτούς (Γαλανάκης, 2012).

Οι Robbins & Judge(2018) υποστηρίζουν ότι η θεωρία της ηγεσίας του Πανεπιστημίου Ohio, της θεωρίας του Fiedler και το μοντέλο της πορείας – στόχου είναι ουσιαστικά συναλλακτικά μοντέλα ηγεσίας (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Σύμφωνα με τον Bass (1990) τα βασικά χαρακτηριστικά του συναλλακτικού μοντέλου ηγεσίας είναι :

1. Η εξαρτημένη αμοιβή: ο ηγέτης αμείβει ανάλογα με την προσπάθεια και την απόδοση και αναγνωρίζει την καλή απόδοση και τα καλά αποτελέσματα.
2. Ενεργητική διαχείριση κατά εξαίρεση: ο ηγέτης παρακολουθεί τυχόν λοξοδρομήσεις από τα συμφωνημένα, επιδιορθώνει προβληματικές καταστάσεις, παρεμβαίνει όταν δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή απόδοση προβαίνει στις πρέπουσες ενέργειες.
3. Παθητική διαχείριση κατά εξαίρεση: ο ηγέτης αναλαμβάνει δράση μετά την εμφάνιση των προβλημάτων και όταν δεν ακολουθούνται οι νόρμες. (Ρωσσίδης, et al., 2019; Μπελιάς, 2015)

### Μετασχηματιστική ηγεσία

Η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας για πρώτη φορά αναφέρθηκε από τον Burns το 1978, και είναι αυτός που εισήγαγε τη διάκριση μεταξύ μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας (Moradi & Shahbazi, 2016).

Ο Yukl, (2002), όρισε τη μετασχηματιστική ηγεσία ως τη διαδικασία με την οποία οι ηγέτες εμπνέουν του ακόλουθους του να ξεπεράσουν τα δικά τους συμφέροντα προς το κέρδος του οργανισμού, ασκώντας τους μεγάλη επίδραση και οδηγώντας τους σε μεγαλύτερα επίπεδα διάθεσης και ηθικής. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των αναγκών των «οπαδών» τους και την εύρεση λύσεων για τα διάφορα προβλήματα που αυτοί αντιμετωπίζουν και παράλληλα αποτελούν για τους ακόλουθους πρότυπο που τους εμπνέει, τους παρακινεί να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να πετυχαίνουν υψηλότερη απόδοση (Νικολάου & Βακόλα, 2019; Moradi & Shahbazi, 2016)

Σχετική με την έννοια της χαρισματικής ηγεσίας είναι και η έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας ή « ηγεσία αλλαγής ». Η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες είναι ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει μεγάλη σημασία στη θέληση και την δυνατότητα του ηγέτη να σχεδιάσει και να πραγματοποιήσει

μεταρρυθμιστικές τομές στους μακροπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους, στη νοοτροπία, στις δομές, στις διαδικασίες της οργάνωσης, έτσι ώστε να επιτευχθεί εξέλιξη και προσαρμογή του οργανισμού στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Μπουραντάς, 2015; Moradi & Shahbazi, 2016);

Τα βασικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι:

1. Χάρisma ή εξιδανικευμένη επιρροή. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αναπτύσσουν δράσεις που προκαλούν στους ακολούθους την εμφάνιση, αξιών, πεποιθήσεων, στάσεων και συμπεριφορών. Οι ακόλουθοι υιοθετούν τα παραπάνω και βλέπουν τους ηγέτες ως πρότυπο και σημείο αναφοράς που θέλουν να ταυτιστούν με αυτούς και επιπλέον ελπίζουν να ικανοποιήσουν τους στόχους τους.
2. Παρακίνηση που εμπνέει. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι αυτοί που καθορίζουν το όραμα του οργανισμού, είναι αυτοί που συνδέουν το όραμα με τις εργασίες των συνεργατών, έτσι αυτό να δώσει νόημα σε αυτές. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που εμπνέει, παρακινεί τους συνεργάτες του, έτσι ώστε αυτοί να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και την επίτευξη υψηλότερης απόδοσης (Robbins & Judge, 2018; Wang, et al., 2011; Wright, et al., 2011).
3. Πνευματική διέγερση. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός που θα δείξει νέους τρόπους σκέψης, καινοτόμους τρόπους λύσης των προβλημάτων, θα δείξει το δρόμο ώστε να ξεπεραστούν στερεοτυπικές πεποιθήσεις και προκαταλήψεις. Στόχος του είναι οι ακόλουθοι να χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα, αναλυτική και συνθετική σκέψη και να ανακαλύπτουν καινοτόμους και αποτελεσματικότερους τρόπους για την πραγματοποίηση του οράματος (Moradi & Shahbazi, 2016).
4. Εξατομικευμένη μέριμνα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενδιαφέρονται για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, ενδιαφέρονται για τις ανάγκες, τις στάσεις και τις αξίες των ακολούθων τους και λειτουργούν ως μέντορες – σύμβουλοι αυτών. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Μπελιάς, 2015).

Η χρησιμότητα του μοντέλου της μετασχηματιστικής ηγεσίας υποστηρίζεται από μεγάλο αριθμό ερευνών. Η μετα-ανάλυση των ( Judge & Piccolo 2004), έδειξε ότι η

μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, με την παρακίνηση και την ικανοποίηση των υφισταμένων και με τη μειωμένη πιθανότητα αποχώρησης από τον οργανισμό. Υπάρχουν όμως προβληματισμοί σχετικά με το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της σχέσης με τη μεταβλητή της αμοιβής, κατά το βαθμό που αυτή η μεταβλητή αποτελεί μέρος μόνο της συναλλακτικής ηγεσίας, και αυτό γιατί αυτή η μεταβλητή παρουσιάζει υψηλή συσχέτιση και με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη συνολικά (Νικολάου & Βακόλα, 2019; Tyseen , et al., 2014; Belias, et al., 2021; Berson & linton, 2005). Επιπρόσθετα, σε επίρρωση των παραπάνω προβληματισμών είναι η άποψη των Ron Ashkenas και Brook Manville (2020), για το κοινωνικό συμβόλαιο ανάμεσα στον ηγέτη και στους υφισταμένους, που η τήρηση του και από τις δύο πλευρές μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ικανοποίηση και μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Ashkenas & Minville, 2020).

Σύμφωνα με το μοντέλο του πλήρους εύρους ηγεσίας, η λιγότερη αποτελεσματική συμπεριφορά του ηγέτη είναι η διοίκηση αυτή με το μικρότερο βαθμό λειτουργικών παρεμβάσεων, γιατί είναι παθητική (Hinkin & Schriesheim, 2008). Η διοικητική συμπεριφορά που γίνεται με εξαιρέσεις, ο ρόλος του ηγέτη είναι κατά κανόνα κατασταλτικός όπου η παρέμβαση γίνεται με μεγάλη καθυστέρηση για να είναι αποδοτική. Η διάσταση της ηγετικής συμπεριφοράς επικεντρωμένη στην ανταμοιβή (οποιασδήποτε μορφής) η οποία είναι προϊόν συμφωνίας, έχει τη δυνατότητα να είναι αποτελεσματική, αλλά δεν θα οδηγήσει τους υφιστάμενους να ξεπεράσουν τα προκαθορισμένα όρια. Οι διαστάσεις που αφορούν τη μετασχηματιστική ηγεσία όταν εφαρμόζονται οδηγούν σε καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα (Robbins & Judge, 2018; Belias & Koustelios, 2014; Birasnav, 2014; Dai, et al., 2013). Σύμφωνα με τον (Ντάικος, 2019) (Arif & Akram , 2018) οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους στη δεδομένη κατάσταση. Σε μελέτη των (Voon, et al., 2011) σε δημόσιους οργανισμούς της Μαλαισίας βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με τη συναλλακτική ηγεσία.

Σύμφωνα με έρευνα του Μπελιά ( 2015) για τη ηγεσία, την οργανωσιακή κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση σε ένα τραπεζικό οργανισμό στην Ελλάδα, η μέση τιμή της διάστασης της συναλλακτικής ηγεσίας, ενδεχομενική ανταμοιβή είναι 2,79 είναι υψηλότερη από τη μέση τιμή των τεσσάρων διαστάσεων της μετασχηματιστικής

ηγεσίας (Μπελιάς, 2015). Αυτό συμφωνεί και με την άποψη των Robbins και Judge, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία δεν υπερिशύει πάντα της διάστασης της ενδεχομενικής ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας (Robbins & Judge, 2018, p. 379).

Η μετασχηματιστική και η διαπραγματευτική ηγεσία λειτουργούν συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά-υποκατάστατα για την επίτευξη των στόχων. (Robbins & Judge, 2018; Moynihan, et al., 2013). Και αυτό γιατί και οι δύο ηγεσίες δημιουργούν δέσμευση και κυρίως η μετασχηματιστική, μεταξύ των εργαζομένων που οδηγεί στην αφοσίωση και στην ευθύνη για ένα συγκεκριμένο στόχο (Kouni, et al., 2018). Η μετασχηματιστική ηγεσία που έχει ως βάση τη διαπραγματευτική ηγεσία επιφέρει παρακίνηση και υψηλότερη αποδοτικότητα, από αυτά τα εργασιακά αποτελέσματα τα οποία επιφέρει μόνη της η συναλλακτική ηγεσία (Μπελιάς, 2015; Moradi & Shahbazi, 2016; Robbins & Judge, 2018; Birasnav, 2014; Koutouzis & Malliara, 2017). Σύμφωνα με μελέτη του (Baskarada, et al., 2018) η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει μια ισορροπία μεταξύ μετασχηματιστικών και συναλλακτικών χαρακτηριστικών ηγεσίας.

Σε έρευνα των (Belias, et al., 2021) για την επίδραση που ασκεί το στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση σε μελέτη περίπτωσης του ελληνικού τουριστικού τομέα, βρέθηκε ότι κυρίαρχο στυλ ηγεσίας είναι το συναλλακτικό με μέση τιμή 2,26 με οριακή διαφορά από το μετασχηματιστικό όπου η μέση τιμή του είναι 2,25 και το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει μέση τιμή 1,56.

Σε έρευνα των (Anastasiou & Karametsi, 2020) σχετικά με το στυλ ηγεσίας και την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών από την εργασία σε δημόσια και ιδιωτικά σχολεία της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα και στους δύο τύπους σχολείων επικρατεί το μετασχηματιστικό στυλ και έπεται το συναλλακτικό, αλλά οι ιδιωτικοί εκπαιδευτικοί έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Σε έρευνα των (Poturak, et al., 2020) για την επίδραση που ασκεί το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας σε οργανωσιακά αποτελέσματα, βρέθηκε ότι η επίδραση αυτή διαφοροποιείται μεταξύ της ατομιστικής και κολεκτιβιστικής κουλτούρας. Σε άλλη μελέτη των (Brahim, et al., 2015) που αφορούσε εργαζόμενους στον ιδιωτικό και δημόσιο τραπεζικό τομέα στην Αλγερία, βρέθηκε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής απόδοσης. Σε έρευνα των

(Breevaart & Zacher, 2019) σε 59 εργαζόμενους στην Ολλανδία, βρέθηκε ότι η εμπιστοσύνη και η αποτελεσματικότητα του ηγέτη μειωνόταν όταν ελαχιστοποιούνταν τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυξάνονταν τα χαρακτηριστικά της παθητικής ηγεσίας. Σε μελέτη των (Feranita, et al., 2020) σε επιχειρήσεις στην Ινδονησία βρέθηκε ότι και μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία έχουν θετική συσχέτιση με την καινοτομία και την αποδοτικότητα, αλλά η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση με την καινοτομία και την αποδοτικότητα σε σχέση με τη συναλλακτική που η επίδραση είναι ασήμαντη. Σε μελέτη των (Arif & Akram, 2018) σε βιομηχανικές επιχειρήσεις στο Πακιστάν βρέθηκε να υπάρχει ισχυρή σχέση ανάμεσα στην μετασχηματιστική ηγεσία και στην οργανωσιακή απόδοση. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και στην οργανωσιακή δέσμευση, σύμφωνα με μελέτη των (Dung & Hai, 2020), που πραγματοποιήθηκε σε οργανισμούς του Βιετνάμ. Σε έρευνα των (Sun & Wang, 2017) σε δημόσια σχολεία στις Η.Π.Α. βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία αποτρέπει όχι μόνο άμεσα την αποχώρηση των υπαλλήλων, αλλά και έμμεσα μέσω της δημιουργίας μιας συνεργατικής κουλτούρας.

#### **2.4. Η Ηγεσία στο Δημόσιο τομέα**

Στην Ελλάδα οι ανώτατες διοικητικές θέσεις στα διάφορα Υπουργεία είναι, με ιεραρχική σειρά, ο Υπηρεσιακός Γραμματέας που θεσμοποιήθηκε με τον ν. 4622 του 2019, ενώ με τον ν. 3528/2007 οι ανώτατες θέσεις με ιεραρχική σειρά είναι ο Γενικός Διευθυντής, ο Διευθυντής και ο Τμηματάρχης.

Όσο αφορά στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, σύμφωνα με το Π.Δ. 18 του 2018 σε κάθε μια από τις 13 Περιφέρειες της Χώρας, υπάρχει μια Περιφερειακή Διεύθυνση Α/θμιας και Δ/θμιας Εκπαίδευσης που συγκροτείται από αα) την Αυτοτελή Διεύθυνση Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης, ββ) τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της οικείας Περιφέρειας.

Η Αυτοτελής Διεύθυνση Διοικητικής, Οικονομικής και Παιδαγωγικής Υποστήριξης συγκροτείται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

α) Τμήμα Α΄ Διοικητικών Υποθέσεων, β) Τμήμα Β΄ Οικονομικών Υποθέσεων, γ) Τμήμα Γ΄ Προσωπικού, δ) Τμήμα Δ΄ Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών, ε ) Γραφείο Νομικής Υποστήριξης.

Σε κάθε Περιφερειακή Ενότητα λειτουργεί μια Δ/νση Α/θμιας Εκπαίδευσης και μία Δ/νση Β/θμιας Εκπαίδευσης, οι οποίες συγκροτούνται : α) Τμήμα Α΄ Διοικητικού, β) Τμήμα Β΄ Οικονομικού, γ) Τμήμα Γ΄ Προσωπικού, δ) Τμήμα Δ΄ Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών, ε) Τμήμα Ε΄ Εκπαιδευτικών Θεμάτων.

Η θέση του Δ/ντη της Περιφερειακής Εκπαίδευσης, του Δ/ντη Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης και του προϊστάμενου του Τμήματος Εκπαιδευτικών Θεμάτων καλύπτεται από εκπαιδευτικούς με βάση ειδικούς νόμους, ενώ οι υπόλοιπες ιεραρχικές θέσεις καλύπτονται από διοικητικούς υπαλλήλους με βάση τις διατάξεις του ν. 3528.2007.

Η στελέχωση των θέσεων αυτών γίνεται μετά από δημόσια προκήρυξη και η θητεία είναι τριετής. Η επιλογή για τις θέσεις των ανώτατων στελεχών γίνεται από επιτροπές που απαρτίζονται από μέλη του ΑΣΕΠ, του Νομικού Συμβουλίου και του ΕΚΔΔΑ. Η αξιολόγηση των υποψηφίων στελεχών γίνεται με ένα σύστημα μοριοδότησης που περιλαμβάνει τα τυπικά προσόντα( πτυχία), την εμπειρία, με βάση την προϋπηρεσία και τη θητεία σε διοικητικές θέσεις στελεχών και με βάση τη συνέντευξη. Ενώ η επιλογή των κατώτερων στελεχών γίνεται από τα υπηρεσιακά συμβούλια του ν. 3528 του 2007.

Σε μια πανελλαδική έρευνα από τους Καλλιοντζή και Ιορδανίδη (2019) για τις απόψεις των εκπαιδευτικών σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία στη Δ/θμια Εκπαίδευση, το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό, έστω και οριακά, σε σχέση με το συναλλακτικό, ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει πολύ χαμηλό βαθμό (Ιορδανίδης & Καλλιοντζή, 2019).

Σε άλλη έρευνα για το πολυπαραγοντικό μοντέλο ηγεσίας του Bass στο δημόσιο τομέα από τον Λαμπράκη (2016) έδειξε ότι το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και την εργασιακή ικανοποίηση, με πιο ισχυρή συσχέτιση αυτού του μετασχηματιστικού, ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει αρνητική συσχέτιση με τις εξαρτημένες μεταβλητές.

Στην ίδια έρευνα και τα τρία στυλ ηγεσίας έχουν υψηλές μέσες τιμές με τη συναλλακτική να προηγείται με 3,24, τη μετασχηματιστική ηγεσία με μέση τιμή είναι 2,78 και την αδιάφορη ηγεσία με μέση τιμή 2,49 (Lamprakis & Samanta, 2018).

Σε έρευνα του Σπαθή (2020) που αφορούσε στο δημοκρατικό ή αυταρχικό στυλ ηγεσίας στις αποφάσεις των διευθυντών σχολικών μονάδων της Περιφερειακής Ενότητας Τρικάλων όπου μετείχαν 151 εκπαιδευτικοί Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, τα συμπεράσματα που εξήχθησαν είναι ότι οι διευθυντές κατά ποσοστό 71,6% αποδέχονται ότι οι αποφάσεις τους λαμβάνονται δημοκρατικά, ενώ για τους εκπαιδευτικούς το αντίστοιχο ποσοστό είναι 65,6%. (Σπαθής, 2020). Σε μελέτη των (Βασιλειάδου & Διερωνίτου, 2014) που αφορούσε την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, βρέθηκε ότι αυτό το στυλ ηγεσίας έχει μέτρια εφαρμογή και υπάρχουν δυνατότητες βελτίωσης.

Σε έρευνα του Στέφου (2020) για το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας σε στρατιωτική υπηρεσία με ιεραρχική οργανωτική δομή, προέκυψε ότι κυρίαρχο και πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό. (Στέφος, 2020) Ενώ αντίθετα σε έρευνα του Μαγουλιανίτη(2011) στο Αστυνομικό Προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας, βρέθηκε ότι κυρίαρχο στυλ είναι αυτό της παθητικής ηγεσίας (Μαγουλιανίτη, 2011).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

#### 3.1 Έννοια και ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης.

Η ικανοποίηση του ατόμου από την απασχόληση και από τις συνθήκες του περιβάλλοντος της εργασίας είναι προσδιοριστικός παράγοντας της κοινωνικής και οικογενειακής ζωής και της ψυχικής υγείας των ανθρώπων. Για το λόγο αυτό η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια έννοια που έχει μελετηθεί και ερευνηθεί σε μεγάλη κλίμακα από την Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά, αλλά και από άλλες επιστήμες όπως η Κοινωνιολογία της Εργασίας και η Διοίκηση Επιχειρήσεων. Οι επιστήμες αυτές θεωρούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την



αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας (Γαλανάκης, 2012).

Έρευνες έχουν δείξει, ότι η σχέση εργασιακής ικανοποίησης με άλλες εργασιακές συμπεριφορές και ιδιαίτερα με την επίδοση δεν είναι τόσο απλή και άμεση (Γαλανάκης, 2012).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θεμελιώδη εργασιακή στάση η οποία προσδιορίζεται από τις πεποιθήσεις, τα πιστεύω και τις αξίες των ατόμων και με τη σειρά της προσδιορίζει την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων (Μπελιάς, 2015).

Στάση κατά τον Αμερικανό ψυχολόγο Gordon Allport, καθηγητή του Πανεπιστημίου του Harvard, <<είναι μια ψυχική και νευρική κατάσταση του ατόμου που οργανώνεται μέσα από την εμπειρία του και ασκεί μια κατευθυντική ή δυναμική επιρροή πάνω στην αντίδραση του, απέναντι σε όλα τα αντικείμενα ή καταστάσεις που σχετίζονται με αυτήν>> (Φίλιας, et al., 1985).

Σήμερα, είναι γενικά αποδεκτό ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συνολική και ενιαία στάση, που το περιεχόμενο της είναι διάφορα επιμέρους στοιχεία. Άρα, κατά τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, αθροίζονται οι αξιολογήσεις για αυτές τις επιμέρους πτυχές της εργασίας. Όλοι οι ερευνητές καταλήγουν στην άποψη, ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη έννοια, βέβαια δέχονται την ύπαρξη μιας συνολικής ικανοποίησης από την εργασία. Αυτή η συνολική ικανοποίηση από την εργασία προσδιορίζεται από την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο από τις επιμέρους πτυχές της εργασίας, όπως οι αμοιβές, η ανεξαρτησία, εποπτεία και διοίκηση (Γαλανάκης, 2012).

Παρόλο το μεγάλο σε αριθμό μελετών και ερευνών για την εργασιακή ικανοποίηση, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την έννοια αυτή.

Σύμφωνα με τον Lock, <<η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια θετικά συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιέρχεται το άτομο όταν έχει αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του και βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες με τις αξίες και τις προσδοκίες του>>. Αντίθετα η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι αρνητικά συναισθηματική κατάσταση που έχει περιπέσει το άτομο λόγω της ύπαρξης συγκρουσιακών δεδομένων (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Σύμφωνα με τους Francis και Milbourn (1980), η εργασιακή ικανοποίηση «είναι το αποτέλεσμα της υποκειμενικής εκτίμησης ενός ατόμου σχετικά με το τι προσδοκεί και τι τελικά λαμβάνει από τις διάφορες πτυχές της εργασίας του» (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι στενά συνδεδεμένη με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις και τις αξίες (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με τον Lawler (1994), η σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης με τα κίνητρα της εργασίας βρίσκεται στη θεωρία της προσδοκίας, όπου σύμφωνα με αυτή, η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από τη συμφωνία ανάμεσα σε αυτά που το άτομο προσδοκά ως αντάλλαγμα για την εργασία που προσφέρει και σε εκείνα που τελικά παίρνει (Γαλανάκης, 2012).

Ο Sergiovanni (1968), υποστήριξε ότι αρκετοί ερευνητές μελετούν την εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών του ανθρώπου. Οι ερευνητές αυτοί υιοθετούν την άποψη, ότι η εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται από την ένταση της ικανοποίησης των αναγκών από την εργασία τους. Άρα όσο πιο σημαντική κρίνεται η ανάγκη για ένα άτομο, τόσο μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση θα εισπράξει το άτομο με την ικανοποίηση της (Γαλανάκης, 2012).

Η εργασιακή ικανοποίηση αφορά στα συναισθήματα που έχει το άτομο, τόσο για τον οργανισμό, τους συναδέλφους του, τα αποτελέσματα της εργασίας, όσο και τις εσωτερικές αμοιβές, όπως αυτονομία, σπουδαιότητα της εργασίας (Coolican, 2008; Markovits, et al., 2007).

### **3.2. Η εργασιακή ικανοποίηση ως εξαρτημένη και ως ανεξάρτητη μεταβλητή.**

Η εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία μπορεί να μελετηθεί από διάφορους ερευνητές, είτε ως η αιτία που επηρεάζει άλλες συμπεριφορές ή στάσεις, είτε ως αποτέλεσμα που οφείλεται στην επίδραση που ασκούν εξωτερικοί ή εσωτερικοί παράγοντες στο άτομο.

Οι Κουστέλιος και Κουστέλιου (2001) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σε άλλοτε ερευνάται ως εξαρτημένη και άλλοτε ως ανεξάρτητη μεταβλητή (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001).

Όταν η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε θεωρείται, ως η αιτία που έχει ως συνέπεια την εμφάνιση άλλων συμπεριφορών ή στάσεων. Συγκεκριμένο παράδειγμα που μπορεί να αποτελέσει και διερευνητική υπόθεση είναι: όσο πιο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο από την εργασία του, τόσο πιο παραγωγικό θα είναι. Ένα άλλο παράδειγμα που μπορεί να αποτελέσει ερευνητική υπόθεση είναι: ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση, τόσο αυξάνεται η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά των ατόμων. Όταν η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται ως ανεξάρτητη μεταβλητή, τότε ερευνάται η επίδραση που αυτή ασκεί στο επίπεδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων, στην κινητικότητα των εργαζομένων, στις εκούσιες απουσίες των εργαζομένων από την εργασία (Γαλανάκης, 2012).

Όταν η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται ως εξαρτημένη μεταβλητή, τότε διερευνάται η επίδραση που ασκούν σε αυτή, είτε οργανωτικοί παράγοντες, όπως το περιεχόμενο της εργασίας ή το περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχεται η εργασία, είτε ατομικοί παράγοντες που κυρίως αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα του.

Όταν η εργασιακή ικανοποίηση μελετάται ως εξαρτημένη μεταβλητή, τότε αυτή είναι αποτέλεσμα άλλων συμπεριφορών ή κάποιων άλλων εργασιακών στάσεων. Παράδειγμα που πάλι μπορεί να αποτελέσει και ερευνητική υπόθεση είναι: όσο μεγαλύτερη είναι η οργανωσιακή δέσμευση του ατόμου, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η εργασιακή του ικανοποίηση. Ένα άλλο παράδειγμα που μπορεί να αποτελέσει ερευνητική υπόθεση είναι: Η μετασηματιστική ηγεσία οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

### **3.3. Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης**

Υπάρχουν πολλές θεωρίες που προσπαθούν, να εξηγήσουν την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίες συνδέονται πολύ στενά με τις θεωρίες της παρακίνησης ή όπως αλλιώς λέγονται θεωρίες των κινήτρων. Και αυτό γιατί υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και σε εργασιακά αποτελέσματα που είναι αποτέλεσμα της παρακίνησης. Οι θεωρίες της παρακίνησης έχουν ως βάση

να επηρεάσουν την διάθεση του εργαζόμενου, έτσι ώστε αυτοί να αναπτύξουν μια συμπεριφορά από ευχαρίστηση. Για αυτό το λόγο οι θεωρίες των κινήτρων της συμπεριφοράς θεωρούνται και θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης (Γαλανάκης, 2012).

Οι θεωρίες της παρακίνησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία, που ονομάζεται οντολογική, έχει ως επίκεντρο στην μελέτη της την ίδια την υπόσταση της κινητοποίησης, δηλαδή αφορά στο περιεχόμενο της παρακίνησης, ενώ η δεύτερη προσέγγιση, που ονομάζεται μηχανιστική ή θεωρία των διεργασιών, έχει στο επίκεντρο μελέτης την ίδια τη διεργασία της κινητοποίησης (Νικολάου & Βακόλα, 2019; Τσιόκνη, 2018).

### 3.3.1. Οντολογικές θεωρίες

#### Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow

Η κεντρική υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του Maslow είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με την παραπάνω υπόθεση αιτία για οποιαδήποτε δραστηριότητα είναι αυτό της ικανοποίησης των αναγκών, ή με άλλα λόγια η θεωρία αυτή δέχεται ως κίνητρο την αυτοενεργοποίηση. Με βάση την παραπάνω παραδοχή θα πρέπει τα διάφορα διοικητικά στελέχη όχι μόνο να γνωρίζουν ποιες είναι οι κατηγορίες των αναγκών που θέλουν να ικανοποιήσουν οι εργαζόμενοι, αλλά θα πρέπει επιπλέον να μεριμνούν για τη σύνδεση της ικανοποίησης των αναγκών με την πραγμάτωση του έργου (Μπουραντάς, 2015).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Abraham Maslow ανάγκες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες : στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται οι φυσιολογικές ή βιολογικές, όπως είναι η ανάγκη για τροφή, νερό, ένδυση κτλ. Βασικό στοιχείο της θεωρίας αυτής είναι, ότι αν δεν υπάρχει ικανοποίηση αυτών των αναγκών δεν μπορεί να γίνει λόγος για άλλες ανάγκες. Στον εργασιακό χώρο τέτοιες ανάγκες είναι, οι μισθός, οι παροχές, οι συνθήκες εργασίας κτλ.

