

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ »

**ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΙΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ
ΤΟΜΕΑ**

ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ Θ. ΠΑΠΑΖΑΧΑΡΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2023

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» 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 Θ. Παπαζαχαρίας

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον κ. Κουστέλιο Αθάνασιο επιβλέποντα καθηγητή μου για τις συνεχείς και πολύτιμες κατευθύνσεις του προκειμένου να περατώσω την εν λόγω εργασία και εν συνεχεία στον Πρωτοπρεσβύτερο Πατήρ Αθανάσιο Τράϊκο και στην κα Κολυνδρίνη Δωροθέα χωρική Αντιπεριφερειάρχη Μαγνησίας και Σποράδων της Περιφέρειας Θεσσαλίας και τέλος στην οικογένειά μου που όλο αυτό το χρονικό διάστημα με στήριξε για να ολοκληρώσω το ΠΜΣ παράλληλα με την εργασία μου.

Περίληψη

Ο σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες της Περιφέρειας Θεσσαλίας, το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι της Περιφέρειας Θεσσαλίας, τη διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους και τη συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην ηγεσία. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω της χρήσης δυο ερωτηματολογίων, το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων της ηγεσίας των Avolio και Bass (2004) και το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης του Spector (1985). Το δείγμα αποτελούνταν από 106 εργαζομένους της Περιφέρειας της Θεσσαλίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην Περιφέρεια Θεσσαλίας είναι το συναλλακτικό στυλ, διαφέροντας ελάχιστα από το μετασχηματιστικό. Σε περαιτέρω έρευνα βρέθηκε πως υπάρχει μια ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και η υιοθέτηση αυτού του στυλ σε μεγαλύτερο βαθμό μπορεί να αυξήσει αρκετά τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς αυτό βρέθηκε πως είναι ελαφρώς πάνω από το μέτριο επίπεδο ικανοποίησης και δέχεται σημαντικής βελτίωσης. Επιπλέον οι άνδρες συμμετέχοντες ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ η φύση της εργασίας και ο μισθός παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, στυλ ηγεσίας, επαγγελματική ικανοποίηση.

Abstract

The purpose of this thesis is to investigate the dominant style of leadership in the public services of