Δεύτερη κατηγορία αναγκών είναι οι ανάγκες ασφάλειας, στις οποίες περιλαμβάνονται οι ανάγκες για συνταξιοδοτικά προγράμματα, καθώς και η υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη (Μπελιάς, 2015).

Τρίτη κατηγορία αναγκών είναι οι κοινωνικές ανάγκες, όπου υποστηρίζεται ότι ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν και θέλει λοιπόν να μετέχει σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, να δίνει να κερδίζει αγάπη και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις.

Τέταρτη κατηγορία είναι οι ανάγκες αναγνώρισης ή εγωιστικές. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι ανάγκες του ατόμου να αναγνωρίζεται από τους άλλους, η ανάγκη για φήμη, γόητρο, εκτίμηση και σεβασμό.

Η τελευταία κατηγορία αναγκών που θέλει να ικανοποιήσει ο άνθρωπος είναι αυτής της αυτοπραγμάτωσης, ή αυτολοκλήρωσης. Σύμφωνα με αυτή ο άνθρωπος θέλει να ικανοποιήσει όλα τα οράματα και τις φιλοδοξίες, να αναπτυχθεί και να τελειοποιηθεί να γίνει, ότι είναι ικανός να γίνει (Μπουραντάς, 2015).

Βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη θεωρία του Maslow είναι:

Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιεί καλύτερα και όσο το δυνατόν περισσότερο τις διάφορες ανάγκες, έτσι η ζωή του κάθε ανθρώπου είναι μια αέναη πάλη για την ικανοποίηση των αναγκών του.

Ανάμεσα στην ικανοποίηση των αναγκών και στην παρακινητική δύναμη αυτών υπάρχει αρνητική σχέση, δηλαδή, όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη, τόσο λιγότερο παρακινεί. Αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί πλήρως δεν αποτελεί κίνητρο για δράση. Αν πάψει να υφίσταται ο κορεσμός μιας ανάγκης τότε αυτή ξαναεμφανίζεται και αποτελεί ξανά κίνητρο για δράση.

Οι ανάγκες είναι ιεραρχικά ταξινομημένες με κριτήριο τη σειρά ικανοποίησης. Έτσι πρώτα ικανοποιούνται οι φυσιολογικές και έπειτα με σειρά οι επόμενες. Βέβαια ο ίδιος ο Maslow υποστήριξε ότι δεν είναι υποχρεωτικό να ικανοποιηθεί πλήρως μια ανάγκη για να εμφανιστεί η επόμενη (Μπουραντάς, 2015).

Υπάρχει μια λάθος αντίληψη όσον αφορά τη θεωρία των αναγκών του Maslow και πιο συγκεκριμένα για το θέμα ότι μια κατηγορία αναγκών πρέπει να φτάσει σε πλήρη

κορεσμό για να εμφανιστεί η επόμενη ανώτερη κατηγορία αναγκών. Ο Maslow θεωρεί, ότι τα άτομα αισθάνονται ταυτόχρονα μερικό κορεσμό και μερικό έλλειμμα κορεσμού στις ανάγκες ανεπάρκειας ή έλλειψης, οι οποίες περιλαμβάνουν τις πρώτες τρεις κατηγορίες. Ακόμη ο Maslow υποστήριξε, ότι οι ανάγκες ανάπτυξης, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ανάγκες αναγνώρισης και της ολοκλήρωσης, ικανοποιούνται πολύ σπάνια, ενώ οι ανάγκες ανεπάρκειας ικανοποιούνται συχνά και ευκολότερα (Maslow, 1954).

Κατά τους Mitchell & Larson (1987), η θεωρία του Maslow έχει τεράστια συμβολή στον εργασιακό χώρο, γιατί είναι η πρώτη προσέγγιση που οδήγησε την εργοδοσία να δώσει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση αναγκών, όπως αυτονομία, υπευθυνότητα και δημιουργικότητα, πέρα από αυτά που πρέσβευε η παραδοσιακή οικονομική θεωρία για την ικανοποίηση αναγκών που έχουν σχέση με χρηματικές απολαβές (Γαλανάκης, 2012).

Η θεωρία του Maslow δέχτηκε κριτική, για θέματα που αφορούν τον αριθμό των αναγκών, το βαθμό μέτρησης των αναγκών και ποια θα είναι τα αποτελέσματα από τη μη ικανοποίηση κάποιων αναγκών, την επικάλυψη μεταξύ ορισμένων κατηγοριών αναγκών και επιπλέον, δεν αποδείχτηκε, ότι ισχύει πάντα η αρνητική σχέση ανάμεσα στον βαθμό ικανοποίησης των αγαθών και βαθμό της παρακινητικής δύναμης της ανάγκης (Γαλανάκης, 2012).

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Stanton (1982), για να υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, άρα να ταυτίζεται το συμφέρον των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, πρέπει η δομή της εργασίας να είναι τέτοια, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν σαν βασική επιδίωξη την ικανοποίηση της ανάγκης της αυτοολοκλήρωσης (Γαλανάκης, 2012).

### Η θεωρία του ERG του ALDERFER

Με τη θεωρία του ο Alderfer προσπάθησε να αναπτύξει τη θεωρία του Maslow, υποστήριξε, ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες αναγκών που παρακινούν τους υφισταμένους, οι ανάγκες ύπαρξης (existence needs), οι ανάγκες των κοινωνικών σχέσεων (relatedness needs) και οι ανάγκες ανάπτυξης (growth needs) (Μπελιάς, 2015). Στην πρώτη κατηγορία αντιστοιχούν οι βιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow, στη δεύτερη κατηγορία αντιστοιχούν οι κοινωνικές ανάγκες του Maslow

και στην τρίτη κατηγορία αντιστοιχούν οι ανάγκες αναγνώρισης και οι ανάγκες ολοκλήρωσης του Maslow (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Η θεωρία του Alderfer δεν υποστήριξε, όπως η θεωρία του Maslow, ότι υπάρχει μια αυστηρή σχέση ιεραρχίας στις ανάγκες, αλλά υποστήριξε, ότι οι άνθρωποι ανάλογα με το αν ικανοποιούν ή όχι μια ανάγκη κινούνται από την μια κατηγορία στην άλλη και δεν παρουσιάζουν μια εμμονή στην ικανοποίηση μιας ανάγκης, προκειμένου, να μεταβούν σε άλλη. Ο Alderfer υποστήριξε μια διπλή εξέλιξη για το εύρος των αναγκών, από τη μια πλευρά υπάρχει η ευχαρίστηση ( από τη ανάγκη της ύπαρξης στην ανάγκη της συσχέτισης και μετά στην ανάγκη της ανάπτυξης) και από την πλευρά η απογοήτευση ή αλλιώς η ματαίωση ( από την ανάγκη της ανάπτυξης σε αυτή της συσχέτισης και μετά στην ανάγκη της ύπαρξης) (Μάρκοβιτς, 2002).

Η θεωρία του Alderfer θεωρείται από διάφορους μελετητές, ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στην πραγματικότητα σε σχέση με αυτής της θεωρίας του Maslow. Ανάμεσα στις δύο αυτές θεωρίες υπάρχουν κάποιες σημαντικές διαφοροποιήσεις, όπως: 1. Όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη δεν σημαίνει ότι μειώνεται και η ένταση της και 2. Όταν δεν ικανοποιείται μια ανάγκη τότε κατά τον Alderfer το άτομο κινείται προς την ικανοποίηση μιας άλλης ανάγκης (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Alderfer και Guzzo (1979), τα αποτελέσματα της έδειξαν, ότι τα άτομα που οι γονείς είχαν πανεπιστημιακή μόρφωση, παρακινούνταν να ικανοποιήσουν περισσότερο την ανάγκη της ανάπτυξης, ενώ επίσης αναφέρθηκαν διαφορές σε σχέση με το φύλλο, πιο συγκεκριμένα υπήρχε υψηλή συσχέτιση των ανδρών με την ικανοποίηση της ανάγκης της ύπαρξης, ενώ οι γυναίκες παρουσίασαν υψηλότερη συσχέτιση με την ανάγκη των κοινωνικών σχέσεων (Μάρκοβιτς, 2002).

### Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg

Μετά από έρευνα σε ένα δείγμα από 200 λογιστές και μηχανικούς, στους οποίους υποβλήθηκε το ερώτημα « Προσδιορίστε με κάθε λεπτομέρεια πότε αισθάνεστε πολύ ικανοποιημένοι και ευχάριστα και πότε αισθάνεστε δυσαρεστημένοι και άσχημα με την εργασία σας;», ο Herzberg διατύπωσε τη θεωρία του σύμφωνα με την οποία

υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση (Herzberg, et al., 1959).

Στην πρώτη κατηγορία, ανήκουν οι παράγοντες που ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες συντήρησης. Αυτοί οι παράγοντες όταν δεν υπάρχουν στα πλαίσια της εργασίας οδηγούν σε δυσαρέσκεια, ενώ όταν υπάρχουν στο χώρο της εργασίας τότε έχουν ως συνέπεια τη μη δυσαρέσκεια, αλλά δεν οδηγούν στην ικανοποίηση και ούτε αποτελούν κίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν το περιβάλλον ή το πλαίσιο της εργασίας. Οι πιο βασικοί είναι:

1. Οι χρηματικές αμοιβές – μισθός
2. Οι συνθήκες που αφορούν την εργασία
3. Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού, των προϊσταμένων και των υφισταμένων
4. Οι πολιτικές του οργανισμού
5. Η σιγουριά και η ασφάλεια που αισθάνεται στην εργασία του ο εργαζόμενος.
6. Ο τρόπος ελέγχου- εποπτείας (Βάθης, et al., 2014)

Στη δεύτερη κατηγορία, ανήκουν οι παράγοντες που ονομάστηκαν κίνητρα, οι οποίοι όταν υπάρχουν στην εργασία τότε προκαλούν ικανοποίηση και επηρεάζουν τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη προσπάθεια. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν την υπόσταση της εργασίας.

Βασικοί παράγοντες είναι :

1. Η επίτευξη της επιτυχίας
2. Η αναγνώριση των προσπαθειών και των επιδόσεων των εργαζομένων.
3. Η φύση της εργασίας του κάθε εργαζόμενου, δηλαδή το πόσο σημαντική θεωρεί ο κάθε εργαζόμενος την εργασία που κάνει.
4. Η παροχή της αυτονομίας και της υπευθυνότητας για τα αποτελέσματα της εργασίας.
5. Οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και οι προαγωγές
6. Η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη μέσω της εργασίας (Ζαβλανός, 1990).

Ο Herzberg τόνισε, ότι οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις φυσιολογικές και ανάγκες ασφάλειας του Maslow, ενώ οι παράγοντες κίνητρα αντιστοιχούν στις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης, αναγνώρισης και κοινωνικές (Γαλανάκης, 2012).



Μέσα από την έρευνα του Herzberg προκύπτει, ότι το αντίθετο της δυσαρέσκειας δεν είναι η ικανοποίηση, αλλά η μη δυσαρέσκεια και το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια, αλλά η μη ικανοποίηση (Κάντας, 1998).

Οι παράγοντες κίνητρα που οδηγούν στην ικανοποίηση και στην παρακίνηση των εργαζομένων αφορούν στη φύση της εργασίας και αποκαλούνται ενδογενείς παράγοντες, ενώ οι παράγοντες της υγιεινής και της συντήρησης αφορούν στο περιβάλλον της εργασίας και αποκαλούνται εξωγενείς (Κάντας, 1998).

Πρέπει επιπλέον, να τονιστεί, ότι η ύπαρξη των παραγόντων της υγιεινής αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εργασιακή ικανοποίηση. Η εκπλήρωση των παραγόντων υγιεινής είναι σίγουρα απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση της μη δυσαρέσκειας, αλλά δεν είναι αυτό το μόνο που οδηγεί και στην εργασιακή ικανοποίηση μιας και αυτή απαιτεί την ύπαρξη των παραγόντων των κινήτρων (Μπελιάς, 2015).

Στην πράξη αυτό συνεπάγεται, ότι η διοίκηση πρέπει να έχει δύο διαφορετικούς τρόπους παρώθησης. Ένας τρόπος που θα επιδιώκει την εργασιακή ικανοποίηση κυρίως μέσω του μηχανισμού του εμπλουτισμού της εργασίας( βασική αρχή του είναι η συμμετοχή του εργαζόμενου στο σχεδιασμό , στην οργάνωση και στον έλεγχο της εργασίας του) και της εναλλαγής των καθηκόντων( η βασική αρχή είναι οι εκτέλεση διαφορετικών καθηκόντων από κάθε εργαζόμενο, καθήκοντα που ανήκουν όμως στο ίδιο επίπεδο ευθύνης) σε τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα απόδοσης, ανάπτυξης των ικανοτήτων και της δημιουργικότητας και ο άλλος τρόπος είναι η αποφυγή της δυσαρέσκειας μέσα από τον έλεγχο και την εποπτεία από τους προϊσταμένους τις συνθήκες εργασίας τις αμοιβές (Γαλανάκης, 2012).

Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε μεγάλη κριτική κυρίως για τη μεθοδολογία της που αφορά κυρίως στον επιληπτικό μηχανισμό της αντίληψης σε συνδυασμό με τη μνημονική ανάκληση διαφόρων γεγονότων. Επιπλέον, όπως τονίστηκε από τον Vroom ( 1964) τα άτομα συνήθως αποδίδουν τις επιτυχίες τους σε εσωτερικά αίτια, στις δικές τους ικανότητες και προσπάθειες, και τις αποτυχίες του σε εξωτερικά αίτια που αφορούν κυρίως στο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν (Γαλανάκης, 2012).

Η θεωρία του Herzberg επαληθεύεται μόνο όταν χρησιμοποιείται η δική του μέθοδος, ενώ όταν χρησιμοποιούνται διαφορετικοί μέθοδοι τα αποτελέσματα δεν την επαληθεύουν. Υπάρχει επιπλέον, έντονος προβληματισμός για τον μη ελαστικό χαρακτήρα στη διάκριση των δύο κατηγοριών παραγόντων, μιας και έχει αποδεχτεί έντονη συσχέτιση κυρίως της αμοιβής και των συνθηκών εργασίας με την εργασιακή ικανοποίηση, την υψηλή απόδοση, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα (Μάρκοβιτς, 2002).

Εξαιτίας του παραπάνω έντονου προβληματισμού η θεωρία του Herzberg, αναδιατυπώθηκε και δέχεται τρεις παράγοντες, της υγιεινής, των κινήτρων και τους παράγοντες του περιβάλλοντος. Στους παράγοντες του περιβάλλοντος εντάσσονται αυτοί που εμφανίζουν την ίδια συχνότητα στην ικανοποίηση και στην δυσαρέσκεια. Συνήθως τέτοιοι είναι οι αμοιβές, η πιθανότητα ανάπτυξης, η σχέση με τους προϊσταμένους και η θέση μέσα στον οργανισμό (Ζαβλανός, 1990).

Ένα άλλο σημείο που έχει δεχτεί κριτική η θεωρία του Herzberg είναι, αν αυτή έχει εφαρμογή σε κάθε είδος εργασίας, αν δηλαδή έχει εφαρμογή στους υπαλλήλους γραφείου ( λευκού κολάρου) και σε αυτούς που ασχολούνται με χειρονακτικές εργασίες ( μπλε κολάρου) (Γαλανάκης, 2012).

Επίσης, η θεωρία αυτή δεν έχει λάβει υπόψη της τις ατομικές διαφορές και τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων σε μη θέσεις ευθύνες (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η θεωρία του Herzberg είχε ισχυρή επίδραση στον τρόπο διοίκησης των οργανισμών. Η σπουδαιότερη συμβολή του είναι, ότι οδήγησε την ακαδημαϊκή και επιχειρηματική σκέψη σε νέες αντιλήψεις για τον σχεδιασμό της εργασίας μέσω του κινήματος του εμπλουτισμού της εργασίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 1998)

## Η θεωρία των αναγκών του McClelland

Ο David McClelland μέσα από τη θεωρία του προσπάθησε να προσδιορίσει ποιες είναι εκείνες οι ανάγκες που θα αποτελούν κίνητρα, που θα χαρακτηρίζουν τα εργασιακά χαρακτηριστικά των ατόμων, θα προσδιορίζουν τα εργασιακά αποτελέσματα και θα επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζομένων και των στελεχών όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τον David McClelland, υπάρχουν τρεις κατηγορίες αναγκών που αντικατοπτρίζουν τα παραπάνω εργασιακά χαρακτηριστικά και αποτελέσματα: α) η ανάγκη της επιτυχίας, β) η ανάγκη των κοινωνικών σχέσεων και γ) την ανάγκη για δύναμη και εξουσία. Για να κατανοήσουμε το περιεχόμενο και την φύση των ανωτέρω αναγκών, θα πρέπει να κατανοήσουμε την κυρίαρχη κουλτούρα της κοινωνίας και αυτό γίνεται μέσω της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης και πιο συγκεκριμένα μέσα από τον μηχανισμό της μάθησης. Με βάση τα ανωτέρω, οι τρεις κατηγορίες αναγκών δεν είναι αποτέλεσμα βιολογικών ή κληρονομικών παραγόντων αλλά διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, για αυτό και η θεωρία του David McClelland ονομάζεται και θεωρία των διαμορφούμενων αναγκών (Μάρκοβιτς, 2002).

Η θεωρία του David McClelland έχει μια διπλή συνεισφορά, από τη μια πλευρά συσχετίζει τις τρεις κατηγορίες αναγκών με διάφορα εργασιακά χαρακτηριστικά. Γίνεται μια κατάταξη των ατόμων σε τρεις κατηγορίες πρώτον, στα άτομα που έχουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση της ανάγκης της επιτυχίας, επιθυμούν δύσκολους στόχους αλλά εφικτούς, δεύτερον, στα άτομα που έχουν υψηλή την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, δίνουν μεγάλη σημασία στην επικοινωνία και στις διαπροσωπικές σχέσεις και τρίτον, στα άτομα που έχουν αναπτυγμένη την ανάγκη της εξουσίας, θέλουν να έχουν υψηλή επιρροή σε άλλα άτομα. Από την άλλη πλευρά δημιούργησε ένα εργαλείο ( το Thematic Apperception Test, TAT) το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή και την πρόσληψη των εργαζομένων, αλλά κυρίως για την επιλογή και αξιολόγηση των προϊσταμένων (Μάρκοβιτς, 2002).

Τα άτομα που έχουν σε μεγάλο βαθμό αναπτυγμένη την ανάγκη της επίτευξης έχουν τα παρακάτω εργασιακά χαρακτηριστικά:

1. Προτιμούν δύσκολους στόχους, αλλά ταυτόχρονα να είναι και εφικτοί.
2. Προτιμούν να αναλαμβάνουν οι ίδιοι την ευθύνη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
3. Επιζητούν άμεση και αποτελεσματική ανατροφοδότηση σε ότι έχει σχέση με το βαθμό πραγματοποίησης των στόχων τους και πιο συγκεκριμένα με την αποδοτικότητα (Μπουραντάς, 2015).

Η άποψη του David McClelland, ότι η ανάγκη της επίτευξης είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης μέσω του μηχανισμού της μάθησης, έρχεται σε αντίθεση με τα

συμπεράσματα ερευνών και κυρίως ψυχολόγων, όπου κατά αυτά, τα διάφορα κίνητρα μαθαίνονται κατά την παιδική ηλικία και είναι δύσκολο να αλλάξουν στη διάρκεια της ζωής τους (Μάρκοβιτς, 2002).

Σύμφωνα με τον Steers ( 1975), τα άτομα που έχουν υψηλό βαθμό επίτευξης, έχουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και υψηλότερες αμοιβές (Μάρκοβιτς, 2002). Ενώ τα άτομα που έχουν σε χαμηλό βαθμό την ανάγκη της επίτευξης, θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να αναπτύξουν αυτήν (Κάντας, 1998).

Τα στελέχη σε ένα οργανισμό που έχουν σε υψηλό βαθμό το κίνητρο της επιτυχίας, σύμφωνα με τη θεωρία του David McClelland, υιοθετούν στυλ ηγεσίας που ταιριάζει με τα χαρακτηριστικά του συναλλακτικού ή διαπραγματευτικού ηγέτη, όπου ορίζουν τις δραστηριότητες του έργου με σαφήνεια και ακρίβεια και δίνουν στους υφισταμένους αντίστοιχες ανταμοιβές, αλλά και χαρακτηριστικά που ταιριάζουν με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, όταν λειτουργεί ως σύμβουλος και μέντορας των υφισταμένων και προσπαθεί να αυξήσει την αυτοπεποίθηση των υφισταμένων.

Στα στελέχη που έχουν σε υψηλό βαθμό την ανάγκη των κοινωνικών σχέσεων, από τη μια πλευρά η ηγετική συμπεριφορά είναι κυρίως προσανατολισμένη προς τους ανθρώπους και έρευνες έχουν δείξει ότι αυτό το στυλ ηγεσίας οδηγεί σε υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, αλλά από την άλλη πλευρά δεν μπορούν να ανέλθουν στα υψηλά επίπεδα διοίκησης, σε αντίθεση με τα στελέχη που έχουν σε υψηλό βαθμό την ανάγκη της εξουσίας (Μάρκοβιτς, 2002).

Σύμφωνα με τον David McClelland, τα στελέχη που έχουν αναπτυγμένη την ανάγκη για εξουσία, μπορούν να εφαρμόσουν δύο μορφές ηγεσίας, μια που έχει θετικό περιεχόμενο και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τους υφισταμένους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για απόδοση και ονομάζεται κοινωνική εξουσία και η άλλη που έχει αρνητικό περιεχόμενο και χρησιμοποιείται για το προσωπικό και ιδιοτελές συμφέρον χρησιμοποιώντας παράνομα μέσα για την επίτευξη κάποιων σκοπών και είναι ένα είδος ανομίας, όπως τη ανέλυσε ο Μέρτον ,και ονομάζεται προσωπική εξουσία (Μάρκοβιτς, 2002).

Η κριτική που ασκείται σε αυτή τη θεωρία είναι, ότι δεν μπορεί να εξηγηθούν εργασιακά χαρακτηριστικά και εργασιακά αποτελέσματα από ένα και μοναδικό στοιχείο αυτό της ανάγκης της επίτευξης και επιπλέον, δέχτηκε κριτική για την

αξιοπιστία του Thematic Apperception Test, TAT για το σκοπό που αυτό χρησιμοποιήθηκε (Γαλανάκης, 2012).

### Θεωρία X και Θεωρία Ψ του McGregor

Μετά τα συμπεράσματα του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων του Mayo και των συνεργατών του, σχετικά με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων εξαιτίας της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση και του υψηλού ηθικού αυτών, επειδή οι γνώμες και τα συναισθήματα τους λαμβάνονταν υπόψη από την διοίκηση (Κασιμάτη, et al., 2015), επιστήμονες με κυριότερο τον McGregor προσπάθησαν να ερευνήσουν την ανθρώπινη φύση και την επίδραση που αυτή έχει στις αντιλήψεις των στελεχών για τον τρόπο διοίκησης (Μάρκοβιτς, 2002).

Ο McGregor (1960) ανέπτυξε δύο θεωρίες για την ανθρώπινη φύση τη θεωρία X και τη θεωρία Ψ, σύμφωνα με την πρώτη, τα άτομα δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη της παραγωγής, δεν είναι δημιουργικά, δεν έχουν αναπτυγμένη την ανάγκη της επιτυχίας που είναι απαραίτητο στοιχείο για την παρακίνηση τους και κυρίως επιδιώκουν να ικανοποιήσουν κατώτερες ανάγκες, όπως τις φυσιολογικές και ασφάλειας. Η θεωρία Ψ θεωρεί τους εργαζομένους ότι έχουν μεγάλη υπευθυνότητα, είναι δημιουργικοί, έχουν υψηλή την ανάγκη της επιτυχίας και θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αναγνώρισης και της ολοκλήρωσης. Οι αντιλήψεις αυτές που συνήθως έχουν τα διοικητικά στελέχη για τους εργαζόμενους επηρεάζουν το στυλ ηγεσίας που θα ακολουθήσουν (Ζαβλανός, 1990).

Τα στελέχη που υιοθετούν τις αντιλήψεις της θεωρίας X, ακολουθούν ένα τρόπο διοίκησης που έχει ως κύρια χαρακτηριστικά τον αυστηρό έλεγχο και εποπτεία. Σύμφωνα με τον McGregor(1960), οι υποθέσεις που στηρίζεται η θεωρία X είναι αναποτελεσματικές, γιατί τα στελέχη που τις ακολουθούν δεν κατορθώνουν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους (Mc Gregor, 1960).

Αντίθετα τα στελέχη που αποδέχονται τη θεωρία Ψ, ακολουθούν ένα πιο ανθρωπιστικό στυλ ηγεσίας, δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους, τους παρέχουν την ευκαιρία για μεγαλύτερη αυτονομία και φυσικά υπάρχει λιγότερος τυπικός έλεγχος (Ζαβλανός, 1990).

### 3.3.2. Μηχανιστικές θεωρίες

#### Θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας του Adams

Το 1965 ο Stacy Adams διατύπωσε τη θεωρία της ισότητας ή δικαιοσύνης, όπου βασική υπόθεση της είναι, ότι ο κάθε εργαζόμενος μέσα στον οργανισμό επιθυμεί την ύπαρξη ισότητας ή δικαιοσύνης στη μεταχείριση του, όταν συγκρίνει αυτά που αυτός προσφέρει και αυτά που του προσφέρονται ή όταν συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα και εξερχόμενα με αντίστοιχα κάποιου άλλου (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Adams, η επαγγελματική ικανοποίηση των υφισταμένων εξαρτάται από το αίσθημα δικαίου που υπάρχει μέσα στην επιχείρηση. Όταν υπάρχει αίσθημα δικαίου τότε τα άτομα νιώθουν ικανοποίηση, ενώ όταν δεν υπάρχει δικαιοσύνη τότε οι υφιστάμενοι νιώθουν δυσαρέσκεια (Γαλανάκης, 2012).

Σε κάθε χρονική στιγμή, ο εργαζόμενος συγκρίνει το λόγο εισερχόμενα προς τα εξερχόμενα, βέβαια αυτή η σύγκριση δεν αφορά μόνο το ίδιο το άτομο, αλλά αφορά στη σύγκριση του ανωτέρω λόγου με το λόγο άλλων ατόμων που βρίσκονται, είτε μέσα στον ίδιο οργανισμό, είτε βρίσκονται σε άλλο οργανισμό. Στα εισερχόμενα περιλαμβάνονται αυτά που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος στον οργανισμό, όπως είναι οι γνώσεις, οι εμπειρίες, οι δεξιότητες, η εκπαίδευση, προσπάθειες, ικανότητες, ενώ στα εξερχόμενα περιλαμβάνονται, οι χρηματικές αμοιβές, η ασφάλεια, οι παροχές, η αναγνώριση, η ικανοποίηση, και προαγωγές (Μπουραντάς, 2015).

Όταν υπάρχει ανισότητα στο κλάσμα του ίδιου του ατόμου ή υπάρχει ανισότητα στη σύγκριση των λόγων μεταξύ δύο ατόμων, τότε το άτομο που κάνει τη σύγκριση αισθάνεται αδικία, πικρία, δυσαρέσκεια και το πιο πιθανό να παρουσιάζεται έντονη ψυχολογική ένταση και να μειώνεται η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Βέβαια, η ύπαρξη της ανωτέρω ανισότητας και η ύπαρξη του αισθήματος της αδικίας δημιουργεί τη δυσαρέσκεια και δεν επιτρέπει την πρόσθετη προσπάθεια (Μάρκοβιτς, 2002).

Για να υπάρξει διάθεση για μεγαλύτερη προσπάθεια από την πλευρά των υφισταμένων και φυσικά η ύπαρξη της δικαιοσύνης, πρέπει ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται ότι το κλάσμα των εισερχομένων/εξερχομένων του, να είναι ίσο με το

κλάσμα με αντίστοιχα στοιχεία του ατόμου με το οποίο γίνεται σύγκριση (Μάρκοβιτς, 2002).

Η ύπαρξη ανισότητας προκαλεί την αντίδραση των εργαζομένων που μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους ο κάθε εργαζόμενος δύναται να αντιμετωπίσει την ψυχολογική ένταση που αισθάνεται από την ανισότητα που βιώνει.

1. Στο να ακολουθήσει τέτοια συμπεριφορά που θα έχει τη δυνατότητα να αυξομειώσει το κλάσμα με τα εισερχόμενα και εξερχόμενα.
2. Να υιοθετήσει ένα τέτοιο τρόπο που συγκρίνει τα φαινόμενα, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα η ανισότητα να μειωθεί.
3. Να αποχωρήσει από τη συγκεκριμένη εργασία που του προκαλεί αυτή τη δυσαρέσκεια, εξαιτίας της έντονης ανισότητας.
4. Να οδηγηθεί στην αλλαγή με το άτομο που κάνει τη σύγκριση των κλασμάτων εισερχομένων προς εξερχομένων (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Ο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη διαδικασία αντίδρασης του εργαζομένου στην ένταση που αισθάνεται από την ανισότητα είναι τα σταθερά χαρακτηριστικά του ατόμου (Κάντας, 1998).

Άλλες έρευνες έχουν δείξει, ότι οι ατομικές διαφορές μπορούν να οδηγήσουν σε τρεις τύπους ατόμων σχετικά με την προτίμησή τους στη δικαιοσύνη. Πρώτον, στον τύπο ανθρώπων που είναι αρκετά ανεκτικοί σε θέματα κατώτερων αμοιβών, και ονομάζονται ανιδιοτελείς, δεύτερον, στον τύπο ανθρώπων που επιδιώκουν την υψηλότερη αμοιβή και ονομάζονται δικαιούχοι και τον τρίτο τύπο ανθρώπων, αυτούς που επιδιώκουν την ισότητα και τη δικαιοσύνη (Μάρκοβιτς, 2002).

Η μεγάλη προσφορά της θεωρίας αυτής στον εργασιακό χώρο είναι έδωσε την ευκαιρία στην εργοδοσία να ελέγχει το αίσθημα του δικαίου στις αμοιβές και το τεράστιο ρόλο που παίζει αυτό στην αύξηση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης (Κάντας, 1998).

Όμως η θεωρία του Adams αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα στην εφαρμογή της, γιατί όλα τα συμπεράσματα στηρίζονται κυρίως σε εργαστηριακά πειράματα και όχι σε εφαρμογή στον αντικειμενικό πραγματικό κόσμο (Γαλανάκης, 2012).

## Θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom

Η βασική παραδοχή της θεωρίας των προσδοκιών είναι, ότι η εργασιακή συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της υποκειμενικής εκτίμησης που έχει το άτομο για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, τα οποία επιθυμεί ή γιατί έχουν αξία για αυτό (Μάρκοβιτς, 2002).

Ενώ σύμφωνα με τη θεωρία της συντελεστικής μάθησης η παρώθηση είναι αποτέλεσμα της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στη συμπεριφορά και στα αποτελέσματα αυτής, η θεωρία των προσδοκιών τονίζει, ότι δεν είναι μόνο η παραπάνω σχέση που παρακινεί, αλλά και οι πεποιθήσεις του ατόμου, ότι η συγκεκριμένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε αποτελέσματα που έχουν για αυτό το άτομο αξία (Γαλανάκης, 2012).

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom υποστήριξε, ότι η παρώθηση των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη όταν πιστεύουν ότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα, τα οποία έχουν αξία για αυτούς και επιπλέον διαθέτουν τις ικανότητες να φθάσουν στην επίδοση που θέλουν (Ζαβλανός, 1990).

Η παρακίνηση των εργαζομένων σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom, καθορίζεται από τρεις μεταβλητές αυτές είναι:

1. Προσδοκία. Η μεταβλητή αυτή συνδέεται με την πεποίθηση του ατόμου, ότι μια συγκεκριμένη προσπάθεια θα έχει ως αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη επίδοση. Εκείνο το στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την προσδοκία είναι αυτεπάρκεια, δηλαδή άτομα που έχουν υψηλά επίπεδα αυτεπάρκειας έχουν υψηλή προσδοκία για την επίτευξη υψηλής απόδοσης (Μάρκοβιτς, 2002).
2. Λειτουργικότητα. Η μεταβλητή αυτή αναφέρεται στην πεποίθηση που έχει το άτομο, ότι η επίδοση του, δηλαδή η εργασιακή συμπεριφορά, θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα- ανταμοιβές, οι οποίες μπορεί να είναι ενδογενείς, εδώ μπορούμε να κατατάξουμε τους παράγοντες κίνητρα του Herzberg ή τις ανώτερες ανάγκες του Maslow, ή να είναι εξωγενείς και μπορούμε να κατατάξουμε τις κατώτερες ανάγκες του Maslow ή τους παράγοντες υγιεινής του Herzberg.
3. Σθένος. Η μεταβλητή αυτή αφορά στην αξία που έχει για το άτομο μια αμοιβή ή στο βαθμό προτίμησης που έχει κάποιο άτομο για το αποτέλεσμα μιας εργασιακής συμπεριφοράς (Κάντας, 1998).



Για την ύπαρξη της παρακίνησης των εργαζομένων πρέπει οι τρεις παραπάνω μεταβλητές να βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι το γινόμενο των παραπάνω τριών παραγόντων, έτσι αν κάποιος παράγοντας γίνει μηδέν, τότε η παρακίνηση μηδενίζεται (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

### Το υπόδειγμα των Porter και Lawler

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες θεωρήσεις που θεωρούσαν την ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή και την απόδοση ως εξαρτημένη, η θεώρηση των Porter και Lawler θεωρεί την ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή και την απόδοση ως ανεξάρτητη (Μπουραντάς, 2015).

Η θεωρία των Porter και Lawler μπορούμε να πούμε, ότι είναι μια ανάπτυξης της θεωρίας του Vroom, που περιλαμβάνει στοιχεία και από άλλες θεωρίες, όπως αυτή της θεωρίας του Adams (Lawler, 1973).

Τα βασικά στοιχεία του υποδείγματος των Porter και Lawler είναι, πρώτον, η προσπάθεια των εργαζομένων εξαρτάται από την προσδοκία τους, ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε απόδοση και αυτή με τη σειρά της σε ανταμοιβές που έχουν αξία για αυτούς, δηλαδή αφορά τη θεωρία των προσδοκιών. Το δεύτερο στοιχείο είναι η απόδοση των εργαζομένων, πρέπει να τονιστεί η απόδοση των εργαζομένων για τη θεώρηση αυτή δεν εξαρτάται μόνο από την προσπάθεια των εργαζομένων, αλλά και από τις ικανότητες αυτών, αλλά και από τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα, καθώς επίσης, από τα μέσα και τους συνεργάτες που υπάρχουν στον οργανισμό, σημαντικό ρόλο επίσης, στην απόδοση παίζει και ο ρόλος του κάθε εργαζόμενου. Το τρίτο στοιχείο της θεώρησης των Porter και Lawler είναι οι αμοιβές που μπορεί να είναι ενδογενείς και εξωγενείς. Το τελευταίο στοιχείο του υποδείγματος αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων που καθορίζεται από τις ανταμοιβές, αλλά και από το βαθμό της δικαιοσύνης που προκύπτει από την σύγκριση των ανταμοιβών του με αυτές των άλλων εργαζομένων (Μπουραντάς, 2015).

Το υπόδειγμα αυτό έχει μεγάλη σπουδαιότητα γιατί υπάρχει σύνδεση της παρακίνησης, της απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς επίσης τα συμπεράσματα του μπορεί να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς. (Μπουραντάς, 2015)

## Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας δίνει έμφαση σε πέντε κεντρικές διαστάσεις της εργασίας που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας, τα οποία επηρεάζουν τρεις ψυχολογικές καταστάσεις των εργαζομένων και αυτές με τη σειρά τους καθορίζουν τις προσωπικές και εργασιακές συμπεριφορές. Βέβαια σημαντικός παράγοντας που ενισχύει τις παραπάνω μεταβλητές είναι ο βαθμός της ανάγκης για προσωπική εξέλιξη-ανάπτυξη (Μπουραντάς, 2015; Robbins & Judge, 2018).

Οι πέντε κεντρικές διαστάσεις που αφορούν στη φύση της εργασίας είναι η ποικιλία των καθηκόντων, δηλαδή το σύνολο των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση τους, η ταυτότητα του έργου, δηλαδή ο βαθμός αντίληψης από την πλευρά του εργαζόμενου για το τελικό προϊόν της εργασίας του, η σπουδαιότητα του έργου, δηλαδή ο βαθμός που κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την επίδραση που έχει η εργασία στην εργασία άλλων, η αυτονομία, δηλαδή η ελευθερία που έχει κάθε εργαζόμενος στη λήψη αποφάσεων και η ανατροφοδότηση, δηλαδή η ανάδραση μέσω της επικοινωνίας για τα αποτελέσματα της εργασίας του (Γαλανάκης, 2012).

Τα τρία πρώτα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά της εργασίας προσδιορίζουν την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων που ονομάζεται βιωμένο περιεχόμενο της εργασίας, δηλαδή το πόσο σημαντικό είναι το έργο που κάνει. Το χαρακτηριστικό της εργασίας αυτονομία προσδιορίζει την ψυχολογική κατάσταση που ονομάζεται βιωμένο αίσθημα υπευθυνότητας και η επαναπληροφόρηση οδηγεί στη γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Τα πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας, οδηγούν στην εμφάνιση των τριών ψυχολογικών καταστάσεων μέσω των οποίων η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με εργασιακές συμπεριφορές όπως την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή δέσμευση, τη μείωση των εκούσιων απουσιών από την εργασία και τη σκέψη για αποχώρηση από τη συγκεκριμένη εργασία και αναζήτηση νέας (Μπελιάς, 2015; Gillet & Vandenberghe, 2014).

Το μοντέλο αυτό σε συνδυασμό με τη θεωρία του Herzberg, άνοιξε τον δρόμο για τη διαμόρφωση σχεδίου που θα οδηγήσει στην παρώθηση των εργαζομένων, σε αύξηση της παραγωγικότητας και στην επίτευξη υψηλής εργασιακής ικανοποίησης, μέσα από

τις διαδικασίες της διεύρυνσης και του εμπλουτισμού της εργασίας σε συνάρτηση με το είδος της κυρίαρχης κουλτούρας (Κάντας, 1998; Robbins & Judge, 2018).

### **3.4. Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.**

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως οργανωτικοί που περιλαμβάνουν κυρίως τη φύση της εργασίας και το περιβάλλον της εργασίας και τους ατομικούς που περιλαμβάνουν τα προσωπικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως την ηλικία, το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο (Μπελιάς, 2015).

#### **Οργανωτικοί παράγοντες**

Οι παράγοντες αυτοί διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, οι πρώτοι που αφορούν τη φύση της εργασίας, λέγονται και ενδογενείς, όπως η αυτονομία στην εργασία, η ποικιλία δεξιοτήτων, η σπουδαιότητα της εργασίας και ο βαθμός υπευθυνότητας. (Κάντας, 1998) Οι δεύτεροι που αφορούν το περιβάλλον της εργασίας και αποκαλούνται εξωγενείς όπως ο μισθός, η ηγεσία και εποπτεία, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και οι συνθήκες εργασίας (Γαλανάκης, 2012; Μπελιάς, 2015; Manolopoulos, 2008).

Η φύση της εργασίας είναι μια διάσταση που έρευνες έχουν δείξει, ότι οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση (Papadopoulos & Saiti, 2015; Togia, et al., 2004), γιατί παρέχει στον εργαζόμενο ανεξάρτητα από το επίπεδο της ιεραρχικής θέσης που βρίσκεται, την ευκαιρία για επιτυχία, ανάπτυξη, αυτονομία, υπευθυνότητα, αναγνώριση, και φυσικά την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του Maslow, όπως αυτής της αυτοπραγμάτωσης (Trivellas, et al., 2013 ) (Ashkenas & Minville, 2020). Επίσης μια άλλη διάσταση της εργασίας που αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτής της ευκαιρίας των προαγωγών (Νικολάου & Βακόλα, 2019). Σε αντίθεση με τα ευρήματα των παραπάνω ερευνών είναι τα ευρήματα έρευνας των (Batiou & Valkanos , 2013), όπου πιο ικανοποιημένοι είναι εργαζόμενοι από εξωγενείς παράγοντες.

Οι παράγοντες που αφορούν στο πλαίσιο της εργασίας και επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι το στυλ ηγεσίας, όπου έρευνες έχουν δείξει ότι όταν το στυλ ηγεσίας είναι προσανατολισμένο προς τους ανθρώπους καθώς και το

μετασχηματιστικό στυλ οδηγούν σε μεγαλύτερη ικανοποίηση (Γαλανάκης, 2012; Belias, et al., 2021; Gkolia, et al., 2014). Σε έρευνα των (Eliyana & Muzakki, 2019) σε οργανισμούς της Ινδονησίας για το ρόλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, βρέθηκε ότι αυτή έχει άμεση επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή δέσμευση, αλλά δεν έχει την ίδια επίδραση με την εργασιακή απόδοση αν δεν μεσολαβεί η εργασιακή δέσμευση. Σε άλλη έρευνα του (Erkutlu, 2008) (Feranita, et al., 2020) στον κλάδο των ξενοδοχειακών στην Τουρκία βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στη οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση. Σε μελέτη των (Duyan & Yildiz, 2020) που αφορούσε σε ακαδημαϊκό προσωπικό έξι πανεπιστημίων της Τουρκίας, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση αφού ( $\beta=,375$  και  $p<0.001$ ).

Ο μισθός είναι ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση. Μετρήσεις έχουν δείξει ότι υπάρχει θετικός συσχετισμός ανάμεσα στο εισόδημα και στην εργασιακή ικανοποίηση, ενώ, άλλες μετρήσεις επίσης δείχνουν, ότι δεν είναι το ύψος του εισοδήματος που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά ο βαθμός δικαιοσύνης που προκύπτει από τη σύγκριση που συνήθως πραγματοποιούν τα άτομα (Γαλανάκης, 2012).

### Ατομικοί παράγοντες

Για το φύλο, ως προσδιοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης, υπάρχουν αντιφατικά συμπεράσματα από διάφορες έρευνες, άλλες δείχνουν τις γυναίκες να είναι ικανοποιημένες από την εργασία και άλλες όχι. Επιπλέον άλλες εργασίες δείχνουν τις γυναίκες πιο δυσαρεστημένες από ότι είναι οι άνδρες από την εργασία. Για την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο συμπεράσματα από έρευνες δείχνουν ότι όσο αυτά αυξάνονται αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση (Γαλανάκης, 2012; Μπελιάς, 2015).

### 3.5. Η εργασιακή ικανοποίηση ως προσδιοριστικός παράγοντας άλλων εργασιακών συμπεριφορών και στάσεων.

Μεγάλος αριθμός ερευνών έχει δείξει, ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης, όταν παίρνεται υπόψη, ότι η

ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η παραγωγικότητα και η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η εργασιακή ικανοποίηση, άλλα με σημαντικό το ρόλο μιας διαμεσολαβητικής μεταβλητής που είναι οι αμοιβές, δηλαδή η παραπάνω σχέση ισχύει μόνο, όταν υπάρχει σύνδεση παραγωγικότητας και αμοιβών (Γαλανάκης, 2012; Μπελιάς, 2015; Schleicher, et al., 2015). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι εκείνος ο παράγοντας που μπορεί να δημιουργήσει σε έναν οργανισμό ένα ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό και να οδηγήσει σε μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση (Qureshi & Hamid, 2017; Markovits, et al., 2010).

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επηρεάσει την κινητικότητα των εργαζομένων και η παραπάνω επίδραση-συσχέτιση είναι αρνητική (Μπελιάς, 2015; Romi, et al., 2020). Σημαντικό ρόλο στην παραπάνω συσχέτιση των δύο μεταβλητών παίζει η φάση του οικονομικού κύκλου που βρίσκεται η οικονομία (Κάντας, 1998).

Μια άλλη μεταβλητή που επηρεάζει η εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή των εκούσιων απουσιών από την εργασία των εργαζόμενων (Μπελιάς, 2015). Η επίδραση-συσχέτιση των παραπάνω μεταβλητών είναι προς την αντίθετη κατεύθυνση (Γαλανάκης, 2012). Σε έρευνα των (Hassan, et al., 2020) σε έξι ιδιωτικά πανεπιστήμια στο Πακιστάν, βρέθηκε ότι υπάρχει σημαντική σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης. Σε μελέτη των (Holbert, et al., 2020) σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα στην Ινδονησία, βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην αποδοτικότητα.

### **3.6. Εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο τομέα.**

Το 2003 σε πρωτογενή έρευνα των Παπάνη και Ρόντου για την εργασιακή ικανοποίηση σε δείγμα 648 εργαζομένων του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στις περιφέρειες της Αττικής και Βορείου Αιγαίου, ο μέσος όρος ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα ήταν 51% και στον ιδιωτικό τομέα ήταν 56% και στο σύνολο ήταν 54% (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Σε έρευνα της Θεοδοσοπούλου (2018), για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων των Περιφερειακών Υπηρεσιών Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων στη χώρας μας, σε ένα δείγμα 78 υπαλλήλων το 51,3% των

υπαλλήλων απάντησε ότι συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα στην ερώτηση, είμαι ικανοποιημένος συνολικά από την εργασία. (Θεοδοσοπούλου, 2018)

Σε μια άλλη έρευνα της Αλημπέρτου (2018) για το ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση των υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα και πιο συγκεκριμένα στους υπαλλήλους του Υπουργείου Παιδείας σε ένα δείγμα 85 διοικητικών υπαλλήλων η μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης των υπαλλήλων καταγράφηκε στο 3,4824 με ελάχιστη τιμή το 1 και μέγιστη το 5. (Αλημπέρτου, 2018)

Σε έρευνα της Δημητριάδου (2017) που αφορούσε στην ηγεσία, παρακίνηση και αντιδράσεις εργαζομένων σε 141 υπαλλήλους της τοπικής αυτοδιοίκησης στην χώρα μας, η μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων ήταν 3,44 με ελάχιστη τιμή το 1 και μέγιστη τιμή το 5. (Δημητριάδου, 2017)

Σε έρευνα της Κασκαμπά (2015) που αφορούσε στους παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, περίπτωση του Πανεπιστημίου Αιγαίου, σε 121 διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Αιγαίου, το 55% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένοι και αρκετά ικανοποιημένοι, το 27,5% δήλωσαν πως δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι ούτε και δυσαρεστημένοι και το 17,5% δήλωσαν δυσαρεστημένοι και αρκετά δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. (Κασκαμπά, 2015)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσης έρευνας είναι: πρώτον, η διερεύνηση των απόψεων των διοικητικών υπαλλήλων των Περιφερειακών Υπηρεσιών Εκπαίδευσης Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων, σχετικά με το στυλ ηγεσίας, μετασηματιστικό, συναλλακτικό, παθητικό ή αδιάφορο, που υιοθετούν οι προϊστάμενοι των διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων, δεύτερον, τη διερεύνηση της κατεύθυνσης και της έντασης της συσχέτισης και επίδρασης που έχει το κάθε στυλ στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, στην πρόσθετη προσπάθεια των εργαζομένων και στην εργασιακή ικανοποίηση και τρίτον, η μέτρηση του βαθμού της ικανοποίησης από την εργασία σε συνολικό επίπεδο.

## **4.2. Η σημασία της έρευνας**

Από τη βιβλιογραφική μελέτη έχουμε την αναδίφηση του ρόλου της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων, στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών και στην εργασιακή ικανοποίηση. Αναδύθηκε ότι δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικό, αντίθετα η αποτελεσματικότητα κάθε στυλ ηγεσίας προσδιορίζεται από μια σειρά από παράγοντες, όπως το έργο που πρέπει να πραγματοποιηθεί, το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί το έργο και φυσικά η ωριμότητα-ευχέρεια των ατόμων. Η θεωρητική ανασκόπηση κατέδειξε, ότι η ηγεσία ως άσκηση επιρροής αφορά την παρώθηση των εργαζομένων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν διάθεση να καταβάλουν προσπάθειες για υψηλότερη απόδοση, γιατί υιοθετούν το όραμα του ηγέτη και να επιδιώκουν να πραγματοποιούν αλλαγές, καινοτομίες και σε γενικές γραμμές να μετασχηματίζονται οι ίδιοι, οι υφιστάμενοι, σε ηγέτες και να νιώθουν ικανοποιημένοι.

Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από την παρούσα έρευνα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ώστε να αναδυθεί ο τρόπος για την επιτυχή εφαρμογή του οράματος της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την εξασφάλιση της ποιότητας μέσω μιας δημόσιας διοίκησης που θα χαρακτηρίζεται από εξορθολογισμό και λειτουργικότητα. Ο τρόπος αυτός είναι η υιοθέτηση αποτελεσματικών μεθόδων αξιολόγησης των εργασιών και των υπηρεσιών, η χρησιμοποίηση σωστών πρακτικών, σύμφωνα με την εγχώρια κουλτούρα και μιας διαδικασία μάθησης και εκπαίδευσης που θα στηρίζεται στη ανάπτυξη της δημιουργικής, αναλυτικής και συνθετικής σκέψης και στην εφαρμογή καινοτομιών.

## **4.3. Μεθοδολογία έρευνας.**

### **4.3.1. Ο αντικειμενικός πληθυσμός της έρευνας**

Ο αντικειμενικός πληθυσμός για τον οποίο η συγκεκριμένη έρευνα επιθυμεί να εξάγει συμπεράσματα είναι το σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων που υπηρετεί στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων κατά το σχολικό έτος 2020-2021.

### 4.3.2. Το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα για τη μέτρηση της ηγεσίας είναι αυτό του Πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου των Baas & Avolio, μέσω της πεντάβαθμης κλίμακας Likert και χρησιμοποιήθηκε η φόρμα MLQ-5X των Bass & Avolio (2004). Όπως αναφέρεται από τους δημιουργούς του, αυτή μετρά τα ηγετικά πρότυπα – στυλ α) Μετασχηματιστικό, β) Συναλλακτικό και γ) Αδιάφορο και επιπλέον μετρά την επίδραση του κάθε στυλ της ηγεσίας στις εξαρτημένες μεταβλητές που είναι 1. Η πρόσθετη προσπάθεια, παρακίνηση, 2. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και 3. Η εργασιακή ικανοποίηση.

Οι εκδότες υποστηρίζουν, ότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο οδηγεί στη συλλογή στοιχείων για όλους τους τύπους ηγεσίας από το μετασχηματιστικό, συναλλακτικό ή διαπραγματευτικό μέχρι και το αδιάφορο ή παθητικό. Επικεντρώνεται στα ατομικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές για αξιολόγηση από τους συνεργάτες. Περιλαμβάνει 45 στοιχεία – προτάσεις από τα οποία τα 36 αφορούν τους τρεις τύπους ηγεσίας με τις διάφορες διαστάσεις τους( εννιά διαστάσεις) και τα υπόλοιπα εννιά στοιχεία – προτάσεις αφορούν τις εξαρτημένες μεταβλητές, ή αλλιώς τις εκβάσεις της ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα την πρόσθετη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και εργασιακή ικανοποίηση (Μπελιάς, 2015).

Με το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο γίνεται αξιολόγηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σύγκριση με τη συναλλακτική και την παθητική, ως προς την επίδραση που ασκούν στις εξαρτημένες μεταβλητές της αποτελεσματικότητας, της πρόσθετης προσπάθειας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η ανάδειξη της διαφορετικής επίδρασης που έχει το κάθε στυλ ηγεσίας στις εξαρτημένες μεταβλητές, αποτελεί απόδειξη για την εγκυρότητα της δομής του ερωτηματολογίου (Ιορδανίδης & Καλλιοντζή, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο μετρά τη μετασχηματιστική ηγεσία που αποτελείται από πέντε διαστάσεις: 1<sup>η</sup> εξιδανικευμένη επιρροή με βάση τα χαρακτηριστικά του ηγέτη ( τέσσερις ερωτήσεις, 10,18,21,25) 2<sup>η</sup> εξιδανικευμένη επιρροή με βάση τη συμπεριφορά του ηγέτη ( τέσσερις ερωτήσεις, 6,14,23,34) 3<sup>η</sup> παρακίνηση που εμπνέει ( τέσσερις ερωτήσεις, 9,13,26,36) 4<sup>η</sup> πνευματική διέγερση ( τέσσερις ερωτήσεις 2,8,30,32) και 5<sup>η</sup> εξατομικευμένη μέριμνα ( τέσσερις ερωτήσεις ,15,19,29,31). Μετρά τη συναλλακτική ηγεσία που αποτελείται από δύο διαστάσεις:



1<sup>η</sup> Ενδεχομενική ανταμοιβή (τέσσερις ερωτήσεις,1,11,16,35) 2<sup>η</sup> Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις – ενεργητική ( τέσσερις ερωτήσεις, 4,22,24,27) και τη παθητική ηγεσία που περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, 1<sup>η</sup> διοίκηση με βάση εξαιρέσεις – παθητική ( τέσσερις ερωτήσεις , 3,12, 17,20) 2<sup>η</sup> διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις Laissez Faire ( τέσσερις ερωτήσεις, 5 ,7, 28,33) . Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει και εννιά προτάσεις που αντιστοιχούν σε τρία αποτελέσματα/εκβάσεις της ηγεσίας, αυτές είναι: 1<sup>η</sup> η πρόσθετη προσπάθεια ( τρεις ερωτήσεις, 39,42,45) , 2<sup>η</sup> η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς ( τέσσερις ερωτήσεις, 37,40,43,45) και 3<sup>η</sup> η εργασιακή ικανοποίηση ( δύο ερωτήσεις 38,41) (Μπελιάς, 2015).

Η μέτρηση γίνεται με τη χρήση της πεντάβαθμης κλίμακας του Likert, που περιλαμβάνει τις τιμές από καθόλου=0 μέχρι σχεδόν πάντα= 4 (Ιορδανίδης & Καλλιοντζή, 2019).

Στο ερωτηματολόγιο προστέθηκαν δύο ενότητες, η πρώτη περιλαμβάνει μία μόνο ερώτηση, που αφορά στη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία συνολικά. Η ερώτηση αυτή είναι: Σε συνολικό επίπεδο, πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας; Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να κυκλώσουν ένα αριθμό από 1 μέχρι το 5 που αφορά μια κλίμακα από εξαιρετικά δυσαρεστημένος μέχρι και εξαιρετικά ικανοποιημένος. Πρόκειται για μια μέθοδος που λειτουργεί εξίσου αποτελεσματικά και εξίσου έγκαιρα με την προσέγγιση της ικανοποίησης που βασίζεται στην πολυπλοκότητα της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, ως αποτέλεσμα του αθροίσματος των διαφόρων διαστάσεων της εργασίας (Robbins & Judge, 2018) (Doldier, et al., 2005). Η δεύτερη αφορά στα δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

### **4.3.3. Συλλογή δεδομένων**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα 20-11-2020 μέχρι 15-12-2020 , αφού πρώτα εφαρμόστηκε πιλοτικά σε ένα αριθμό 15 ερωτώμενους. Η αποστολή και η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω της φόρμας της Google, με πεδίο εφαρμογής τον τομέα των διοικητικών υπαλλήλων που υπηρετούν στις Δ/νσεις Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων. Το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε στους 120 υπαλλήλους που υπηρετούν κατά το σχολικό έτος 2020-2021 στις Δ/νσεις Α/θμιας και Β/θμιας

Εκπ/σης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων και απαντήθηκαν 106 ερωτηματολόγια.

#### 4.3.4. Στατιστικό πακέτο SPSS

Η ανάλυση των στατιστικών στοιχείων και μέσω αυτών η εξαγωγή συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκε μέσω από το στατιστικό πακέτο SPSS version 21. Αρχικά, εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική και στη συνέχεια έγινε έλεγχος μέσω του δείκτη αξιοπιστίας Alpha Cronbach. Στη συνέχεια έγινε έλεγχος συσχέτισης μέσω του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson και ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης με την μέθοδο enter.

#### 4.3.5. Έλεγχος αξιοπιστίας

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας, δηλαδή της εσωτερικής συνέπειας και συνέπειας, του μοντέλου M.L.Q. έγινε έλεγχος με το δείκτη Alpha του Cronbach. Από τον έλεγχο, όπως προκύπτει από τον πίνακα 1, παρατηρήθηκε ότι η τιμή του δείκτη αυτού είναι υψηλή 0,825. Ο δείκτης αυτός παίρνει τιμές από το 0 μέχρι το 1 και όσο πιο κοντά είναι στη μονάδα τόσο πιο αξιόπιστο είναι το ερωτηματολόγιο. Όταν οι τιμές του δείκτη είναι μεγαλύτερες του 0,70 τόσο πιο αποδεκτό στην αξιοπιστία είναι το ερωτηματολόγιο (Ζαφειρόπουλος, 2005).

**Πίνακας 4.1: Στατιστικός έλεγχος της αξιοπιστίας του μοντέλου M.L.Q με το δείκτη Alpha Cronbach.**

	Cronbach's Alpha	N of Items		
	,825	15		

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	32,0693	93,525	,379	,818
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΗΞΕΙΑ	33,1683	83,481	,763	,792

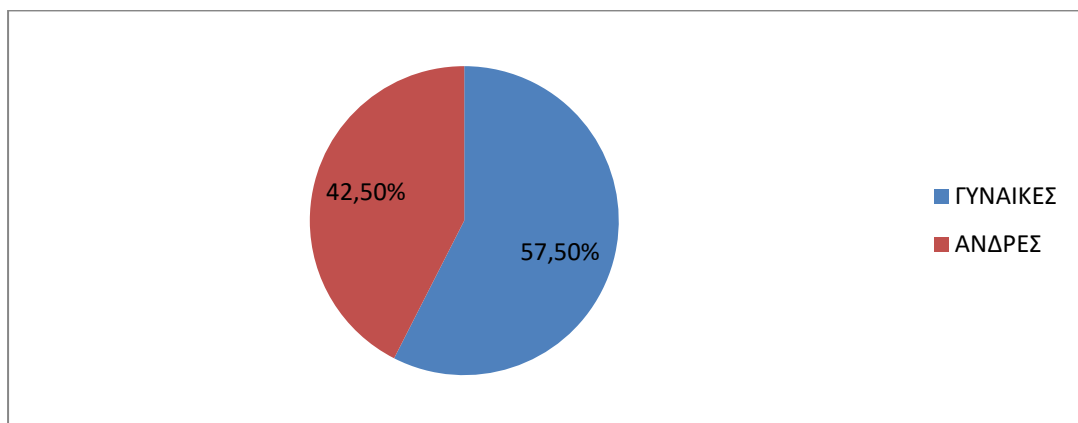
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	32,9505	84,828	,722	,796
ΗΓΕΣΙΑΣ				
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ	33,1188	82,346	,814	,789
ΗΓΕΣΙΑ				
ΣΥΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	32,9604	84,318	,741	,794
ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ	33,4059	83,604	,717	,795
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ	33,1188	82,346	,814	,789
ΕΠΙΡΡΟΗ -				
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ				
ΕΞΙΔΑΝΙΚΕΥΜΕΝΗ	33,3762	105,157	-,151	,855
ΕΠΙΡΡΟΗ -ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ				
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΟΥ	32,9802	86,940	,631	,802
ΕΜΠΝΕΕΙ				
ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΗ ΔΙΕΓΕΡΣΗ	33,1683	90,801	,524	,810
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΗ	33,5347	82,771	,716	,794
ΜΕΡΙΜΝΑ				
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	32,9604	84,318	,741	,794
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ	33,3663	94,574	,327	,821
ΕΞΑΙΡΕΣΕΙΣ -				
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΗ				
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ	33,2178	105,952	-,185	,852
ΕΞΑΙΡΕΣΕΙΣ ΠΑΘΗΤΙΚΗ				
ΑΠΟΥΣΙΑ	33,9505	115,008	-,477	,873
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ				
ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ				

#### 4.3.6. Περιγραφική στατιστική παρουσίαση των δημογραφικών και ατομικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων.

Από τους 106 συμμετέχοντες σύμφωνα με τον πίνακα 2 και γράφημα 1 το 57,5% είναι γυναίκες και το 42,5% είναι άντρες.

**Πίνακας 4.2: Φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα .**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άνδρες	45	2,1	42,5	42,5
Γυναίκες	61	2,9	57,5	100,0
Total	106	5,0	100,0	

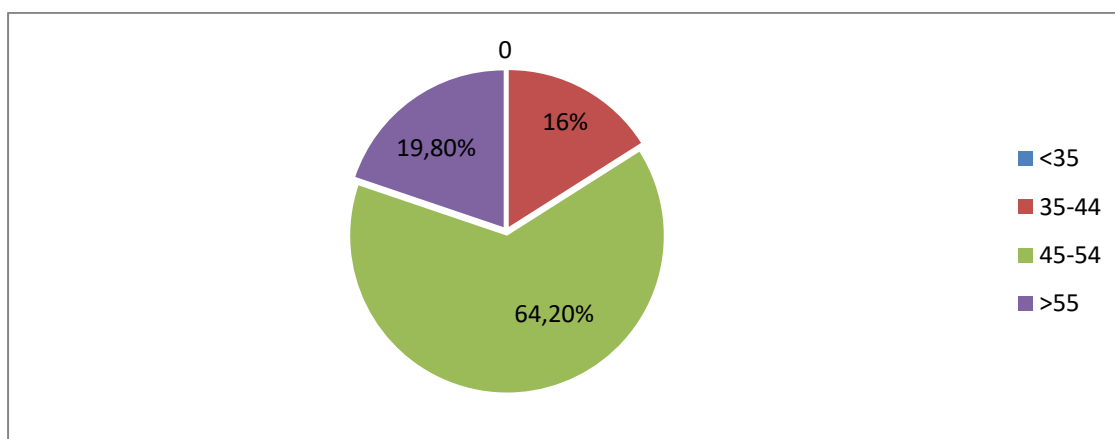


**Γράφημα 4.1: Φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

Η ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων έχει ως εξής : κάτω των 35 ετών το ποσοστό είναι 0%, από 35-44 ετών το ποσοστό είναι 16% από 45-55 ετών είναι 64,2% και από 55 ετών και άνω το ποσοστό είναι 19,8%.( γράφημα 2 και πίνακας 3)

**Πίνακας 4.3: Ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<35	0	,0	0	0
35-44	17	,8	16,0	16,0
45-55	68	3,2	64,2	80,2
>55	21	1,0	19,8	100,0
Total	106	5,0	100,0	



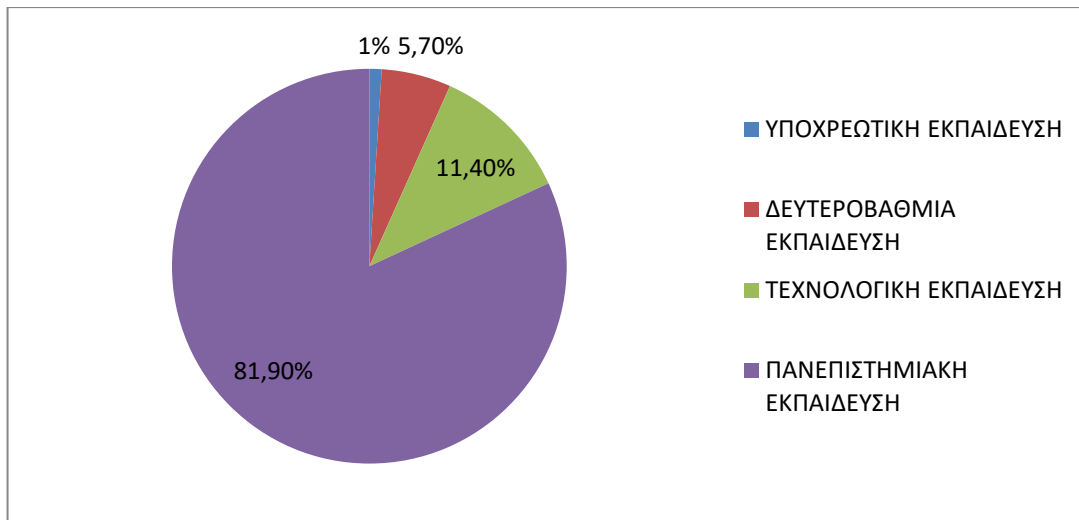
**Γράφημα 4.2: Ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

Από τα παραπάνω αποτελέσματα, βλέπουμε ότι κυριαρχούν οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες υπαλλήλους και άνω το 45 ετών είναι το 84%, ενώ δεν υπάρχει υπάλληλος κάτω των 35 ετών και αυτό γιατί από το 2010, λόγω οικονομικής κρίσης και εφαρμογής των μνημονίων, δεν πραγματοποιήθηκαν διαγωνισμοί για την πρόσληψη υπαλλήλων σχεδόν σε όλα τα υπουργεία και τα οποιαδήποτε κενά συμπληρώνονται με τη διαδικασία της κινητικότητας. Στο Υπουργείο Παιδείας στη δεκαετία του 2010 έγινε ικανοποιητικός αριθμός μετατάξεων εκπαιδευτικών σε διοικητικές θέσεις. Από την εργασία εξάγεται ότι υπάρχει γηράσκων πληθυσμός, που έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα του Καρκατσούλη που αφορούσε στα χαρακτηριστικά του ανθρωπίνου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση. (Καρκατσούλης, 2011)

Από τους 106 ερωτώμενους δήλωσαν την εκπαιδευτική κατηγορία 105, από αυτούς, οι 86 ανήκουν στην πανεπιστημιακή κατηγορία, ποσοστό 81,9%, οι 12 ερωτώμενοι ανήκουν στην τεχνολογική κατηγορία, ποσοστό 11,4% στη δευτεροβάθμια κατηγορία ανήκουν 6 ερωτώμενοι, ποσοστό περίπου στο 5,4% και ένας από τους συμμετέχοντες ανήκει στην υποχρεωτική κατηγορία εκπαίδευσης, με ποσοστό γύρω στο 1% . ( πίνακας 4 και γράφημα 3)

**Πίνακας 4.4: Εκπαιδευτική κατηγορία των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	1	,0	1,0	1,0
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	6	,3	5,7	6,7
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	12	,6	11,4	18,1
Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης	86	4,1	81,9	100,0
Total	105	5,0	100,0	



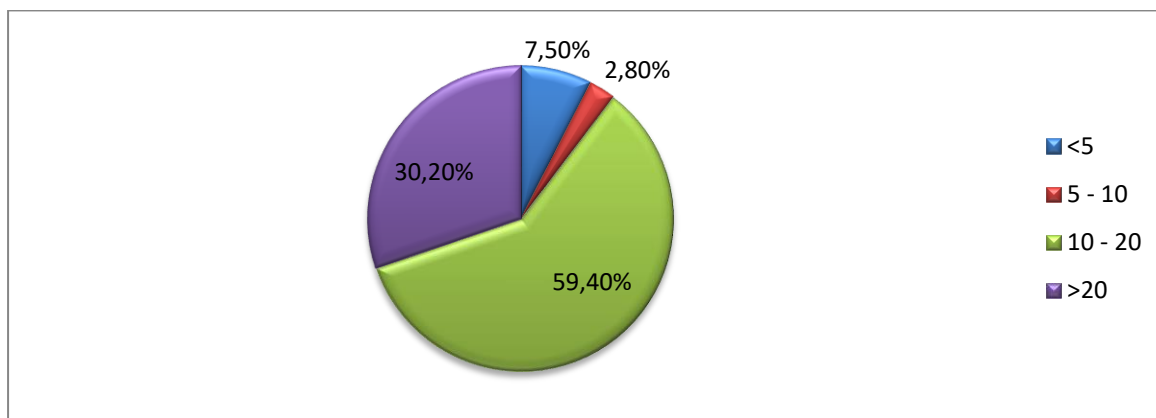
**Γράφημα 4.3: Εκπαιδευτική κατηγορία των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

Από τα αποτελέσματα αυτά της παρούσας έρευνας προκύπτει το υψηλό ποσοστό των υπαλλήλων που υπηρετούν στις υπηρεσίες εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων, είναι κάτοχοι πτυχίου ανωτάτων σχολών, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τα δεδομένα των προηγούμενων δεκαετιών στη χώρα μας, όπου οι υπάλληλοι που αποτελούσαν την πλειοψηφία ήταν στην κατηγορία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και πιο συγκεκριμένα το ποσοστό των υπαλλήλων της υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας κατηγορίας ήταν το έτος 2010 περίπου 39% (Καρκατσούλης, 2011).

Ένα άλλο σημαντικό εύρημα από την παρούσα έρευνα είναι ότι το 30% περίπου των ερωτούμενων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, δηλαδή 1 στους 3 υπαλλήλους. Η προαγωγή των υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης που στηρίζεται κυρίως σε τυπικά προσόντα (κατοχή μεταπτυχιακών τίτλων), οδήγησε τους δημοσίους υπαλλήλους να αναλώνονται στην απόκτηση πτυχίων ώστε να συλλέγουν περισσότερα μόρια (Πισσαρίδης, 2020).

**Πίνακας 4.5: Έτη δημόσιας υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<5 ETH	8	,4	7,5	7,5
5-10 ETH	3	,1	2,8	10,4
10-20 ETH	63	3,0	59,4	69,8
>20 ETH	32	1,5	30,2	100,0
Total	106	5,0	100,0	



**Γράφημα 4.4: Εκπαιδευτική κατηγορία των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

Επιπλέον από την έρευνα προκύπτει ότι το 90% των υπαλλήλων έχει υπηρεσία στο δημόσιο τομέα πάνω από 10 έτη.( πίνακας 5 και γράφημα 4)

**Πίνακας 4.6: Υπηρεσιακή θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

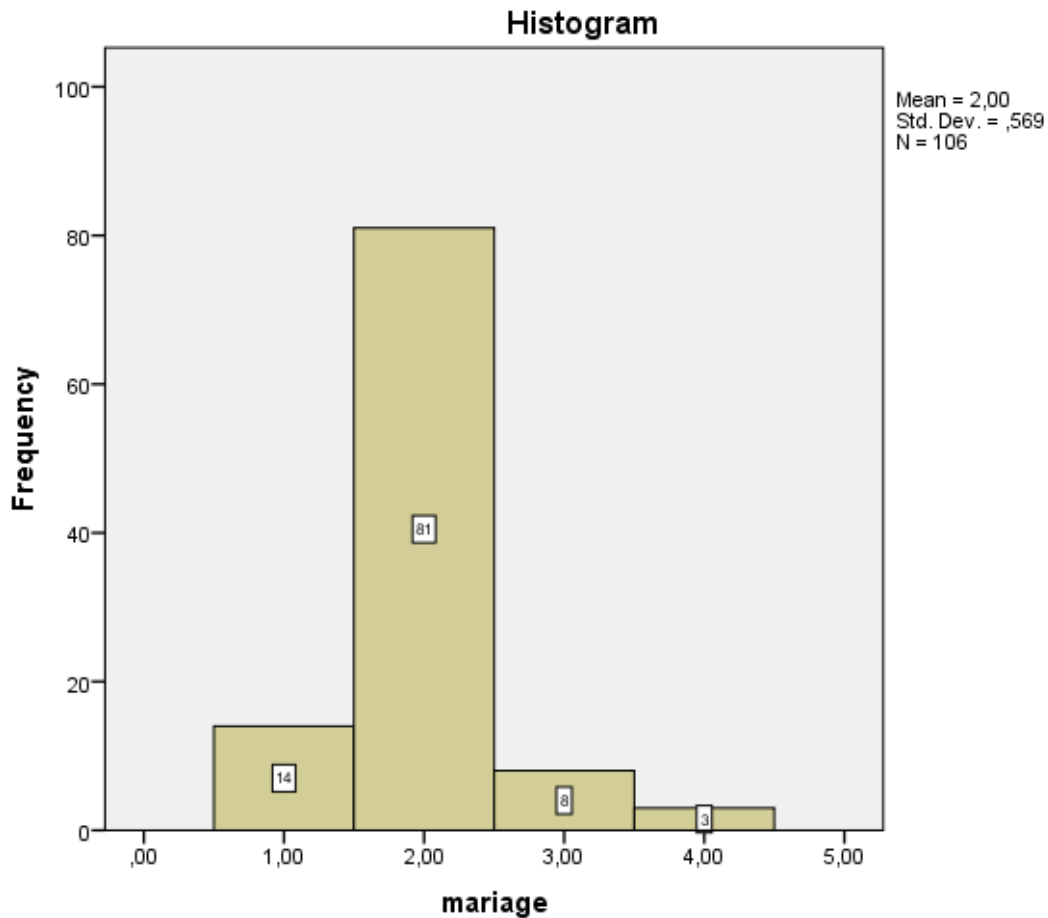
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπάλληλος	87	4,1	82,9	82,9
Προϊστάμενος Τμήματος	14	,7	13,3	96,2
Προϊστάμενος Δ/σης	4	,2	3,8	100,0
Total	105	5,0	100,0	

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 6 το 83% των ερωτώμενων υπηρετούν ως υπάλληλοι, το 13% υπηρετούν ως Προϊστάμενοι Τμήματος και το 4% περίπου, κατέχουν τη θέση του Προϊστάμενου Δ/σης.

**Πίνακας 4.7: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ελεύθερη/ος	14	,7	13,2	13,2
Έγγαμη/ος	81	3,8	76,4	89,6
Διαζευγμένη/ος	8	,4	7,5	97,2
Χήρα/ος	3	,1	2,8	100,0
Total	106	5,0	100,0	

System	2014	95,0
Total	2120	100,0



**Γράφημα 4.5: Οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα.**

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 7 και του γραφήματος 5, το 76% περίπου είναι έγγαμοι και το 13% είναι άγαμοι.

#### 4.4. Αποτελέσματα

##### 4.4.1. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των διαστάσεων και των αποτελεσμάτων- εκβάσεων της ηγεσίας

Οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση των τριών στυλ ηγεσίας, δηλαδή του μετασχηματιστικού, συναλλακτικού ή όπως αλλιώς λέγεται διαπραγματευτικού και του παθητικού ή αδιάφορου στυλ. Παρουσιάζονται επίσης η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση της κάθε διάστασης του κάθε στυλ ηγεσίας καθώς επίσης και η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των εκβάσεων της ηγεσίας,



δηλαδή της πρόσθετης προσπάθειας, της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης από την ηγετική συμπεριφορά.

**Πίνακας 4.8: Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των τριών στυλ ηγεσίας του μοντέλου του πλήρους εύρους ηγεσίας.**

	Μετασχηματιστική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Παθητική ηγεσία
Μέση τιμή	2,34	2,33	1,62
Τυπική απόκλιση	1,25003	1,20650	1,37267

Από τον πίνακα 8 προκύπτει, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία κυριαρχεί έστω και οριακά της συναλλακτικής και η παθητική ηγεσία βρίσκεται χαμηλότερα. Δηλαδή από την έρευνα προκύπτει ότι οι κάτοχοι των θέσεων εξουσίας στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων ακολουθούν σχεδόν εξίσου ισχυρά το μετασχηματιστικό και συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και λιγότερο το παθητικό ή αδιάφορο στυλ ηγεσίας. Τα ευρήματα αυτά συμπίπτουν με αυτά άλλων ερευνών που αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση, επιπρόσθετα, επαληθεύονται με αυτά που υποστηρίζουν και οι συγγραφείς του στυλ της πλήρους ηγεσίας και άλλες μετά-αναλύσεις, ότι τα δύο αυτά μοντέλα δεν είναι ανταγωνιστικά αλλά μάλλον λειτουργούν συμπληρωματικά. Όπως αναφέρθηκε και σε άλλη θέση της εργασίας, ο πιο αποτελεσματικός ηγέτης είναι ο μετασχηματιστικός- συναλλακτικός, δηλαδή αυτός που ασκεί συναλλακτική ηγεσία και την εμπλουτίζει με στοιχεία της μετασχηματιστικής.

**Πίνακας 4.9: Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας.**

	Εξιδανικευμένη επιρροή- χαρακτηριστικά	Εξιδανικευμένη επιρροή- συμπεριφορά	Παρακίνηση που εμπνέει	Πνευματική διέγερση	Εξατομικευμένο ενδιαφέρον
Μέση τιμή	2,46	2,38	2,39	2,29	2,16
Τυπική απόκλιση	1,28945	1,27358	1,24513	1,15614	1,26610

Από τον πίνακα 9 προκύπτει ότι η μέση τιμή όλων των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας κυμαίνεται στη συχνότητα, με βάση την κλίμακα Likert του ερωτηματολογίου, από μερικές φορές μέχρι αρκετά συχνά και αυτό δηλώνει, μέτριο βαθμό χρήσης της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επίσης παρατηρούμε, ότι η διάσταση εξιδανικευμένης επιρροής με βάση τα χαρακτηριστικά του ηγέτη έχει υψηλότερο βαθμό χρήσης, ενώ η διάσταση της εξατομικευμένης μέριμνας έχει χαμηλότερο βαθμό χρήσης από την πλευρά του ηγέτη.

**Πίνακας 4.10: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των δυο διαστάσεων της συναλλακτικής ηγεσίας.**

	Ενδεχομενική ανταμοιβή	Διοίκηση με εξαιρέσεις ενεργητική
Μέση τιμή	2,51	2,15
Τυπική απόκλιση	1,22229	1,16456

Από πίνακα 10 προκύπτει, ότι και οι δύο διαστάσεις της συναλλακτικής ηγεσίας κυμαίνονται όσον αφορά τη συχνότητα χρησιμοποίησης τους από μερικές φορές ως και αρκετά συχνά. Κυριαρχεί η διάσταση της ενδεχομενικής ανταμοιβής σε σχέση με τη διάσταση της διοίκησης με εξαιρέσεις – ενεργητική. Σε σύγκριση και με τη μέση τιμή των διαστάσεων της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η διάσταση της ενδεχομενικής ανταμοιβής έχει τη μεγαλύτερη τιμή.

**Πίνακας 4.11: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των δυο διαστάσεων της παθητικής ηγεσίας.**

	Διοίκηση με εξαιρέσεις παθητική	Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις
Μέση τιμή	1,85	1,38
Τυπική απόκλιση	1,32096	1,38501

Από τον πίνακα 11 βλέπουμε, ότι και οι δύο διαστάσεις της παθητικής ή αδιάφορης ηγεσίας κυμαίνονται στη συχνότητα χρησιμοποίησης από σπάνια μέχρι και μερικές φορές του ερωτηματολογίου. Η διοίκηση με εξαιρέσεις – παθητική έχει υψηλότερο μέσο όρο από τη διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις. Επιπλέον, συγκρίνοντας τη μέση τιμή όλων των διαστάσεων και των τριών στυλ ηγεσίας,

μετασχηματιστικό, συναλλακτικό και αδιάφορο, οι διαστάσεις της παθητικής ηγεσίας έχουν το χαμηλότερο βαθμό χρησιμοποίησης, με τον πιο χαμηλό να έχει η διάσταση της διοίκησης με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις, ενώ τον υψηλότερο βαθμό χρησιμοποίησης έχει η διάσταση της ενδεχομενικής ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας.

**Πίνακας 4.12: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση των τριών αποτελεσμάτων/εκβάσεων του μοντέλου πλήρους εύρους ηγεσίας.**

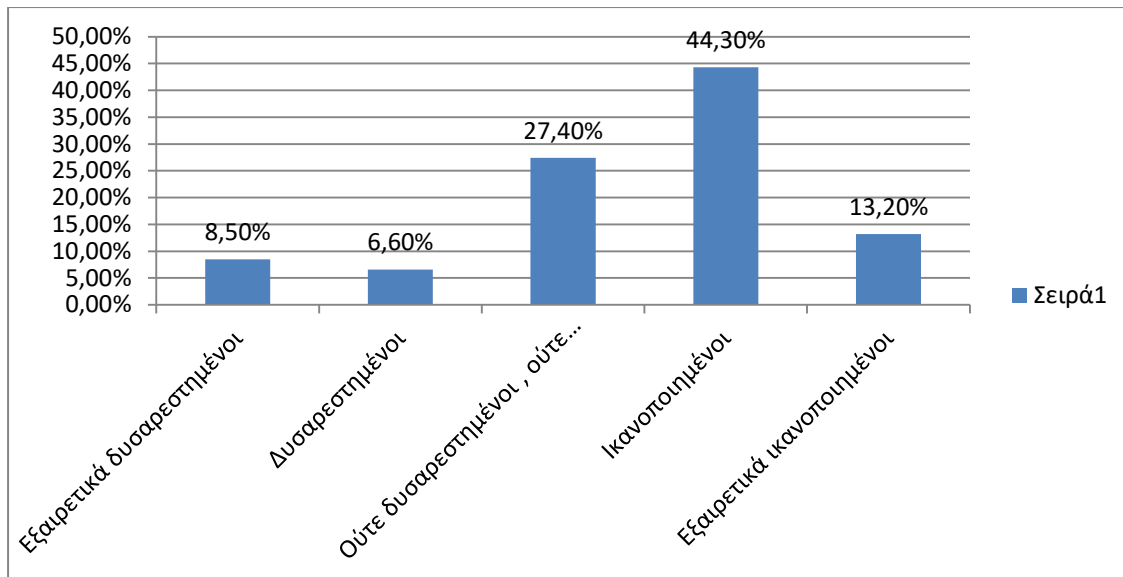
	Minimum	Maximum	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Κανοποίηση από την ηγεσία	,00	4,00	2,58	1,24187
Επιπρόσθετη προσπάθεια	,00	4,00	2,26	1,29213
Αποτελεσματικότητα από την ηγετική συμπεριφορά	,00	4,00	2,55	1,23395

Με βάση τα στοιχεία που βλέπουμε από τον πίνακα 12 παρατηρούμε, ότι η μέση τιμή και των τριών εκβάσεων της ηγεσίας κυμαίνονται στη συχνότητα από μερικές φορές μέχρι και αρκετά συχνά. Πιο υψηλή τιμή επίτευξης παρουσιάζει η εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία και λιγότερη επίτευξη αφορά στο αποτέλεσμα της επιπρόσθετης προσπάθειας από τους εργαζομένους. Επιπρόσθετα, η μέση τιμή της συνολικής έκβασης της ηγεσίας είναι 2,47.

#### 4.4.2. Περιγραφική στατιστική, μέση τιμή και τυπική απόκλιση της εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία.

**Πίνακας 4.13 : Η μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης σε συνολικό επίπεδο από την δουλειά.**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Εργασιακή ικανοποίηση	106	1,00	5,00	3,47	1,07975
Valid N (listwise)	106				



**Γράφημα 4.6 : Ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία συνολικά.**

**Πίνακας 4.14: Ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία συνολικά.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Εξαιρετικά δυσαρεστημένοι	9	,4	8,5	8,5
Δυσαρεστημένοι	7	,3	6,6	15,1
Ούτε δυσαρεστημένοι ούτε ικανοποιημένοι	29	1,4	27,4	42,5
Ικανοποιημένοι	47	2,2	44,3	86,8
Εξαιρετικά ικανοποιημένοι	14	,7	13,2	100,0
Total	106	5,0	100,0	

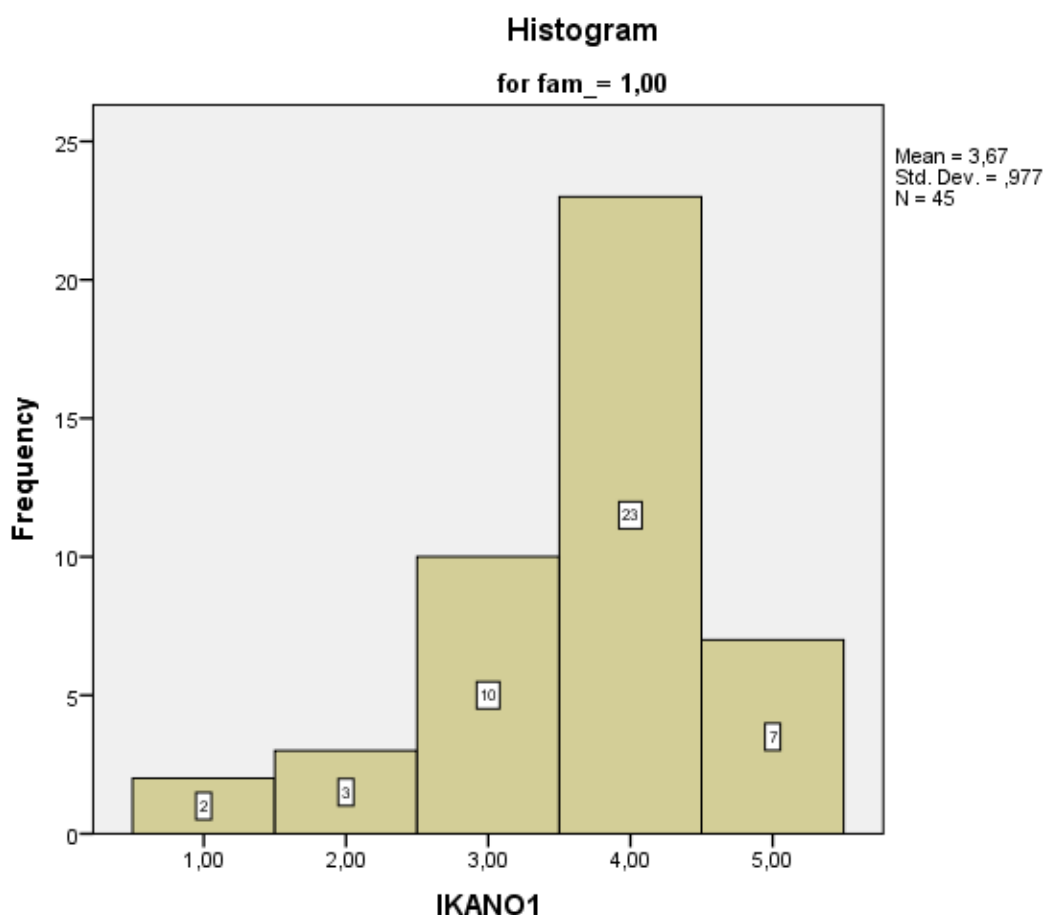
Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων που αφορούσε στην ερώτηση πόσο είστε ικανοποιημένοι από την εργασία σε συνολικό επίπεδο προκύπτει, ότι εννιά ερωτώμενοι είναι εξαιρετικά δυσαρεστημένοι, επτά είναι δυσαρεστημένοι, είκοσι εννιά δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι αλλά ούτε και δυσαρεστημένοι, σαράντα επτά είναι ικανοποιημένοι και δεκατέσσερις είναι εξαιρετικά ικανοποιημένοι (πίνακας 14). Με βάση τα δεδομένα του σχήματος 1 βλέπουμε, ότι περίπου το 60% των ερωτωμένων είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ αντίθετα ένας στους έξι

περίπου δηλώνει δυσαρεστημένος και περίπου ένας στους τρεις δηλώνει πως δεν είναι ούτε δυσαρεστημένος αλλά ούτε και ικανοποιημένος. Η μέση τιμή της ικανοποίησης από τη δουλειά σε συνολικό επίπεδο είναι 3,47 (πίνακας 13).

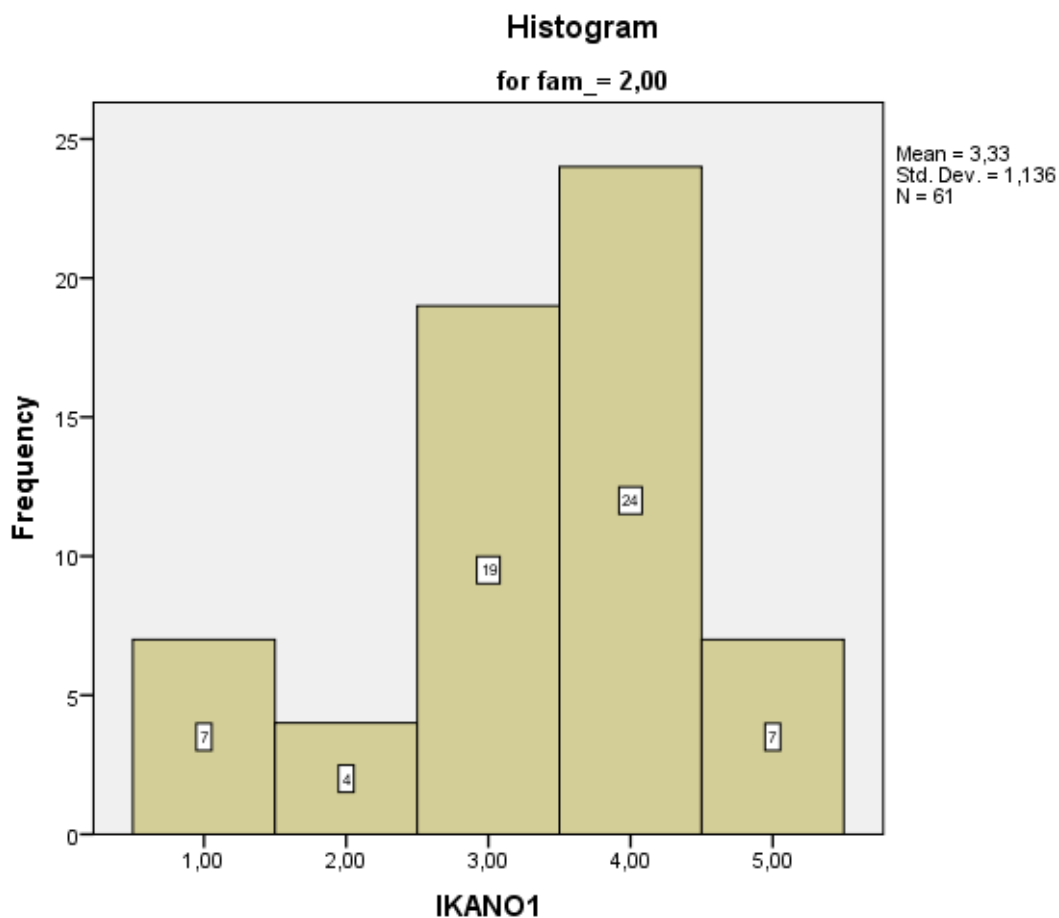
#### 4.4.3. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση της σχέσης εργασιακής ικανοποίησης με δημογραφικά και προσωπικά χαρακτηριστικά.

**Πίνακας 4.15.** Η μέση τιμή της ικανοποίησης των ανδρών και γυναικών από την εργασία συνολικά.

Φύλο	Μέση τιμή	Τυπική Απόκλιση	Αριθμός
Άνδρες	3,67	0,977	45
Γυναίκες	3,33	1,136	61



**Γράφημα 4.7.** Η μέση τιμή της ικανοποίησης των ανδρών από την εργασία συνολικά.

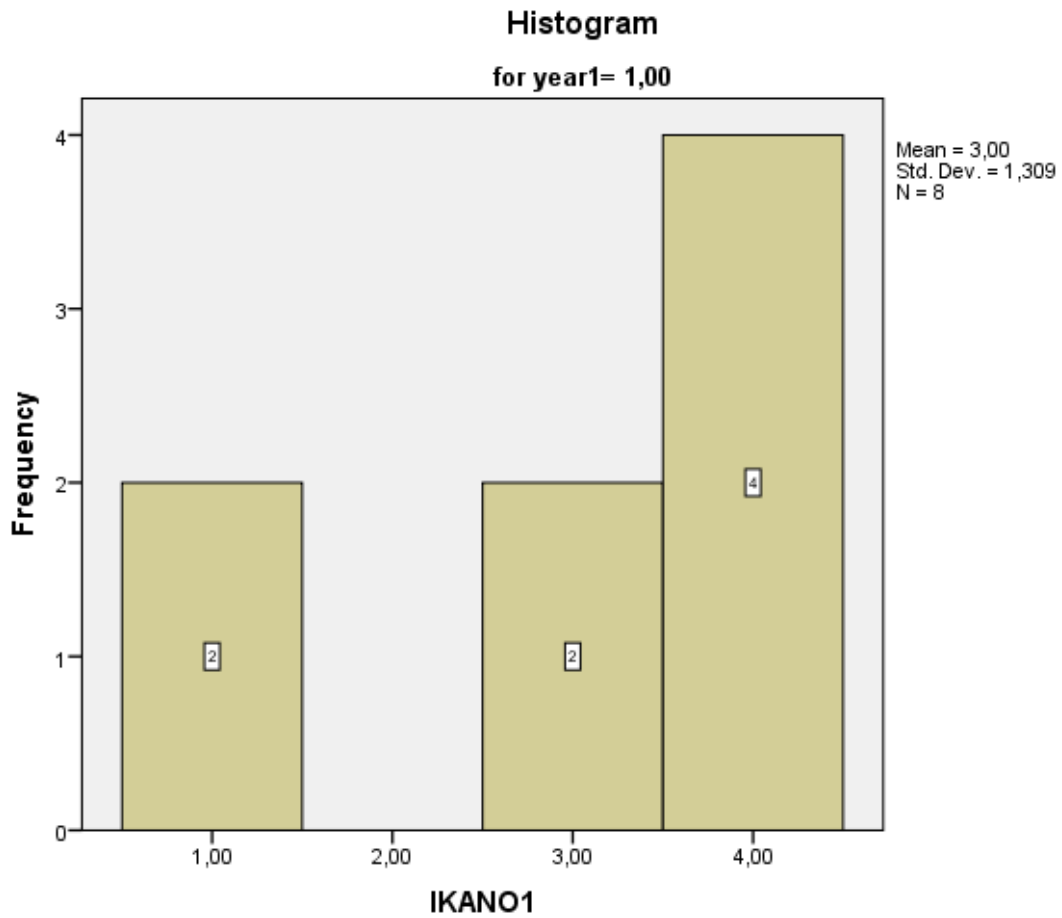


**Γράφημα 4.8.** Η μέση τιμή της ικανοποίησης των γυναικών από την εργασία συνολικά.

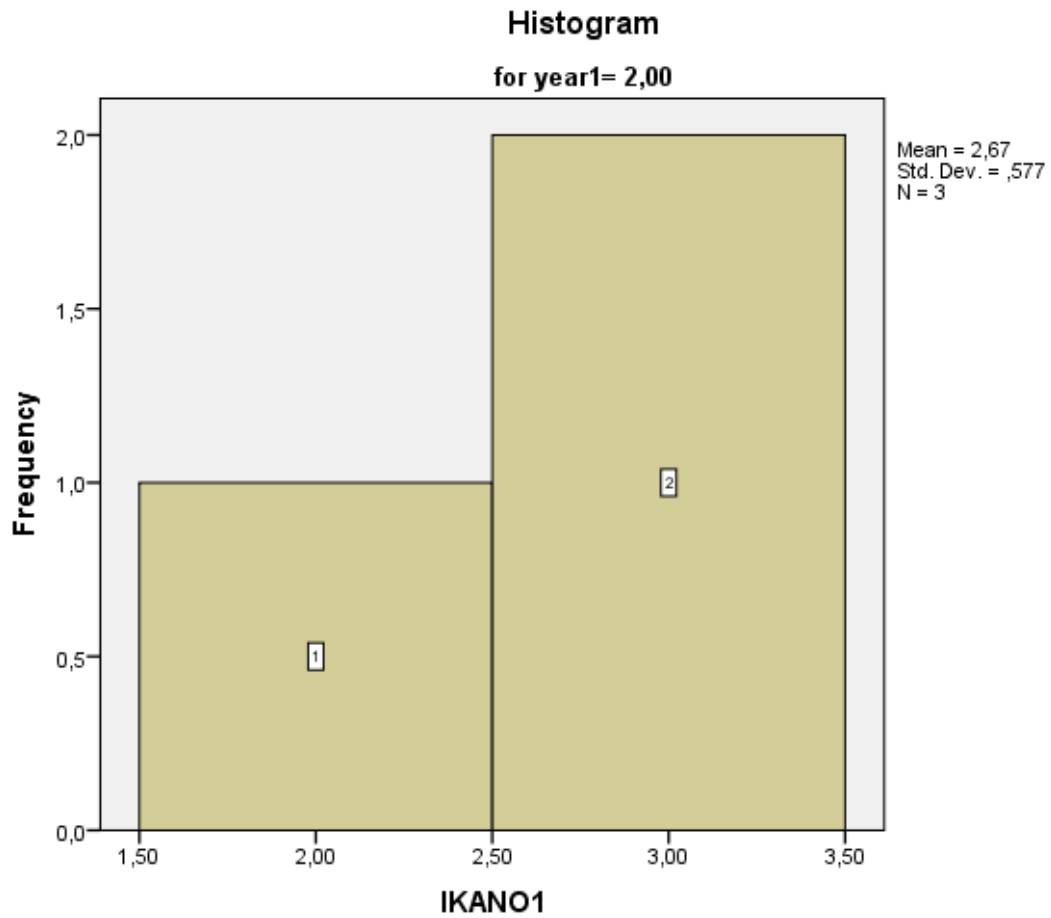
Από τον πίνακα 15 και τα γραφήματα 7 και 8 προκύπτει ότι οι άνδρες ερωτώμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, γιατί η μέση τιμή της ικανοποίησης τους είναι 3,67 ενώ για τις γυναίκες υπαλλήλους η αντίστοιχη τιμή είναι 3,33.

**Πίνακας 4.16.** Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας.

Έτη υπηρεσίας	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Αριθμός
<5 έτη	3,00	1,309	8
5-10 έτη	2,67	0,577	3
10-20 έτη	3,44	1,074	63
>20 έτη	3,72	1,230	32

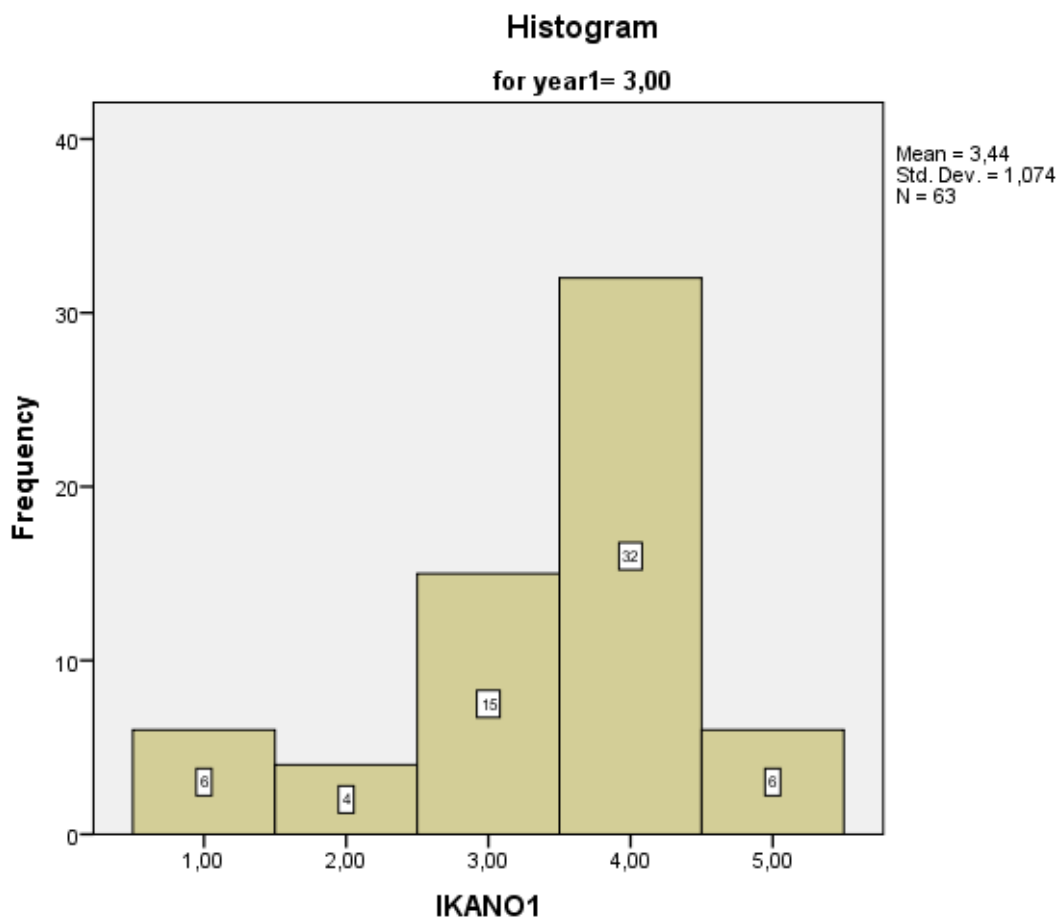


**Γράφημα 4.9. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων με υπηρεσία λιγότερη των πέντε ετών.**

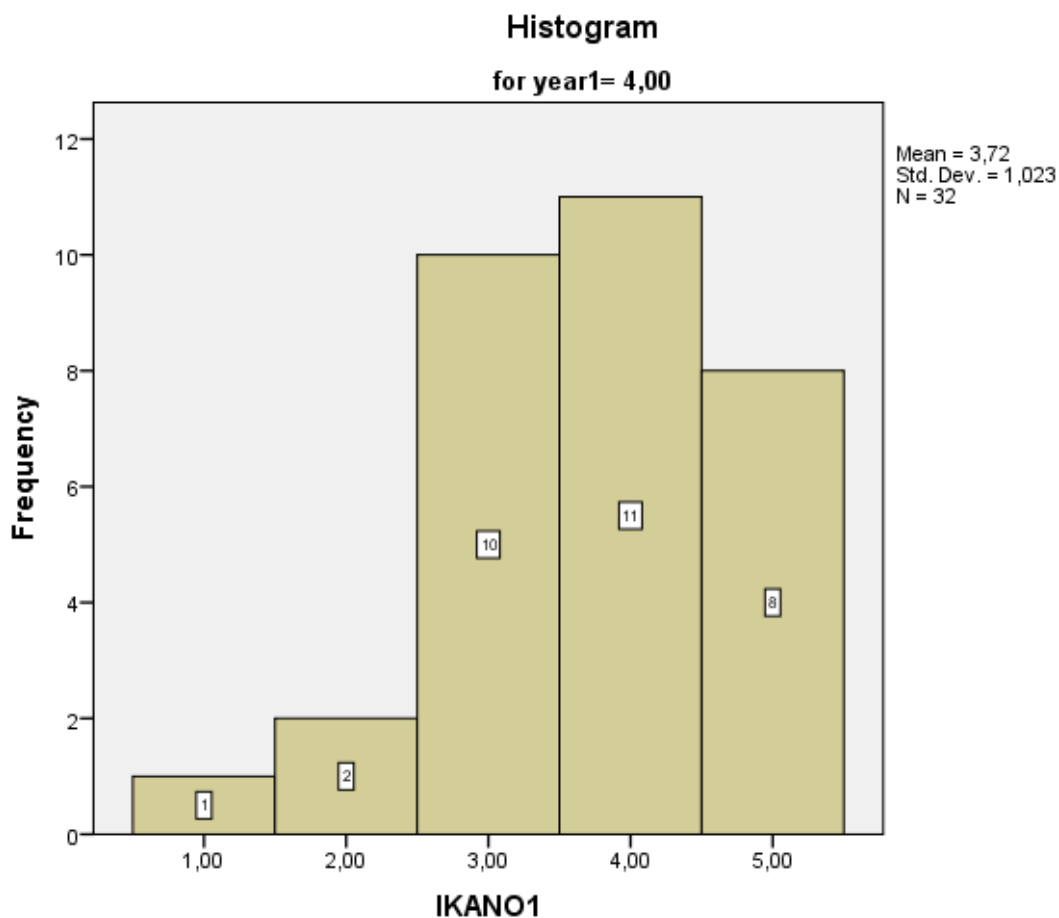


**Γράφημα 4.10. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων με υπηρεσία από πέντε μέχρι δέκα έτη.**





**Γράφημα 4.11. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων με υπηρεσία από δέκα μέχρι 20 έτη.**

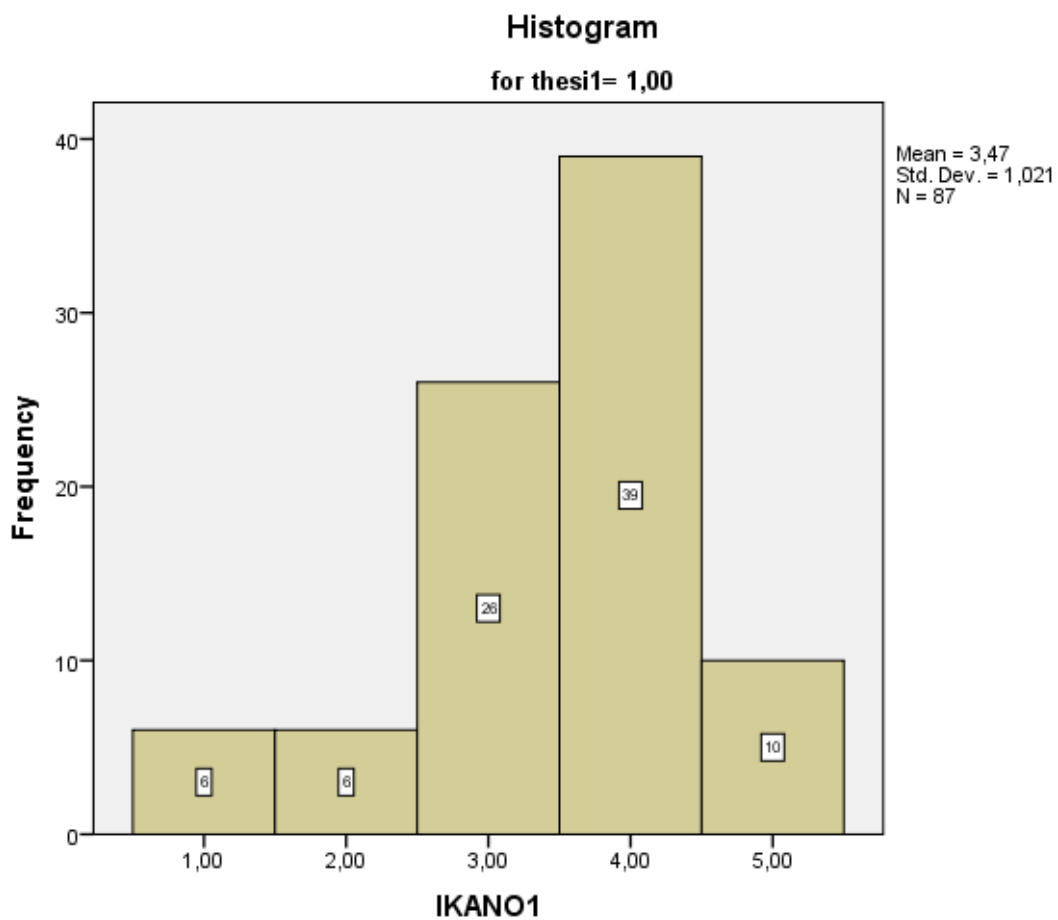


**Γράφημα 4.12. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των υπαλλήλων με υπηρεσία πάνω από 20 έτη.**

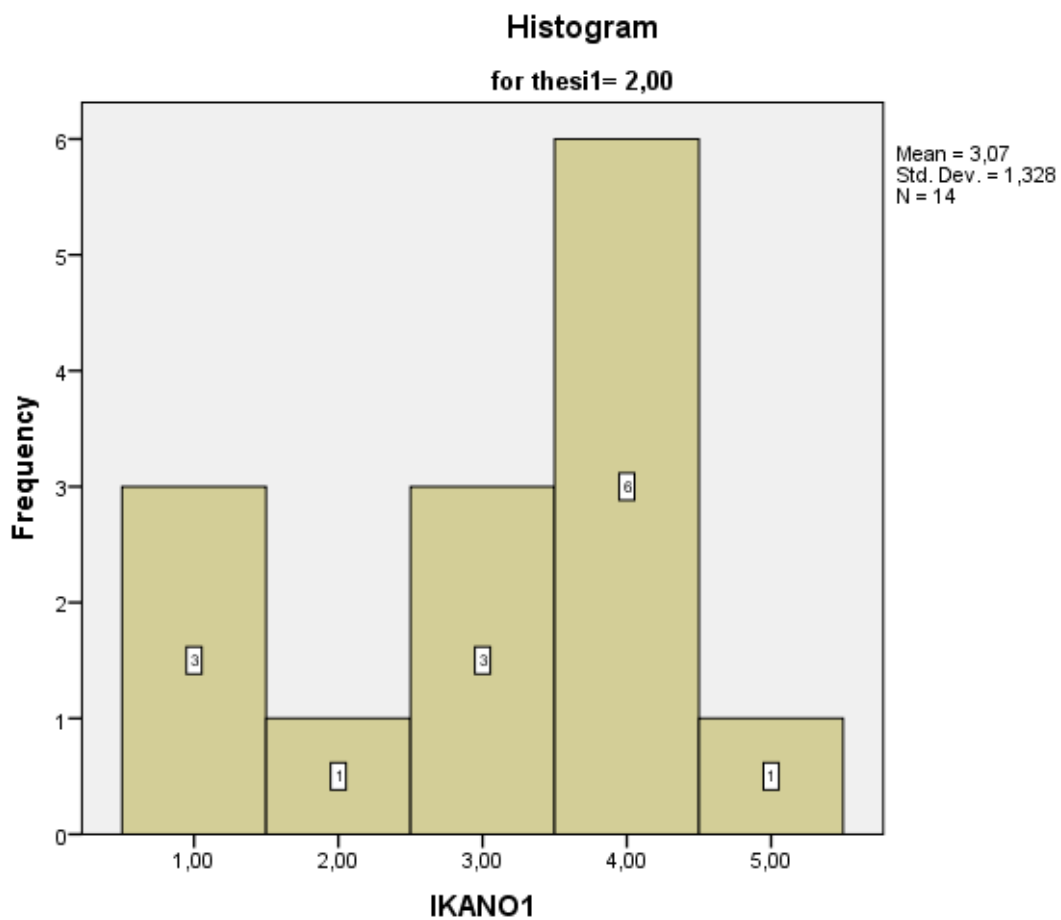
Από τον πίνακα 16 και τα γραφήματα 9,10,11 και 12 προκύπτει ότι οι υπάλληλοι στα πρώτα πέντε χρόνια της υπηρεσίας τους έχουν μέση τιμή εργασιακής ικανοποίησης 3, στα επόμενα πέντε έτη της υπηρεσίας τους η ικανοποίησή τους μειώνεται και έπειτα όσο αυξάνει η υπηρεσία τους τόσο αυξάνεται και η μέση τιμή της ικανοποίησης από την εργασία συνολικά.

**Πίνακας 4.17. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων ανάλογα με τη θέση που υπηρετούν.**

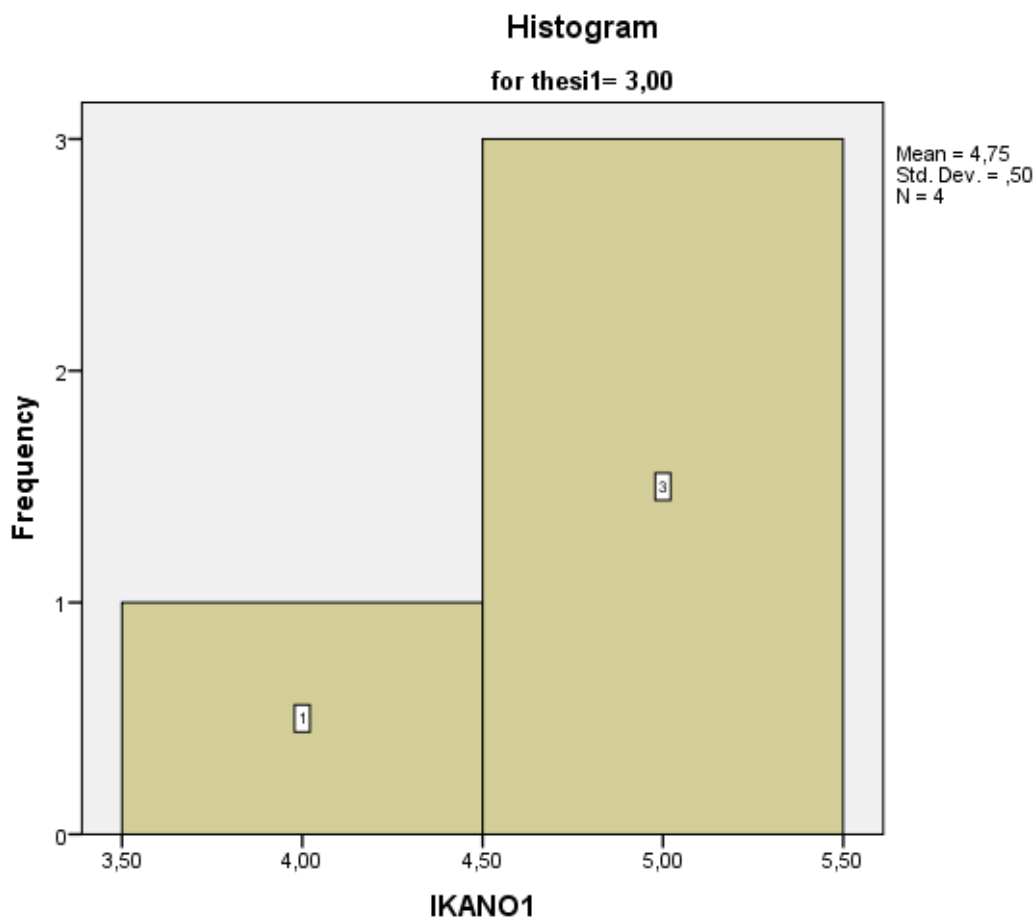
Θέση	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Αριθμός
Υπάλληλος	3,47	1,021	87
Προϊστάμενος Τμήματος	3,07	1,328	14
Προϊστάμενος Δ/νσης	4,75	0,500	4



**Γράφημα 4.13. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που υπηρετούν στη θέση του υπαλλήλου.**



**Γράφημα 4.14. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που υπηρετούν στη θέση του προϊστάμενου τμήματος.**

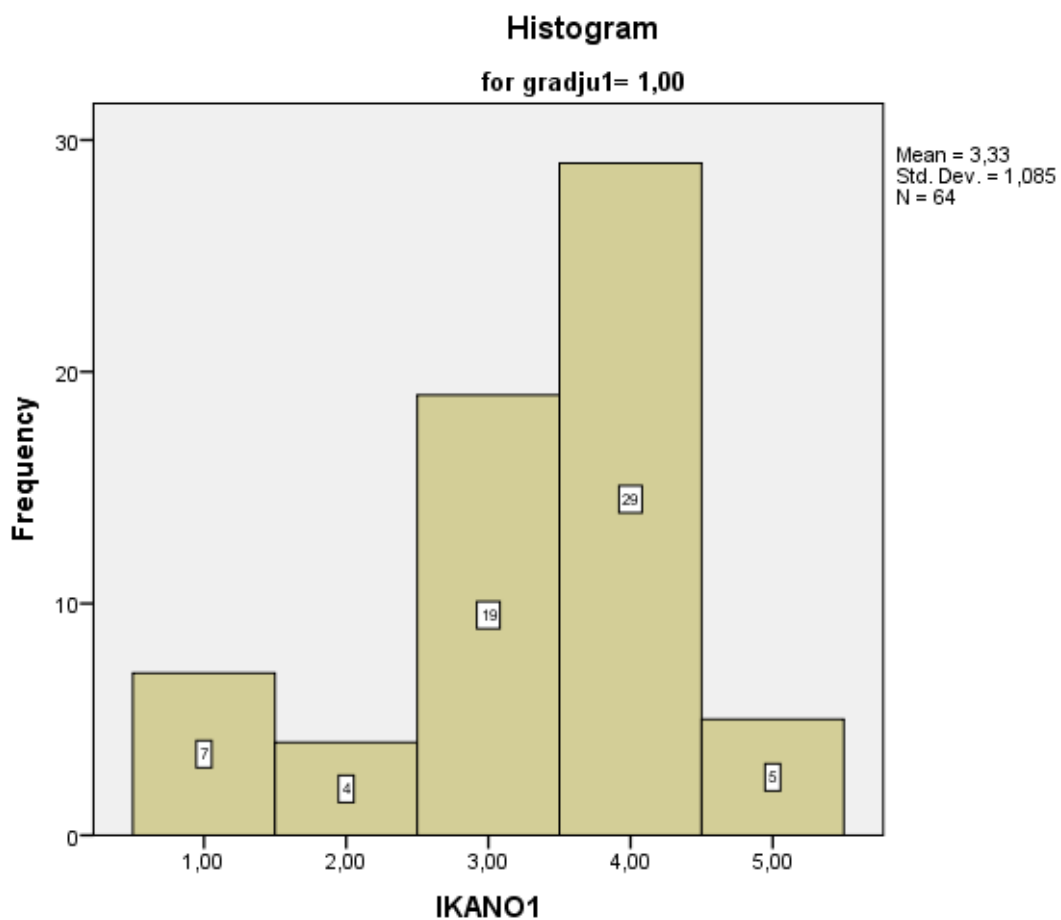


**Γράφημα 4.15. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που υπηρετούν στη θέση του προϊστάμενου Διεύθυνσης.**

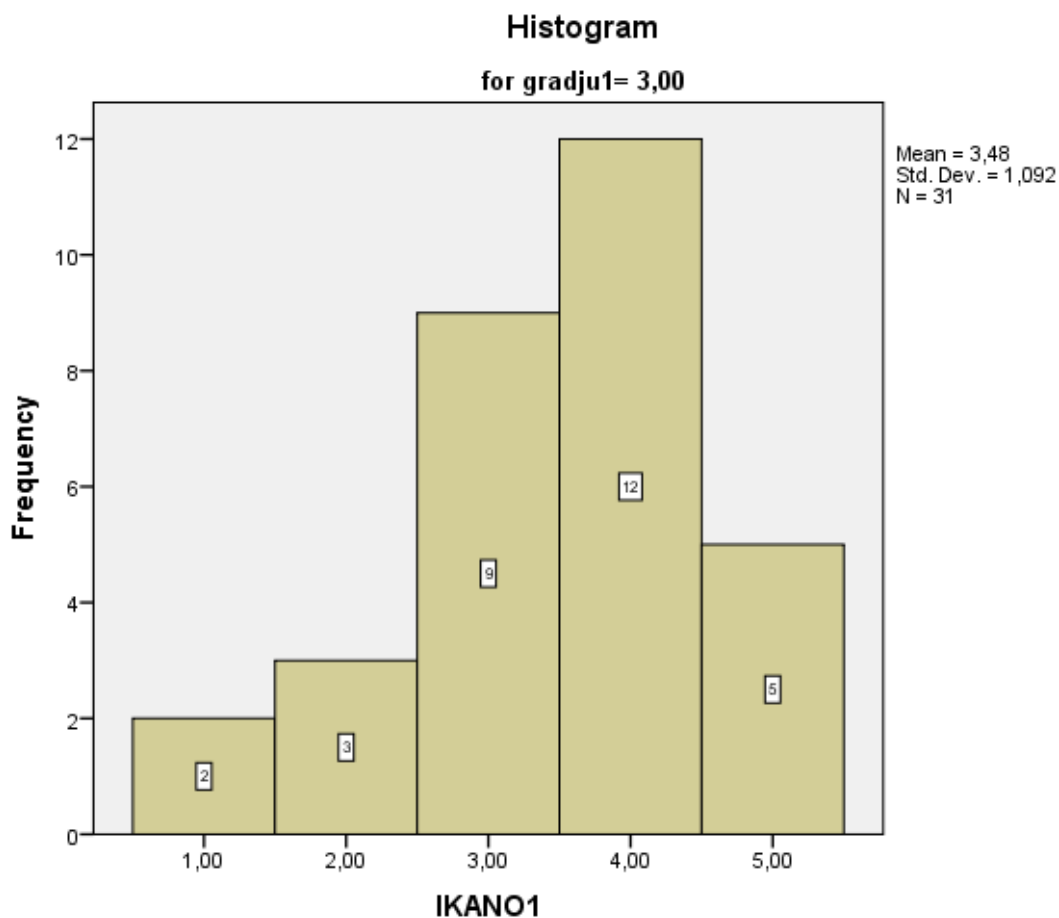
Από τον πίνακα 17 και τα γραφήματα 13,14 και 15 προκύπτει ότι πιο υψηλή τιμή ικανοποίηση παρουσιάζουν οι προϊστάμενοι της Δ/νσης, ενώ οι προϊστάμενοι του τμήματος παρουσιάζουν πιο χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης και από τους υφιστάμενους τους.

**Πίνακας 4.18. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα και όσων δεν κατέχουν.**

	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	Αριθμός
Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου	3,48	1,092	31
Δεν κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο	3,33	1,085	64



**Γράφημα 4.16.** Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που δεν κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα.



**Γράφημα 4.17. Ικανοποίηση από την εργασία σε συνολικό επίπεδο των ερωτώμενων που κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα.**

Από τον πίνακα 18 και τα γραφήματα 16 και 17 προκύπτει ότι αυτοί που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο είναι σε υψηλότερο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε συνολικό επίπεδο από αυτούς που δεν είναι κάτοχοι.

#### **4.4.4. Συσχέτιση μεταξύ των βασικών μεταβλητών του MLQ**

Ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson προσδιορίζει τη γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Μετράει την κατεύθυνση και την ένταση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η κατεύθυνση μπορεί να είναι αρνητική ή θετική για αυτό και οι τιμές που παίρνει ο συντελεστής είναι από -1 μέχρι και 1. Όταν παίρνει τιμές κοντά στο -1 και 1 αντίστοιχα τότε λέμε ότι υπάρχει απόλυτη αρνητική συσχέτιση ή αντίστοιχα απόλυτη θετική συσχέτιση.

**Πίνακας 4.19: Πίνακας συσχετίσεων των βασικών μεταβλητών της έρευνας (Pearson)**

		Correlations						
		Μετασηματιστική ηγεσία	Παθητική ηγεσία	Συναλλακτική ηγεσία	Πρόσθετη προσπάθεια	Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	Ικανοποίηση από την ηγεσία	Ικανοποίηση από την εργασία συνολικά
Μετασηματιστική ηγεσία	Pearson	1	-,303**	,379**	,714**	,668**	,773**	,673**
	Correlation Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Παθητική ηγεσία	Pearson		1	-,161**	-,291**	-,365**	-,169	-,392**
	Correlation Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,087	,000
Συναλλακτική ηγεσία	Pearson			1	,522**	,575**	,712**	,506**
	Correlation Sig. (2-tailed)				,000	,000	,000	,000
Πρόσθετη προσπάθεια	Pearson				1	,762**	,716**	,733**
	Correlation Sig. (2-tailed)					,000	,000	,000
Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας	Pearson					1	,742**	,745**
	Correlation Sig. (2-tailed)						,000	,000
Ικανοποίηση από την ηγεσία	Pearson						1	,747**
	Correlation Sig. (2-tailed)							,000
Ικανοποίηση από την εργασία συνολικά	Pearson							1
	Correlation Sig. (2-tailed)							



---

Sig. (2-  
tailed)

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

---

Βλέποντας τα στοιχεία του πίνακα 19 που αφορούν στη συσχέτιση των μεταβλητών της έρευνας παρατηρούμε, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά, σε μέτριο βαθμό, με τη συναλλακτική ηγεσία, ενώ συσχετίζεται αρνητικά, μέτριας έντασης, με την παθητική ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική θετική συσχέτιση και με τις τρεις εκβάσεις της ηγεσίας, δηλαδή την πρόσθετη προσπάθεια των εργαζομένων, του βαθμού αποτελεσματικότητας της ηγετικής συμπεριφοράς και της ικανοποίησης των εργαζομένων από την ηγεσία. Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους σε συνολικό επίπεδο. Σε όλες τις περιπτώσεις η στάθμη σημαντικότητας είναι  $p < 0.01$ . Η συναλλακτική ηγεσία συσχετίζεται αρνητικά με την παθητική ηγεσία και έχει σημαντική θετική συσχέτιση με όλες τις εκβάσεις της ηγεσίας και με τη συνολική ικανοποίηση και επιπλέον ή στάθμη σημαντικότητας είναι  $p < 0,01$ . Η παθητική ηγεσία έχει μικρή αρνητική συσχέτιση με όλες τις εκβάσεις της ηγεσίας και με τη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ όσον αφορά τη στάθμη σημαντικότητας, σε όλες τις περιπτώσεις είναι  $p < 0,01$ , με εξαίρεση την περίπτωση της συσχέτισης με την έκβαση ικανοποίηση από την ηγεσία που είναι  $p = 0,087$ .

Η πρόσθετη προσπάθεια συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, την ικανοποίηση από την ηγεσία και τη συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία. Η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την ηγεσία και τη συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων. Η ικανοποίηση από την ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η στάθμη σημαντικότητας είναι μικρότερη του 0.01.

Από τα στοιχεία του πίνακα 19 βλέπουμε, ότι ο θετικός βαθμός συσχέτισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας με όλες τις εκβάσεις της ηγεσίας καθώς και με τη συνολική ικανοποίηση των υπαλλήλων είναι μεγαλύτερος από το θετικό βαθμό συσχέτισης που παρουσιάζει η συναλλακτική ηγεσία με τις αντίστοιχες εξαρτημένες μεταβλητές.

**Πίνακας 4.20: Συσχέτιση μεταξύ των διαστάσεων της συναλλακτικής και παθητικής ηγεσίας με την εξαρτημένη μεταβλητή πρόσθετη προσπάθεια.**

		Ενδεχομενική ανταμοιβή	Διοίκηση με εξαιρέσεις	Παθητική διοίκηση με εξαιρέσεις	Laissez faire	Πρόσθετη προσπάθεια
Ενδεχομενική ανταμοιβή	Pearson Correlation	1	,210**	-,256**	-,394**	,522**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
Διοίκηση με εξαιρέσεις	Pearson Correlation	,210**	1	-,123*	-,128**	,286**
	Sig. (2-tailed)	,000		,012	,009	,000
Παθητική διοίκηση με εξαιρέσεις	Pearson Correlation	-,256**	-,123*	1	,421**	-,291**
	Sig. (2-tailed)	,000	,012		,000	,000
Laissez faire	Pearson Correlation	-,394**	-,128**	,421**	1	-,498**
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,000		,000
Πρόσθετη προσπάθεια	Pearson Correlation	,522**	,286**	-,291**	-,498**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα 20 προκύπτει ότι η διάσταση της συναλλακτικής ηγεσίας ενδεχομενική ανταμοιβή σχετίζεται θετικά με την πρόσθετη προσπάθεια και η ενεργητική διοίκηση με εξαιρέσεις σχετίζεται θετικά αλλά σε βαθμό πιο ασθενή από την ενδεχομενική ανταμοιβή. Και οι δύο διαστάσεις της παθητικής ηγεσίας σχετίζονται αρνητικά με την εξαρτημένη μεταβλητή πρόσθετη προσπάθεια.

**Πίνακας 4.21: Συσχέτιση μετασχηματιστικής ηγεσίας, ενδεχομενικής ανταμοιβής και αποτελεσματικότητας.**

		Μετασχηματιστική ηγεσία	Ενδεχομενική ανταμοιβή	Αποτελεσματικότητα από την ηγετική συμπεριφορά
Μετασχηματιστική ηγεσία	Pearson Correlation	1	,488**	,668**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
Ενδεχομενική ανταμοιβή	Pearson Correlation		1	,575**
	Sig. (2-tailed)			,000
Αποτελεσματικότητα από την ηγετική συμπεριφορά	Pearson Correlation			1

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

Από τον πίνακα 21 προκύπτει ότι η ενδεχομενική ανταμοιβή της συναλλακτικής ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την μετασχηματιστική ηγεσία και τη αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς.

**Πίνακας 4.22: Συσχέτιση μεταξύ των εννέα διαστάσεων του μοντέλου του πλήρους φάσματος ηγεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία συνολικά.**

	Εξιδανικευ μένη επιρροή – χαρακτηρισ τικά	Εξιδανικευ μένη επιρροή – συμπεριφο ρά	Παρακί νηση που εμπνέει	Πνευμα τική διέγερση	Εξατομικευ μένη μέριμνα	Ενδεχομεν ική ανταμοιβή	Διοίκηση με εξαιρέσ εις – ενεργητι κή	Διοίκηση με εξαιρέσ εις - Παθητικ ή	Laisse z Faire	Συνολικ ή ικανοπο ίηση
Εξιδαν ικευμ ένη επιρρο ή – χαρακ τηριστ ικά	1	,359**	,529**	,481**	,491**	,488**	,304**	-,372**	-,510**	,423**
Εξιδαν ικευμέ νη επιρρο ή – συμπε ριφορά	,359**	1	,396**	,427**	,234**	,304**	,262**	-,239**	-,257**	-,166
Παρακ ίηση που εμπνέε ι	,529**	,396**	1	,522**	,402**	,619**	,199**	-,282**	-,375**	,287**
Πνευμ ατική διέγερ ση	,481**	,427**	,522**	1	,483**	,562**	,242**	-,252**	-,388**	,295**
Εξάτο μικευμ ένη μέριμν α	,491**	,234**	,402**	,483**	1	,416**	,158**	-,241**	-,323**	,308**

Ενδεχομενική ανταμοιβή	,488**	,304**	,619**	,562**	,416**	1	,210**	-,256**	-,394**	,340**
Διοίκηση με εξαιρέσεις – ενεργητική	,304**	,262**	,199**	,242**	,158**	,210**	1	-,123*	-,128**	,056
Διοίκηση με εξαιρέσεις - Παθητική	-,372**	-,239**	-,282**	-,252**	-,241**	-,256**	-,123*	1	,421**	-,100
Laissez Faire	-,510**	-,257**	-,375**	-,388**	-,323**	-,394**	-,128**	,421**	1	-,292**
Συνολική ικανοποίηση	,423**	-,166	,287**	,295**	,308**	,340**	,056	-,100	-,292**	1

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Από τον πίνακα 22 προκύπτει, ότι όλες οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας εξιδανικευμένη επιρροή – χαρακτηριστικά, παρακίνηση που εμπνέει, πνευματική διέγερση, Εξατομικευμένη μέριμνα) συσχετίζονται θετικά με την εξαρτημένη μεταβλητή της ικανοποίησης από την εργασία συνολικά, η διάσταση εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική. Η διάσταση της ενδεχομενικής ανταμοιβής έχει θετική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία συνολικά. Ενώ η διάσταση διοίκηση με εξαιρέσεις –ενεργητική ( δεν είναι στατιστικά σημαντική γιατί η στάθμη σημαντικότητας είναι  $> 0.05$ . Η διάσταση της παθητικής ηγεσίας, διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις Laissez Faire, έχει αρνητική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης από τη δουλειά συνολικά.

#### 4.4.5. Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών του MLQ

Με τη μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης με την τεχνική enter, εξετάζουμε την επίδραση που ασκεί η κάθε μία από τις ανεξάρτητες μεταβλητές του MLQ, δηλαδή η μετασχηματιστική, συναλλακτική και η παθητική ηγεσία, στις εξαρτημένες μεταβλητές που είναι η πρόσθετη προσπάθεια, η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς και η εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία και ποια ανεξάρτητη μεταβλητή ασκεί μεγαλύτερη επίδραση.

##### 1. Εξαρτημένη μεταβλητή η πρόσθετη προσπάθεια.

**Πίνακας 4.23: Αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόσθετη προσπάθεια.**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασχηματιστική <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Πρόσθετη προσπάθεια

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,750 <sup>a</sup>	,563	,558	,86178

a. Predictors: (Constant), Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασχηματιστική

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	293,423	3	97,808	131,698	,000 <sup>b</sup>
Residual	227,999	307	,743		
Total	521,421	310			

a. Dependent Variable: Πρόσθετη προσπάθεια

b. Predictors: (Constant), Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασχηματιστική

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
		Coefficients		Coefficients			Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	,657	,170		3,866	,000		
	Μετασχηματιστική	,543	,047	,544	11,456	,000	,632	1,583
1	Συναλλακτική	,201	,047	,191	4,282	,000	,716	1,397
	Αδιάφορη	-,136	,041	-,147	-3,304	,001	,719	1,391

a. Dependent Variable: Πρόσθετη προσπάθεια

Το μοντέλο δείχνει τη σχετικά ισχυρή θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εξαρτημένη μεταβλητή πρόσθετης προσπάθειας, (Beta 0,544) ,( Adjusted R Square 0,558) την ασθενή θετική επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας ( Beta 0,191) και την ασθενή αρνητική επίδραση της παθητικής ηγεσίας( Beta -0,136) στην μεταβλητή πρόσθετη προσπάθεια. Και στις τρεις περιπτώσεις έχουμε στατιστικά σημαντική επίδραση γιατί sig <0.05

## 2. Εξαρτημένη μεταβλητή αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς.

**Πίνακας 4.24: Αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς.**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασχηματιστική <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,761 <sup>a</sup>	,580	,577	,80533

a. Predictors: (Constant), Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασχηματιστική

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	372,148	3	124,049	191,268	,000 <sup>b</sup>
1	Residual	269,802	416	,649		
	Total	641,950	419			

a. Dependent Variable: Αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς

b. Predictors: (Constant), Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασχηματιστική

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.	Collinearity	
		Coefficients		Coefficients			Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	(Constant)	1,148	,142		8,072	,000		
	Μετασχηματιστική	,391	,038	,406	10,294	,000	,649	1,542
1	Συναλλακτική	,294	,038	,289	7,819	,000	,740	1,352
	Αδιάφορη	-,221	,034	-,247	-6,582	,000	,717	1,395

a. Dependent Variable: Αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς

Από τα δεδομένα του πίνακα 24 προκύπτει ότι το μοντέλο δείχνει την σχετικά ισχυρή θετική επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και στατιστικά σημαντική στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, γιατί  $Beta = 0,406$ ,  $Adjusted\ R\ Square = 0,580$ ,  $sig < 0,05$ . Η συναλλακτική ηγεσία έχει ασθενή θετικά και στατιστικά σημαντική επίδραση γιατί  $Beta = 0,289$ ,  $sig < 0,05$  και η αδιάφορη ηγεσία έχει αρνητική ασθενή και στατιστικά σημαντική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή γιατί  $Beta = -0,247$ ,  $sig < 0,01$ .

### 3. Εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία.

**Πίνακας 4.25: Αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση.**

Variables Entered/Removed <sup>a</sup>			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασχηματιστική <sup>b</sup>		. Enter

a. Dependent Variable: Εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία

b. All requested variables entered.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,731 <sup>a</sup>	,534	,527	,85611

a. Predictors: (Constant), Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασηματιστική

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	171,095	3	57,032	77,815	,000 <sup>b</sup>
	Residual	149,515	204	,733		
	Total	320,611	207			

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

b. Predictors: (Constant), Αδιάφορη, Συναλλακτική, Μετασηματιστική

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
		(Constant)	1,396	,205				6,820
1	Μετασηματιστική	,445	,058	,463	7,676	,000	,628	1,593
	Συναλλακτική	,172	,058	,170	2,985	,003	,705	1,418
	Αδιάφορη	-,226	,049	-,252	-4,571	,000	,751	1,332

a. Dependent Variable: ικανοποίηση

Από τον πίνακα 25 βλέπουμε ότι το μοντέλο δείχνει την σχετικά ισχυρή θετική επίδραση της μετασηματιστικής ηγεσίας και στατιστικά σημαντική στη μεταβλητή της εργασιακής ικανοποίησης από την ηγετική συμπεριφορά, γιατί Adjusted R Square=0,527, Beta=0,463, sig<0,01. Η συναλλακτική ηγεσία έχει ασθενή θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση με την εργασιακή ικανοποίηση, γιατί Beta=0,170 , sig<0,05. Η παθητική ηγεσία έχει ασθενή αρνητική και στατιστικά σημαντική επίδραση με την εργασιακή ικανοποίηση γιατί, Beta= -0,252 , sig<0,01.

Η ανάλυση της γραμμικής παλινδρόμησης έδωσε αξιόπιστα αποτελέσματα, καθώς δεν παρουσιάζει το φαινόμενο της πολυσυγγραμμικότητας, το οποίο προκύπτει από την υψηλή συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών. Η αξιοπιστία της ανάλυσης



προκύπτει από τον δείκτη ανεκτικότητας ( Tolerance Index)  $>0,1$  και από τον συντελεστή διόγκωσης ( Variance Inflation Factor)  $VIF < 10$  , οι οποίοι και για τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές βρέθηκαν μέσα στα επιτρεπόμενα επίπεδα τιμών (Ζαφειρόπουλος, 2005).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

**1<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση:** Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι κυρίαρχο σε σχέση με το συναλλακτικό και το παθητικό.

Για τον έλεγχο της 1<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και υπολογίστηκε η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση και των τριών στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και η μέση τιμή και τυπική απόκλιση όλων των διαστάσεων των τριών στυλ ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα προκύπτει, ότι κυριαρχούν το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό ή διαπραγματευτικό με οριακή επικράτηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει χαμηλότερη εφαρμογή άλλα όχι αμελητέα (πίνακας 8). Η διάσταση που κυριαρχεί από τα παραπάνω στυλ είναι αυτό της ενδεχομενικής ανταμοιβής που ανήκει στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Ακολουθούν όλες οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας. (πίνακες 9, 10 και 11) Παρατηρούμε, ότι επαληθεύεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή η μετασχηματιστική είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας, έστω και οριακά.

**2<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση:** Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση και επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.

Για τον έλεγχο της 2<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης και του συντελεστή συσχέτισης του Pearson. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι ο ηγέτης που ακολουθεί το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει ισχυρή θετική συσχέτιση και επίδραση, στατιστικά σημαντική, με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, με την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία και την πρόσθετη προσπάθεια. (πίνακες 19,23,24 και 25) Από τα ανωτέρω συνάγεται, ότι και αυτή η ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται.

**3<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση:** Η συναλλακτική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση και επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.

Για τον έλεγχο της 3<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης και του συντελεστή συσχέτισης του Pearson.

Από τα αποτελέσματα προκύπτει, ότι ο ηγέτης που ακολουθεί το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχει ισχυρή θετική συσχέτιση και ασθενή θετική επίδραση, στατιστικά σημαντική, με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, με την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία και την πρόσθετη προσπάθεια. (Πίνακες 19,23,24 και 25). Από τα ανωτέρω συνάγεται, ότι και αυτή η ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται.

**4<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση: Η παθητική ηγεσία έχει αρνητική συσχέτιση και επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια.**

Για τον έλεγχο της 4<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης και του συντελεστή συσχέτισης του Pearson.

Από τα αποτελέσματα προκύπτει, ότι ο ηγέτης που ακολουθεί το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει ασθενή αρνητική συσχέτιση και επίδραση, στατιστικά σημαντική με εξαίρεση τη συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση που δεν είναι στατιστικώς σημαντική, με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, με την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία και την πρόσθετη προσπάθεια. (Πίνακες 19,23,24 και 25) Από τα ανωτέρω συνάγεται, ότι και αυτή η ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται.

**5<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση: Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση και επίδραση με την αποτελεσματικότητα του ηγέτη, την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόσθετη προσπάθεια, απ' ότι έχει η συναλλακτική ηγεσία.**

Για τον έλεγχο της 5<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης και του συντελεστή συσχέτισης του Pearson.

Από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας προκύπτει, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρότερη θετική συσχέτιση και επίδραση, στατιστικά σημαντική, με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, με την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία και την πρόσθετη προσπάθεια, απ' ότι έχει η

συναλλακτική. (Πίνακες 19,23,24 και 25). Από τα ανωτέρω συνάγεται, ότι και η 5<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση επαληθεύεται.

**6<sup>η</sup> Ερευνητική υπόθεση: Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους συνολικά.**

Για τον έλεγχο της 6<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και υπολογίστηκε η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση της εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία σε συνολικό επίπεδο.

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από την παρούσα έρευνα είναι ο μέτριος βαθμός ικανοποίησης των ερωτώμενων από τη δουλειά σε συνολικό επίπεδο, γεγονός που επαληθεύει και την έκτη ερευνητική υπόθεση (πίνακες 13 και 14).

## 5.2. Σχολιασμός αποτελεσμάτων

Στόχος της εργασίας αυτής είναι πρώτον, η διερεύνηση του κυρίαρχου στυλ ηγεσίας στις Δ/νσεις Α/θμιας και Β/θμιας Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων, δεύτερον, η μελέτη της συσχέτισης και της επίδρασης που έχει το κάθε στυλ ηγεσίας στα διάφορα εργασιακά αποτελέσματα, και τρίτον, η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των ερωτώμενων από την εργασία σε συνολικό επίπεδο.

Από τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας προκύπτει, ότι κυριαρχούν το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό ή διαπραγματευτικό με οριακή επικράτηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει χαμηλότερη, αλλά όχι αμελητέα εφαρμογή. Η διάσταση που κυριαρχεί από τα παραπάνω στυλ είναι αυτό της ενδεχομενικής ανταμοιβής που ανήκει στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Ακολουθούν όλες οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Για την αιτιολόγηση της επικράτησης του μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, που επηρεάζουν τις λειτουργίες της διοίκησης της δημόσιας υπηρεσίας, καθώς επίσης και το χώρο και το χρόνο λειτουργίας αυτής. Πρώτο στοιχείο είναι ότι η χώρα μας από το 2008 βρισκόταν στη φάση της ύφεσης του οικονομικού κύκλου μέχρι και το 2016, σήμερα πάλι υπάρχει ύφεση λόγω υγειονομικής κρίσης. Σε όλο αυτό το χρονικό διάστημα έγιναν κάποιες

μεταρρυθμιστικές προσπάθειες και πιο συγκεκριμένα από το 2010 μέχρι και το 2016, που στόχευαν κυρίως στη μείωση των προσωπικού στο ελληνικό δημόσιο, στη μείωση του εργασιακού κόστους με τη εφαρμογή μισθολογικών νόμων (4024/2011 και 4354/2015). Από 2016 άρχισαν κάποιες μεταρρυθμίσεις με το νόμους 4639/2016 που αφορά στην αξιολόγηση, 4440/2016 που αφορά στην κινητικότητα και 4622/2019 που αφορά στη λειτουργία του επιτελικού κράτους.

Κατά το Bass(1998) σε περιόδους οικονομικής κρίσης και αλλαγών είναι πιθανόν να υπερισχύουν οι μετασχηματιστικοί ηγέτες (Ιορδανίδης & Καλλιωντζή, 2019; Gennaro, 2018). Σε επίρρωση της ανωτέρω διαπίστωσης, οι Robbins και Judge υποστηρίζουν, ότι οι άνθρωποι αποδέχονται τη μετασχηματιστική ηγεσία σε συνθήκες κρίσης επειδή πιστεύουν πως χρειάζονται μια δυναμική ηγεσία (Robbins & Judge, 2018). Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Hassan and Hatmaker, (2014) (Ρωσσίδης, et al., 2019) , καθώς επίσης και η μελέτη του (Παπαδόπουλος, 2016) για την εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα στην εποχή της κρίσης.

Δεύτερο στοιχείο το οποίο προκύπτει από την έρευνα αυτή είναι ότι εννέα στους δέκα υπαλλήλους έχουν πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης, τρεις στους δέκα έχουν μεταπτυχιακό τίτλο, δηλαδή υπάρχουν εργαζόμενοι με υψηλά τυπικά προσόντα και αυτό δύναται να αιτιολογήσει την υψηλή τιμή εμφάνισης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς με βάση τη θεωρία η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ένα επίκτητο χαρακτηριστικό και κυρίως αποτέλεσμα εκπαίδευσης και λιγότερο έμφυτο χαρακτηριστικό και αποτέλεσμα βιολογικών παραγόντων (Robbins & Judge, 2018; Barling, et al., 2000; Ντάικος, 2018).

Η υψηλή τιμή της διάστασης ενδεχομενικής ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας, δεν μπορεί να ερμηνευθεί από την ανταμοιβή που το περιεχόμενο της είναι υλικό( εξωτερικές ανταμοιβές), γιατί στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν υπάρχει καμία σχέση ανάμεσα στην παραγωγικότητα και στις αμοιβές. Οι αμοιβές είναι αποτέλεσμα κυρίως των ετών υπηρεσίας και των τυπικών προσόντων. Βέβαια πρέπει να επισημανθεί, ότι θεωρητικά η νομοθεσία δίνει τη δυνατότητα να υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με την επίτευξη στόχων, όπως ο νόμος 4354/2015 που ορίζει ότι όποιος εργαζόμενος αξιολογηθεί με άριστα σε δύο συνεχόμενες αξιολογήσεις, τότε μπορεί να έχει μισθολογική προώθηση κατά ένα μισθολογικό κλιμάκιο και επιπλέον, ο νομός 3528/2007 δίνει τη δυνατότητα για ανάλογη βαθμολογική προώθηση, αλλά πρακτικά

αυτό δεν υφίσταται. Συνεπώς οι ανταμοιβές για την επίτευξη των στόχων είναι κυρίως ηθικές-ψυχολογικές μέσω της επιβράβευσης και της αναγνώρισης της σημαντικότητας και σπουδαιότητας της εργασίας τους και με αυτό το περιεχόμενο μπορούν να θεωρηθούν στοιχείο της μετασχηματιστικής θεωρίας (Asencio, 2016), γεγονός που είναι σε συμφωνία με μετά-αναλύσεις που παρουσιάστηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση.

Στην εποχή των μεταρρυθμίσεων που χαρακτηρίζει την ελληνική κοινωνία και την ελληνική δημόσια διοίκηση, μετά την εκδήλωση της οικονομικής ύφεσης του 2010, η κυριαρχία του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, αποτελεί ένα στοιχείο που εξηγείται από την κοινή αντίληψη των αλλαγών που χρειάζεται η δημόσια διοίκηση της χώρας μας για την επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης.

Η παρούσα έρευνα δείχνει ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει υψηλότερη θετική συσχέτιση και επίδραση με την αποτελεσματικότητα, την πρόσθετη προσπάθεια και την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία σε σχέση με τη συσχέτιση και την επίδραση που έχει το συναλλακτικό στυλ με τις αντίστοιχες μεταβλητές, ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας έχει αρνητική συσχέτιση και επίδραση με τα αντίστοιχα αποτελέσματα.

Αποτελεσματικότητα είναι ο βαθμός που ο ηγέτης επιτυγχάνει τους στόχους. Σύμφωνα με τους Amin, Shah and Tatlah, (2013), η επικράτηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι αυτή που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού (Ρωσσίδης, et al., 2019) .

Όπως υποστηρίζουν οι Robbins και Judge(2018), η διάσταση της ενδεχομενικής ανταμοιβής του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, αλλά δεν θα οδηγήσει τους υφισταμένους να ξεπεράσουν κάποια συνηθισμένα καθήκοντα και αρμοδιότητες. Από την άλλη πλευρά οι διαστάσεις του παθητικού στυλ ηγεσίας, και κυρίως η διάσταση της διοίκησης με ελάχιστες παρεμβάσεις, είναι αναποτελεσματικές. Ενώ στη διάσταση της διοίκησης με εξαιρέσεις ο ρόλος των ηγετών είναι κατασταλτικός, άρα η επέμβαση είναι υπερβολικά αργή για να είναι αποτελεσματική. Οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, δηλαδή η εξατομικευμένη μέριμνα, η πνευματική διέγερση, η εμπνευσμένη επιρροή και η εξιδανικευμένη επιρροή, οδηγούν σε υψηλότερα εργασιακά

αποτελέσματα, δηλαδή στην υψηλότερη αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς (Robbins & Judge, 2018; Belias & Rossidis, 2019).

Τα ίδια αποτελέσματα έχουν εξαχθεί από παρόμοιες έρευνες στην χώρας μας, όπως η έρευνα στο χώρο της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης των Καλλιοντζή και Ιορδανίδη (2019), όπου η μετασχηματιστική ηγεσία έχει πολύ υψηλή θετική συσχέτιση και επίδραση με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, την πρόσθετη προσπάθεια και την εργασιακή ικανοποίηση, σε σχέση με τη συσχέτιση και την επίδραση που υπάρχει ανάμεσα στη συναλλακτική ηγεσία με τις αντίστοιχες εκβάσεις της ηγεσίας (Ιορδανίδης & Καλλιοντζή, 2019). Και η έρευνα του Λαμπράκη στον κλάδο των δημοσίων συμβάσεων (2015), έδειξε ότι υπάρχει πολύ υψηλή θετική συσχέτιση και επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς και της εργασιακής ικανοποίησης (Lamprakis & Samanta, 2018). Σε έρευνα του Μπελιά (2015) στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα, βρέθηκε ότι η μετασχηματιστική είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, γιατί οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό την επίτευξη της εμπιστοσύνης και επιπλέον εμπνέουν σεβασμό και οδηγούν σε υψηλότερη παρακίνηση (Μπελιάς, 2015).

Από την βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει, ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας, που δικαιολογεί εν μέρει τη θετική συσχέτιση και των δύο στυλ ηγεσίας με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και επιβεβαιώνει την άποψη ότι οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας δεν υπερισχύουν πάντα της διάστασης της ενδεχομενικής ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας σε αποτελεσματικότητα (Robbins & Judge, 2018). Επιπρόσθετα, παρατηρείται να υπάρχει σχετικά υψηλή συσχέτιση μεταξύ της διάστασης της ενδεχομενικής αμοιβής, με τη μετασχηματιστική ηγεσία και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη συνολικά, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την μετά-ανάλυση των Robbins και Piccolo,(2004) (Γαλανάκης, 2012; Judge & Piccolo, 2004; Asencio, 2016).

Η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει τους υφισταμένους και τους οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικής και μέσω της διάστασης της εξατομικευμένης μέριμνας τους οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας και απόδοσης (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με αποτελέσματα των ερευνών των Judge και Piccolo ( 2004) και των Judge at al. 2002, η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική συσχέτιση με ένα αριθμό οργανωσιακών συμπεριφορών, όπως η παρακίνηση (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Οι T.R.Hinkin and C.A.Schriesheim (2008) σε μελέτη για την παθητική ηγεσία, υποστήριξαν ότι σε αυτό το στυλ ηγεσίας υπάρχει έλλειψη οφέλους ( για όσους αποδίδουν) και έλλειψη ζημιάς ( για αυτούς που δεν αποδίδουν), και σχετίζεται και προσδιορίζει αρνητικά την παρακίνηση τους (Robbins & Judge, 2018).

Οι Deishmann και Stam (2015) υποστηρίζουν ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία είναι εξίσου αποτελεσματικές στην παρακίνηση των υφισταμένων. Και αυτό, γιατί και τα δύο στυλ ηγεσίας δημιουργούν δέσμευση στους εργαζόμενους που οδηγούν στην αφοσίωση και ευθύνη για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου (Robbins & Judge, 2018).

Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Jim Collins και Jerry Porras(1996), όπου ένας απτός και ιδιαίτερα συγκεκριμένος στόχος, δεσμεύει τα άτομα και τα οδηγεί σε επιπρόσθετη προσπάθεια (Ashkenas & Minville, 2020).

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έρχονται να επαληθεύσουν τη θεωρία, όπως αυτή αναφέρεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, ότι οι διαστάσεις της παθητικής ηγεσίας είναι αναποτελεσματικές και οι διαστάσεις της διαπραγματευτικής ηγεσίας μπορεί να οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, αλλά δεν μπορούν να ξεπεράσουν κάποια όρια. Οι διάφορες διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας όμως μπορούν να οδηγήσουν σε υψηλότερα οργανωσιακά αποτελέσματα όπως εργασιακή ικανοποίηση (Robbins & Judge, 2018; Κουνή & Πάντα, 2018; Belias & Koustelios, 2014; Bozdogan & Aksou, 2020).

Ο Birasnav (2014), συγκρίνοντας τη μετασχηματιστική με τη συναλλακτική ηγεσία, εξάγει το συμπέρασμα, ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει υψηλότερη συσχέτιση με μικρότερα ποσοστά αποχωρήσεων, πιο υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλότερο εργασιακό άγχος, πιο χαμηλή εργασιακή εξουθένωση και πιο υψηλή εργασιακή ικανοποίηση (Robbins & Judge, 2018; Birasnav, 2014).

Στο ερευνητικό ερώτημα αν οι υπάλληλοι των Περιφερειακών Υπηρεσιών Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά σε συνολικό επίπεδο, η απάντηση



που δόθηκε είναι ότι υπάρχει ικανοποίηση σε μέτριο βαθμό. Οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα λόγω της συνταγματικής κατοχύρωσης της μονιμότητας της θέσης τους, ικανοποιούν τις βιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας.

Σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας βρίσκονται και τα συμπεράσματα των ερευνών:

1. Των Παπάνη και Ρόντο το 2003 που αφορούσε σε μελέτη τους για την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα όπου ο μέσος όρος αυτής ήταν περίπου στο 51%, δηλαδή οι υπάλληλοι στο δημόσιο τομέα είναι σχετικά ευχαριστημένοι (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

2. Της Μπατίου(2009) που αφορούσε στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, αυτή μετρήθηκε σε μέτριο βαθμό ικανοποίησης (Μπατίου, 2009).

3. Της Θεοδοσοπούλου(2018) που αφορούσε στην μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των Περιφερειακών Υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, σε δείγμα 78 ερωτώμενων στην απάντηση της ερώτησης, πόσο συνολικά ικανοποιημένοι είστε από την υπηρεσία που εργάζεστε, το 51% απάντησε θετικά, το 33% περίπου απάντησε ούτε θετικά ούτε αρνητικά και το 15% περίπου των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά με το μέσο όρο της συνολικής ικανοποίησης να βρίσκεται στο 3,41% (Θεοδοσοπούλου, 2018)

4. Της Ευαγγελινού (2017) για τη συσχέτιση ηγεσίας και εργασιακής ικανοποίησης του Ανθρωπίνου Δυναμικού στον Οργανισμό Πολιτισμού και Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων (2015), βρέθηκε ότι υπάρχει μέτριος βαθμός ικανοποίησης από την εργασία, μιας και η μέση τιμή της ικανοποίησης βρέθηκε 3,55 και επιπλέον βρέθηκε θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση με τη μετασχηματιστική και με τη συναλλακτική ηγεσία και αντίθετα αρνητική συσχέτιση με την παθητική ηγεσία. (Ευαγγελινού, 2017)

Ο Robbins και Judge αναφέρουν ότι οι προϊστάμενοι παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση (Robbins & Judge, 2018). Έτσι με βάση τα ευρήματα της παρούσης έρευνας για την κυριαρχία του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και κυρίως της διάστασης ενδεχομενικής ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας, αυτά

μπορούν να ερμηνεύσουν την εξασφάλιση της μη δυσαρέσκειας και τη σχετική ικανοποίηση των ερωτώμενων από την εργασία τους σε συνολικό επίπεδο.

Η Βιβλιογραφική επισκόπηση έδειξε, ότι η ενδεχομενική ανταμοιβή όταν είναι υλική θεωρείται στοιχείο της διαπραγματευτικής ηγεσίας, ενώ όταν είναι ψυχολογική ανήκει στις διαστάσεις της μετασχηματιστικής. (Robbins & Judge, 2018) Επιπρόσθετα, η ενδεχομενική ανταμοιβή είναι στοιχείο του κοινωνικού συμβολαίου του κάθε οργανισμού και όταν λειτουργεί τότε αυτός μπορεί να εργαστεί με υψηλή αφοσίωση, παρακίνηση και ικανοποίηση των υφισταμένων (Ashkenas & Minville, 2020).

Μια άλλη προσέγγιση, όπως αυτή παρουσιάστηκε στη βιβλιογραφική επισκόπηση, που μπορεί να εξηγήσει το μέτριο βαθμό ικανοποίησης των ερωτώμενων της παρούσας έρευνας είναι αυτή της θεωρίας της δικαιοσύνης του Stacy Adams. Η σύγκριση του λόγου, εισερχομένων/εξερχομένων από τον εργαζόμενο, δηλαδή αυτά που προσφέρει και αυτά που του προσφέρονται στο δημόσιο τομέα με τον αντίστοιχο λόγο του εργαζόμενου στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα, μπορεί να εξηγήσει τη σχετική ικανοποίηση που μετρήθηκε στην παρούσα έρευνα.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Iaffaldano & Muchinsky, (1985), ένας υπάλληλος με χαμηλή παραγωγικότητα, που οι αμοιβές του δεν συνδέονται με αυτά που προσφέρει, εκφράζει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, χωρίς βέβαια αυτό να οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας του (Νικολάου & Βακόλα, 2019).

Όσον αφορά τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση και την επηρεάζουν παρατηρήθηκαν τα εξής:

Πρώτον, είναι μεγαλύτερη η ικανοποίηση που νιώθουν οι άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες. Αυτό πρέπει να ερμηνευθεί από την διαφορετική κατανομή των κοινωνικών ρόλων και των ευκαιριών μεταξύ των δύο φύλων. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι δεν είναι το φύλο που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, αλλά παράγοντες που διαφοροποιούνται από το φύλο, όπως οι δυνατότητες εξέλιξης (Γαλανάκης, 2012).

Δεύτερον, ότι οι ερωτώμενοι που κατέχουν τη θέση του Δ/ντη έχουν πολύ υψηλή ικανοποίηση από την εργασία τους και η ερμηνεία για αυτό είναι ότι οι θέσεις αυτές έχουν μεγαλύτερο εισόδημα, μεγαλύτερη αυτονομία και σπουδαιότητα από τις αντίστοιχες των ιεραρχικά κατώτερων θέσεων (Γαλανάκης, 2012).

Τρίτον, ότι όσο αυξάνονται τα έτη υπηρεσίας τόσο μεγαλώνει και η εργασιακή ικανοποίηση, εύρημα που έρχεται σε συμφωνία με τη θεωρία όπως αυτή παρουσιάστηκε στη Βιβλιογραφική επισκόπηση. Η εργασιακή εμπειρία αυξάνεται με τα έτη υπηρεσίας και οδηγεί σε μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση, μεγαλύτερο εισόδημα, περισσότερες ικανότητες, στην ικανοποίηση των αναγκών της αναγνώρισης και της αυτολοκλήρωσης δηλαδή των αναγκών της ανάπτυξης.

Τέταρτον, ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου αναφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, από τα άτομα που είναι χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου. Μια πιθανή ερμηνεία είναι ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου έχουν πιο γρήγορη μισθολογική προώθηση, περισσότερες πιθανότητες για εξέλιξη σε θέσεις ευθύνης και περισσότερη αυτονομία, γεγονός που τους δίνει τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις ανώτερες ανάγκες τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### 6.1. Συμπεράσματα

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία έχει γίνει αντικείμενο διαφόρων μεταρρυθμιστικών δράσεων. Πράγματι, αυτό το χρονικό διάστημα έγιναν πολλές βελτιώσεις, αλλά - όπως προκύπτει από έρευνες - η χώρα μας βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις όσον αφορά την επίδοση του δημοσίου τομέα. Από τα πορίσματα αυτών των ερευνών προκύπτει ότι η βελτίωση της επίδοσης της δημόσιας διοίκησης πρέπει να αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για τη χώρα. Κύρια χαρακτηριστικά αυτής της προσπάθειας είναι: η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιοτικής αξίας, η μείωση του δημοσιονομικού κόστους και η υποστηρικτική λειτουργία για τις μεταρρυθμίσεις που χρειάζεται η οικονομία. Η ηγεσία δύναται να αποτελέσει τον παράγοντα εκείνον που μπορεί να οδηγήσει τη δημόσια διοίκηση στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας. Η έννοια της ηγεσίας έγινε αντικείμενο μελέτης και έρευνας από πολλούς επιστήμονες και έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί. Ένας ορισμός της είναι αυτός που τη θεωρεί ως τη διαδικασία μέσω της οποίας δημιουργείται το όραμα του οργανισμού, διαμορφώνεται η στρατηγική, αναπτύσσεται η ομάδα για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και δημιουργείται μια κουλτούρα καινοτομιών για το μέλλον του οργανισμού. Υπάρχουν πολλά στυλ ηγεσίας ανάλογα με το κριτήριο που υιοθετείται κάθε φορά, π.χ. με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, με κριτήριο του συνολικού προσανατολισμού της συμπεριφοράς του ηγέτη. Πολλές θεωρίες αναπτύχθηκαν για τη μελέτη της, όπως η θεωρία των χαρακτηριστικών, οι συμπεριφορικές θεωρίες, οι ενδεχομενικές θεωρίες και οι σύγχρονες θεωρίες.

Κυρίαρχο στυλ ηγεσίας, από τις σύγχρονες προσεγγίσεις, στην παρούσα έρευνα είναι το μετασχηματιστικό, έστω και οριακά σε σχέση με το συναλλακτικό, ενώ υπολείπεται το παθητικό. Για τη μέτρηση και έρευνα της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο Ηγεσίας των Baas & Avolio, μέσω της

πεντάβαθμης κλίμακας Likert και πιο συγκεκριμένα η φόρμα MLQ-5X των Bass & Avolio 2004.

Από την βιβλιογραφική επισκόπηση προκύπτει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρή συσχέτιση με διάφορα οργανωσιακά αποτελέσματα, όπως υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, υψηλή παραγωγικότητα, πιο χαμηλά ποσοστά αποχώρησης από τον οργανισμό, μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση και αφοσίωση, σε σύγκριση με τη συναλλακτική.

Σε συμφωνία με την βιβλιογραφική επισκόπηση βρίσκονται τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας, δηλαδή:

1. Η μετασχηματιστική ηγεσία έχει ισχυρό θετικό συσχετισμό και προσδιορισμό με την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, την πρόσθετη προσπάθεια των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία.
2. Η συναλλακτική ηγεσία συσχετίζεται και προσδιορίζει θετικά την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, την πρόσθετη προσπάθεια των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία, αλλά σε μικρότερο βαθμό από ότι η μετασχηματιστική ηγεσία.
3. Η παθητική ηγεσία συσχετίζεται και προσδιορίζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς, την πρόσθετη προσπάθεια των εργαζομένων και την εργασιακή ικανοποίηση από την ηγεσία.

Η θεωρία, όπως η βιβλιογραφική επισκόπηση κατέδειξε, υποστηρίζει ότι η συναλλακτική και η μετασχηματιστική ηγεσία λειτουργούν συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά. Αυτό σημαίνει, ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες είναι συναλλακτικοί και μετασχηματιστικοί. Η συνύπαρξη και των δύο στυλ ηγεσίας στην παρούσα έρευνα, με βάση τα αποτελέσματα της, αποτελεί ένα θετικό στοιχείο, έτσι ώστε οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Εκπαίδευσης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων να πετύχουν υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση των μεταρρυθμίσεων που έχει ανάγκη η χώρα.

Τα ευρήματα της έρευνας βρίσκονται σε συμφωνία με αυτό που η βιβλιογραφική επισκόπηση ανέδειξε σχετικά με τη διακριτή επίδραση που ασκούν οι τρεις μορφές

ηγεσίας στις εξαρτημένες μεταβλητές, γεγονός που έρχεται να ενισχύσει την εγκυρότητα του Πολυπαραγοντικού Μοντέλου Ηγεσίας.

Σήμερα οι οργανισμοί έχουν συνειδητοποιήσει, ότι για να πετύχουν υψηλής ποιότητας και καινοτόμα προϊόντα πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι. Εργασιακή ικανοποίηση είναι τα θετικά αισθήματα που έχει κάποιος από την εργασία του, εξαιτίας της αξιολόγησης των διαφόρων χαρακτηριστικών της. Υπάρχουν δύο γνωστές προσεγγίσεις, εξίσου έγκυρες, για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη αφορά την μοναδική γενική αξιολόγηση στην απάντηση σε μια ερώτηση, πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σε συνολικό επίπεδο, και αυτή χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, και η δεύτερη προσέγγιση που είναι η άθροιση των εργασιακών διαστάσεων, όπως η φύση της εργασίας, οι προαγωγές και οι συνθήκες εργασίας. Οι ερωτώμενοι σε αυτή την προσέγγιση αξιολογούν τις διαστάσεις αυτές με βάση μια κλίμακα και οι μελετητές προσθέτουν τις αξιολογήσεις για να προκύψει η συνολική ικανοποίηση.

Οι κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι οντολογικές θεωρίες ή θεωρίες του περιεχομένου και στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι μηχανιστικές ή θεωρίες της διεργασίας.

Σε αυτή την έρευνα εντοπίστηκε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι των Δ/νσεων Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων είναι ικανοποιημένοι, έστω και σε μέτριο βαθμό. Αυτό εξηγείται εν μέρει από την κυριαρχία του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, καθώς επίσης και την κυριαρχία της διάστασης ενδεχομενικής ανταμοιβής της συναλλακτικής ηγεσίας. Είναι γνωστό ότι οι διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας και η διάσταση της ενδεχομενικής ανταμοιβής της διαπραγματευτικής ηγεσίας, έχουν θετική συσχέτιση και επίδραση με την εργασιακή ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση, όπως προκύπτει από έρευνες που αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση, μπορεί να ερμηνεύσει την υψηλότερη αποτελεσματικότητα. Βέβαια, η παραπάνω ερμηνεία πρέπει να ερευνηθεί σε σχέση και με κάποιες διαμεσολαβητικές μεταβλητές, όπως οι αμοιβές, η αφοσίωση, η φύση της εργασίας, αλλά γενικά τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους

πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα και οι οργανισμοί που έχουν ικανοποιημένους εργαζόμενους είναι πιο αποτελεσματικοί.

Η ηγεσία μπορεί να είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και των πολιτών στον τομέα των διοικητικών πρακτικών των Περιφερειακών Υπηρεσιών Αθμιας και Δ/θμιας Εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα που αποκτήθηκαν από την παρούσα έρευνα έχουν σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση αυτής της κατάστασης, βοηθώντας στην ανάπτυξη των στρατηγικών για την επιλογή και την αξιολόγηση ηγετών, οι οποίοι θα λαμβάνουν τις αποφάσεις με βάση υψηλά αυθεντικά και ηθικά πρότυπα και με τον προσδιορισμό των αποτελεσματικότερων τρόπων για την προτροπή και την υιοθέτηση των ηθικών συμπεριφορών.

Κλείνοντας, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε, λαμβάνοντας υπόψη και τα μηνύματα της κοινωνίας, ότι είναι επιτακτική ανάγκη τα ανώτατα πολιτικά και διοικητικά στελέχη να δείξουν πραγματικό ενδιαφέρον για την ανάπτυξη των διοικητικών και ηγετικών ικανοτήτων, των γνώσεων των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για τα ηθικά χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, μέσω διαφόρων επιμορφωτικών προγραμμάτων, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα της ηγετικής συμπεριφοράς των δημοσίων υπηρεσιών και επιπρόσθετα να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων.

## **6.2. Προτάσεις**

Από την παρούσα έρευνα προκύπτουν κάποια χρήσιμα συμπεράσματα που αφορούν στο στυλ ηγεσίας που εφαρμόζεται στις τέσσερις Δ/νσεις Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης των Περιφερειακών Υπηρεσιών Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων των Περιφερειακών Ενοτήτων Καρδίτσας και Τρικάλων, καθώς και στο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης που αισθάνονται οι διοικητικοί υπάλληλοι αυτών. Ακόμη και αν λάβουμε ως δεδομένο, ότι για όλες τις Δ/νσεις Α/θμιας και Β/θμιας Εκπ/σης των Περιφερειακών Υπηρεσιών Εκπαίδευσης του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων έχουν εφαρμογή ίδιοι ρυθμιστικοί κανόνες, που αφορούν τον τρόπο δράσης και λειτουργίας τους, τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά, για το σύνολο των Περιφερειακών Υπηρεσιών Εκπαίδευσης της χώρας.

Για πιο αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με το στυλ ηγεσίας, την επίδραση που αυτό ασκεί σε διάφορες οργανωσιακές συμπεριφορές, όπως αποτελεσματικότητα, πρόσθετη προσπάθεια και εργασιακή ικανοποίηση, θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν έρευνες που θα αφορούν Δ/νσεις σε περισσότερες διοικητικές Περιφέρειες της χώρας μας. Επιπλέον, συνιστάται σε μελλοντικούς ερευνητές να εστιάσουν σε μεγαλύτερα δείγματα οργανισμών του δημοσίου καθώς επίσης και του ιδιωτικού τομέα έτσι ώστε να υπάρξει μια σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο τομέων.



## Βιβλιογραφία

Anastasiou, S. & Karametsi, V., 2020. Perceived leadership style and job satisfaction of teachers in public and private schools. *International Journal of Management in Education*, 16 Νοέμβριος, pp. 58-77 <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2021.111817>.

Arif, S. & Akram, A., 2018. Transformational Leadership and Organizational Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 18 Ιούλιος, pp. 60-75 <https://journal.seisense.com/index.php/jom/article/view/28>.

Asencio, H., 2016. Leadership, trust, and job satisfaction in the public sector: A study of US federal employees. *International Review of Public Administration* vol. 21, no. 3, p. 250–267 <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1237342>.

Ashkenas, R. & Minville, B., 2020. *Το εγχειρίδιο του ηγέτη*. 1η επιμ. Αθήνα: Ψυχογιός.

Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E. K., 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 1 Μάιος, pp. 157-161.

Baskarada, S., Watson, J. & Cromarty, J., 2018. Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*, Ιούλιος, pp. 506-514 DOI: 10.1108/IJOA-02-2016-0978.

Batiou, V. & Valkanos, E., 2013. Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 3, No. 11, pp. 239-252 DOI: 10.6007/IJARBS/v3-i11/336.

Belias, D. & Koustelios, A., 2014. <file:///C:/Users/FDD4~1/AppData/Local/Temp/2996-Article%20Text-8812-1-10-20140331.pdf>. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <file:///C:/Users/FDD4~1/AppData/Local/Temp/2996-Article%20Text-8812-1-10-20140331.pdf>  
[Πρόσβαση 26 Ιανουάριος 2021].

Belias, D. & Koustelios, A., 2014. Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Baking Sector: A Review. *Ecojournals*, pp. 187-200.

Belias, D., Koustelios, A. & Gkolia, A., 2014. [https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios\\_Belias/publication/278961984\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_of\\_Greek\\_Banking\\_Institutions/links/5587e95108aeb0cdade0ed06/Leadership-Style-and-Job-Satisfaction-of-Greek-Banking-Institutions.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios_Belias/publication/278961984_Leadership_Style_and_Job_Satisfaction_of_Greek_Banking_Institutions/links/5587e95108aeb0cdade0ed06/Leadership-Style-and-Job-Satisfaction-of-Greek-Banking-Institutions.pdf). [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios\\_Belias/publication/278961984\\_Leadership\\_Style\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_of\\_Greek\\_Banking\\_Institutions/links/5587e95108aeb0cdade0ed06/Leadership-Style-and-Job-Satisfaction-of-Greek-Banking-Institutions.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios_Belias/publication/278961984_Leadership_Style_and_Job_Satisfaction_of_Greek_Banking_Institutions/links/5587e95108aeb0cdade0ed06/Leadership-Style-and-Job-Satisfaction-of-Greek-Banking-Institutions.pdf)  
[Πρόσβαση 26 Ιανουάριος 2021].

Belias, D. & Rossidis, I., 2019. [https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios\\_Belias/publication/339042444\\_Leadership](https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios_Belias/publication/339042444_Leadership)

*and\_self-  
efficacy\_among\_educators\_in\_Greece\_of\_crisis/links/5e3a72e7299bf1cdb90e5621/Leadership\_and\_self-  
efficacy\_among\_educators\_in\_Greece\_of\_crisis.pdf*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios\\_Belias/publication/339042444\\_Leadership\\_and\\_self-  
efficacy\\_among\\_educators\\_in\\_Greece\\_of\\_crisis/links/5e3a72e7299bf1cdb90e5621/Leadership\\_and\\_self-  
efficacy\\_among\\_educators\\_in\\_Greece\\_of\\_crisis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Dimitrios_Belias/publication/339042444_Leadership_and_self-<br/>efficacy_among_educators_in_Greece_of_crisis/links/5e3a72e7299bf1cdb90e5621/Leadership_and_self-<br/>efficacy_among_educators_in_Greece_of_crisis.pdf)  
[Πρόσβαση 2021].

Belias, D., Rossidis, I., Mantas, C. & Papademetriou, C., 2021.  
<https://www.researchgate.net/publication/348591461>. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.researchgate.net/publication/348591461>  
[Πρόσβαση 26 Ιανουάριος 2021].

Berson, Y. & linton, J., 2005. An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R & D versus administrative environments.. *R and D Management*, 35(1), 27 Ιανουάριος, pp. 51-60 <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00371.x>.

Birasnav, M., 2014. The Role of Transformational Leadership beyond the Effects of Transactional Leadership. *Journal of Business Research* 67, pp. 1622-1629  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>.

Blake, R. & Mouton, J., 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Bozdogan, S. C. & Aksou, A., 2020. Transformational Leadership on Job Performance and Job Satisfaction.. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4.1, pp. 56-67.

Brahim, A. B., Riđić, O. & Jukić, T., 2015. THE EFFECT OF TRANSACTIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEES PERFORMANCE –CASE STUDY OF 5 ALGERIAN BANKING INSTITUTIONS. *Journal of Economics and Business*, 2 Νοέμβριος, pp. 7-20.

Breevaart, K. & Zacher, H., 2019. Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, pp. 384-409.

Coolican, H., 2008. *Ψυχολογία της εργασίας*. 1η επιμ. Αθήνα: Παπαζήση.

Dai, Y.-D., Dai, Y.-y., Chen, H.-Y. & Wu, H.-C., 2013. Transformational vs transactional leadership: Which is better?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, , pp. 760-778.

Deichmann, D. & Stam, D., n.d.  
<https://translate.google.com/translate?hl=el&sl=en&u=https://daneshyari.com/article/previous/887746.pdf&prev=search&pto=aue>. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:

<https://translate.google.com/translate?hl=el&sl=en&u=https://daneshyari.com/article/previous/887746.pdf&prev=search&pto=aue>  
[Πρόσβαση 2 Δεκέμβριος 2020].

Doldier, C. και συν., 2005. Reliability and Validity of a Single -item Measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion* 19 , τευχ. 3, pp. 194-198.

Dung, L. T. & Hai, P. V., 2020. The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal*, 12 Μάιος, pp. 106-123.

Duyan, M. & Yildiz, S. M., 2020. THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON JOB SATISFACTION: AN INVESTIGATION ON ACADEMIC STAFFS AT FACULTIES OF SPORTS SCIENCES IN TURKEY. *European Journal of Education Studies*, pp. 364-373.

Eliyana, A. & Muzakki, S. M., 2019. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, pp. 144-150.

Erkutlu, H., 2008. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case. *Journal of Management Development* , Ιούλιος, pp. 708-726.

Feranita , N. V., Nugraha , A. & Sukoco , S. A., 2020. Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 2 Ιούνιος, pp. 415-425.

Gennaro, D., 2018. Transformational leadership for public service motivation. *Journal of Economic and Administrative Sciences vol 35 no 1*, pp. 5-15.

Gillet, N. & Vandenberghe, C., 2014. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Characteristics. *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, vol. 25, no. 3, , pp. 321-347, DOI: 10.1002/hrdq.21192.

Gkolia, A., Belias, D. & Koustelios, A., 2014. The impact fo Principals' Transfirmational Leadership on Teachers' Satisfaction : Evidence From Greece. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol.3, No. 6, Σεπτέμβριος, pp. 69-80 .

Halpin, A., 1966. *Theory and Research in Administration*. New York: Mac-millan.

Hassan, M. και συν., 2020. IMPACT OF JOB SATISFACTION, JOB STRESS AND MOTIVATION ON JOB PERFORMANCE: A CASE FROM PRIVATE UNIVERSITIES OF KARACHI. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter*, 15 Ιούλιος, pp. 76-86.

Hersey, P. & Blanchard, K., 1977. *Management of Organizational*. 3η επιμ. s.l.:Englewood Cliffs.

Hersey, P. & Blanchard, k., 1977. *Management of Organizational Behavior*. s.l.:s.n.

- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1959. *The Motivation to work*. 2Η επιμ. New York: John Wiley.
- Hetland, H., Sandal, G. & Johnsen, T., 2007. Burnout in the information Technology Sector: Does Leadership Matter?. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16, τευχ.1 , pp. 58-75.
- Hinkin, T. & Schriesheim, C., 2008. An Examination of Nonleadership From Laissez- Faire Leadership to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology* 93 τευχ. 6, pp. 1234-1248.
- Holbert, J., Madhakomala, R., Saparuddin & Timotius, E., 2020. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Indonesia. *Management Science Letters* , 10 Ιούλιος, pp. 1393-1398.
- James, P., 1998. *Total Quality Management*. ΑΘΗΝΑ: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- Judge, T. & Piccolo, R., 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, pp. 755-768.
- Kouni, Z., Koutsoukos, M. & Panta, D., 2018. Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership. A Case Study from Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research* Vol. 17, No. 8, pp. 89-106.
- Koutouzis, M. & Malliara, K., 2017. Teachers' Job Satisfaction: The Effect of Principal's Leadership and Decision-Making Style. *International Journal of Education* Vol. 9, No. 4, pp. 71-89 doi:10.5296/ije.v9i4.10272.
- Lamprakis, A. & Samanta, I., 2018. Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 23.1 , pp. 173-191.
- Lawler, E. E., 1973. *Expectancy Theory and Job Behavior*. s.l.:s.n.
- Lawler, E. E., 1973. *Expectancy Theory and Job Behavior*. s.l.:s.n.
- Manolopoulos, D., 2008. An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Emerald Group Publishing Limited* Vol. 30 No. 1, , pp. 63-85 DOI 10.1108/01425450810835428.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D. & van Dic, R., 2010. The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13:2,, pp. 177-196.
- Markovits, Y., Davis, A. J. & Dick, R. v., 2007. Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management* Vol 7(1), p. 77-99 doi/pdf/10.1177/1470595807075180.
- Maslow, A. H., 1954. *Motivation and Personality*. 1Η επιμ. New York: Harper and Row.

- Maslow, A. H., 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Mc Gregor, D., 1960. *Leadership and Motivation*. Copmany: Hill Book .
- Moradi, K. & Shahbazi, H., 2016. AN ANALYSIS OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 15 Μάιος, pp. 452-461.
- Moynihan, D., Pandey, S. & Wright, B., 2013. Transformational Leadership in the Public Sector. *Public administration reformation: Market demand from public organizations 18*, pp. 87-104.
- Papadopoulos, I. & Saiti, A., 2015. School teachers' job satisfaction and personal characteristics: A quantitative research study in Greece. *International Journal of Educational Management*, 15 Ιανουάριος, pp. 73-97.
- Poturak, M., Mekić, E., Hadžiahmetović, N. & Budur, T., 2020. Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, Σεπτέβριος, pp. 119-129.
- Qureshi, M. A. & Hamid, K. b. A., 2017. Impact of Supervisor Support on Job Satisfaction: A Moderating role of Fairness Perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, pp. 235-242.
- Robbins, S. & Judge, T., 2018. *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*. 2Η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΚΡΙΤΚΗ.
- Romi, M. και συν., 2020. Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Management Science Letters*, 20 Ιούλιος, pp. 917-924.
- Schleicher, D. και συν., 2015. It's All in the AttitudeQ The Role of job Attitude Strength in the job Attitude - Outcoma Relationships. *Journal of Applied Psychology 100* τευχ. 4, pp. 1259-1274.
- Siepert, A. & Likert, R., 1973. *The Likert School Profile Measurement of the Human Organization*. s.l.:s.n.
- Sun , R. & Wang, W., 2017. Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *s, Public Management Review*, 19:8,, pp. 1124-1141, DOI: 10.1080/14719037.2016.1257063.
- Togia, A., Koustelios, A. & Tsigilis, N., 2004. Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research Volume 26, Issue 3*, pp. 373-383 <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2004.01.004>.
- Trivellas, P., Reklitis, P. & Platis, C., 2013 . The effect of job related stress on employees' satisfaction: A survey in Health Care. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 73* , p. 718 – 726 .

Tyseen , A., Wald, A. & Heidenreich, S., 2014. A Study on the effects of transformational and Transactional Leadership on Followers' Commitment in Projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 21, τευχ. 4, pp. 376-393.

Voon, M., Lo, M., Ngui, K. & Ayob, N., 2011. The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences Vol. 2, No. 1*, pp. 24-32.

Wang, G., Courtright, S. & Colbert, A., 2011. Transformational Leadership and Performance across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research. *Group & Organization Management* 36, Τευχ. 2 , pp. 223-270.

Wright, B. E., Moynihan, D. P. & Pandey, S. K., 2011. Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public administration review* τευχ. 2, pp. 206-215.

Αλημπέρτου, Ε., 2018. *Ηγεσία και παρακίνηση στον δημόσιο τομέα*. Αθήνα: s.n.

Βάθης, Α., Μπουραντάς, Δ., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π., 2014. *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Διόφαντος.

Βασιλειάδου, Δ. & Διερωνίτου, Ε., 2014. Η εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εκπαίδευση. *Έρκυνα, Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών–Επιστημονικών Θεμάτων*, pp. 92-108.

Γαλανάκης, Μ., 2012. *ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ*. 1Η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Δημητριάδου, Θ., 2017. *Ηγεσία παρακίνηση και αντιδράσεις εργαζομένων στο δημόσιο τομέα*. Αθήνα: s.n.

Ευαγγελινού, Ο., 2017. *Συσχέτιση ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση του ΑΔ. στον Οργανισμό Πολιτισμού και Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων*. Σπάρτη: s.n.

Ζαβλανός, Μ., 1990. *ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*. 2Η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΙΩΝ.

Ζαβλανός, Μ., 2017. *Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ , ΣΤΗ ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ*. 1Η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Ζαφειρόπουλος, Κ., 2005. *Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.

Θεοδοσοπούλου, Τ., 2018. ΠΕΙΡΑΙΑΣ: s.n.

Θεοδοσοπούλου, Τ., 2018. *Εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα*. Αθήνα: s.n.

Ιορδανίδης, Γ. & Καλλιοντζή, Β., 2019. <http://epublishing.ekt.gr> | e-Publisher: EKT.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <http://epublishing.ekt.gr> | e-Publisher: EKT

[Πρόσβαση 7 Οκτώβριος 2020].

Κάντας, Α., 1998. *ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ*. 5Η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ.

- Καρκατσούλης, Π., 2011. *Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση*. σ.λ.:σ.ν.
- Κασιμάτη, Ρ., Γεωργούλας, Σ., Παπαϊωάννου, Μ. & Πράνταλος, Ι., 2015. *Κοινωνιολογία*. Αθήνα: Διόφαντος.
- Κασκαμπά, Κ., 2015. *Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα , περίπτωση του Πανεπιστημίου Αιγαίου*. Χίος: σ.ν.
- Κέφης, Β., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*. 1η επιμ. Αθήνα: Κριτική.
- Κέφης, Β., 2019. [https://www.huffingtonpost.gr/entry/poioteta-eyesia-orama-yia-te-demosia-dioikese-toe-21oe-aiona\\_gr\\_5dd23518e4b029474819fa70](https://www.huffingtonpost.gr/entry/poioteta-eyesia-orama-yia-te-demosia-dioikese-toe-21oe-aiona_gr_5dd23518e4b029474819fa70). [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [https://www.huffingtonpost.gr/entry/poioteta-eyesia-orama-yia-te-demosia-dioikese-toe-21oe-aiona\\_gr\\_5dd23518e4b029474819fa70](https://www.huffingtonpost.gr/entry/poioteta-eyesia-orama-yia-te-demosia-dioikese-toe-21oe-aiona_gr_5dd23518e4b029474819fa70)  
[Πρόσβαση 15 Νοέμβριος 2020].
- Κουνή, Ζ. & Πάντα, Δ., 2018. [http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume\\_3.pdf](http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf). [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume\\_3.pdf](http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf)  
[Πρόσβαση 26 Ιανουάριος 2021].
- Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι., 2001. *Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην Εκπαίδευση*. Θεσσαλονίκη: σ.ν.
- Μαγουλιανίτη, Γ., 2011.  
[https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5043/1/Nimertis\\_Magoulianitis.pdf](https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5043/1/Nimertis_Magoulianitis.pdf).  
[Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5043/1/Nimertis\\_Magoulianitis.pdf](https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/5043/1/Nimertis_Magoulianitis.pdf)  
[Πρόσβαση 19 Ιανουάριος 2021].
- Μάρκοβιτς, Γ., 2002. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΗΓΕΣΙΑ*. 1Η επιμ. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: UNIVERSITY STUDIO PRESS.
- Μπατίου, Β., 2009. σ.λ.:σ.ν.
- Μπελιάς, Δ., 2015.  
[https://www.didaktorika.gr/eadd/browse?type=author&value=%CE%9C%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%AC%CF%82%2C++%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82+%CE%91.&sort\\_by=2&order=ASC&rpp=20](https://www.didaktorika.gr/eadd/browse?type=author&value=%CE%9C%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%AC%CF%82%2C++%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82+%CE%91.&sort_by=2&order=ASC&rpp=20). [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[https://www.didaktorika.gr/eadd/browse?type=author&value=%CE%9C%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%AC%CF%82%2C++%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82+%CE%91.&sort\\_by=2&order=ASC&rpp=20](https://www.didaktorika.gr/eadd/browse?type=author&value=%CE%9C%CF%80%CE%B5%CE%BB%CE%B9%CE%AC%CF%82%2C++%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%AE%CF%84%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82+%CE%91.&sort_by=2&order=ASC&rpp=20)  
[Πρόσβαση 10 Οκτώβριος 2020].
- Μπισκανάκη, Ε. & Χαραλάμπους, Γ., 2018.  
<file:///C:/Users/FDD4~1/AppData/Local/Temp/4231-7940-1-PB.pdf>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <file:///C:/Users/FDD4~1/AppData/Local/Temp/4231-7940-1-PB.pdf>  
[Πρόσβαση 26 Ιανουάριος 2021].

Μπουραντάς, Δ., 2015. *MANATZMENT*. 2Η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ.

Μπουραντάς, Δ., 2017. *ΗΓΕΣΙΑ*. 1η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., 1998. *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 2η επιμ. Αθήνα: Μπένου.

Νικολάου, Ι. & Βακόλα, Μ., 2019. *ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ*. 2η επιμ. ΑΘΗΝΑ: Rosili.

Ντάικος, Ν., 2018. Η ηγετική ικανότητα ως ξεχωριστή διάσταση της χαρισματικότητας Τόμος 8. *e-Publisher: EKT*, pp. 822-831.

Ντάικος, Ν., 2019. Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων- Τόμος 9. *e-Publisher: EKT*, pp. 553-564.

Παπαγεωργίου, Ι., 2015. [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr). [Ηλεκτρονικό]

Available at: [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr)

[Πρόσβαση 2020 Νοέμβριος 2020].

Παπαδόπουλος, Α., 2016. Διερευνώντας τη συγχρονη εκπαιδευτική ηγεσία στην Ελλάδα της κρίσης. *e-Publisher: EKT*, pp. 1025-1036.

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2016. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. 1η επιμ. Αθήνα: Ε. Μπένου.

Παπάνης, Ε. & Ρόντος, Κ., 2005. *ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ- ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*. 1Η επιμ. ΑΘΗΝΑ: Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ.

Πισσαρίδης, Χ., 2020. <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>

Ρωσσίδης, Ι., Μπελιάς, Δ. & Ασπρίδης, Γ., 2019. *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ*. 1Η επιμ. ΑΘΗΝΑ: ΤΖΙΟΛΑ.

Σπαθής, Α., 2020. <https://trikalain.gr/ergasia-apostolou-spathi/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://trikalain.gr/ergasia-apostolou-spathi/>

[Πρόσβαση 28 Νοέμβριος 2020].

Σπινέλης, Δ., 2014. *Απο το πανεπιστήμιο στη δημόσια διοίκηση*. 1η επιμ. Αθηνά: Παπαζήσης.

Στέφος, Θ., 2020. <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/48078#page/134/mode/1up>.

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/48078#page/134/mode/1up>

[Πρόσβαση 16 Ιανουάριος 2021].



Τσιόκνη, Μ., 2018. [http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume\\_3.pdf](http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf). [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume\\_3.pdf](http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf)  
[Πρόσβαση 26 Ιανουάριος 2020].

Φίλιας, Β., Κασιμάτη, Κ., Μουσούρου, Λ. & Κωστοπούλου-Τσαλικογλου, Φ., 1985. *Κοινωνιολογία*. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Σχολικών Βιβλίων.

Φραγκούλης, Ι., Στιβακτάκης, Ε. & Κρεβετζάκη, Ε., 2018. [http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume\\_3.pdf](http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf). [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume\\_3.pdf](http://www.leadership2017.uom.gr/wp-content/uploads/2018/09/Volume_3.pdf)  
[Πρόσβαση 26 Ιανουάριος 2021].

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1- ΗΓΕΣΙΑ

Πόσο συχνά ο/η άμεσα προϊστάμενος/μένη σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές:

Επιλέξτε τον αριθμό από (0 έως 4 ) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί.

Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

0                      1                                      2    3    4

Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1.	Μου παρέχει βοήθεια , ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
2.	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
3.	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
4.	Εστιάζει την προσοχή του / της σε αντικανονικότητες , λάθη , εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
5.	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
6.	Αναφέρεται στις δικές του / της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
7.	Είναι απών / απύσασα όταν τον / την έχουν ανάγκη.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
8.	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.			
0	1	2	3	4

Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
9.	Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
10.	Με κάνει να νιώθω υπερήφανος / η που συνεργάζομαι μαζί του / της.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
11.	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
12.	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
13.	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
14.	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
15.	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
16.	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.			
0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
17.	Φαίνεται να είναι σταθερός / ή στην άποψη : «Εάν δεν είναι χαλασμένο , μην το φτιάξεις»			

0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του / της συμφέρον.

0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

19. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.

0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

20. Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση.

0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

21. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.

0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

22. Επικεντρώνει την προσοχή του / της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών , παραπόνων και αποτυχιών.

0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

23. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

24. Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.

0	1	2	3	4
Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.

- |  |         |        |               |              |              |
|--|---------|--------|---------------|--------------|--------------|
|  | 0       | 1      | 2             | 3            | 4            |
|  | Καθόλου | Σπάνια | Μερικές φορές | Αρκετά συχνά | Σχεδόν πάντα |
26. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.
- |  |         |        |               |              |              |
|--|---------|--------|---------------|--------------|--------------|
|  | 0       | 1      | 2             | 3            | 4            |
|  | Καθόλου | Σπάνια | Μερικές φορές | Αρκετά συχνά | Σχεδόν πάντα |
27. Μου επιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα standards.
- |  |         |        |               |              |              |
|--|---------|--------|---------------|--------------|--------------|
|  | 0       | 1      | 2             | 3            | 4            |
|  | Καθόλου | Σπάνια | Μερικές φορές | Αρκετά συχνά | Σχεδόν πάντα |
28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.
- |  |         |        |               |              |              |
|--|---------|--------|---------------|--------------|--------------|
|  | 0       | 1      | 2             | 3            | 4            |
|  | Καθόλου | Σπάνια | Μερικές φορές | Αρκετά συχνά | Σχεδόν πάντα |
29. Με αντιμετωπίζει , σε σύγκριση με τους άλλους , ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες , ικανότητες και φιλοδοξίες.
- |  |         |        |               |              |              |
|--|---------|--------|---------------|--------------|--------------|
|  | 0       | 1      | 2             | 3            | 4            |
|  | Καθόλου | Σπάνια | Μερικές φορές | Αρκετά συχνά | Σχεδόν πάντα |
30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.
- |  |         |        |               |              |              |
|--|---------|--------|---------------|--------------|--------------|
|  | 0       | 1      | 2             | 3            | 4            |
|  | Καθόλου | Σπάνια | Μερικές φορές | Αρκετά συχνά | Σχεδόν πάντα |
31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.
- |  |         |        |               |              |              |
|--|---------|--------|---------------|--------------|--------------|
|  | 0       | 1      | 2             | 3            | 4            |
|  | Καθόλου | Σπάνια | Μερικές φορές | Αρκετά συχνά | Σχεδόν πάντα |
32. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.
- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|---|

	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
33.	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.				
	0	1	2	3	4
	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
34.	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής.				
	0	1	2	3	4
	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
35.	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του / της.				
	0	1	2	3	4
	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
36.	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.				
	0	1	2	3	4
	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
37.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.				
	0	1	2	3	4
	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
38.	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.				
	0	1	2	3	4
	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
39.	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος / η ίδια.				
	0	1	2	3	4

Καθόλου πάντα	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν
40.	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.			
0	1	2	3	4
Καθόλου πάντα	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν
41.	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.			
0	1	2	3	4
Καθόλου πάντα	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν
42.	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.			
0	1	2	3	4
Καθόλου πάντα	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν
43.	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εκπαίδευσης.			
0	1	2	3	4
Καθόλου πάντα	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
44.	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο.			
0	1	2	3	4
Καθόλου πάντα	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
45.	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.			
0	1	2	3	4
Καθόλου πάντα	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα

## ΕΝΟΤΗΤΑ 2 -ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Επιλέξτε τον αριθμό από (1 έως 5 ) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα στην ερώτηση που ακολουθεί.

Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

1	2	3	4	5
Εξαιρετικά δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος Ούτε δυσανεστημένος	Ικανοποιημένος	Εξαιρετικά ικανοποιημένος

1. Σε συνολικό επίπεδο, πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας;

1	2	3	4	5
Εξαιρετικά δυσανεστημένος	Δυσανεστημένος	Ούτε ικανοποιημένος Ούτε δυσανεστημένος	Ικανοποιημένος	Εξαιρετικά Ικανοποιημένος

### ΕΝΟΤΗΤΑ 3 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

>35

35-44

45-54

55 και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση

Ελεύθερη/ος

Παντρεμένη/ος

Διαζευγμένη/ος

Χήρα/ος

4. Κατηγορία

Υποχρεωτικής εκπαίδευσης

Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Τεχνολογικής εκπαίδευσης



Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης

5. Κάτοχος

Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Διδακτορικού Διπλώματος

Δεύτερο πτυχίο

Τίποτα από τα παραπάνω

6. Χρόνια δημόσιας υπηρεσίας

>5

Από 5- 10

Από 10-20

>20

7. Υπηρεσιακή θέση που υπηρετεί

Υπάλληλος

Προϊστάμενος Τμήματος

Προϊστάμενος Δ/νσης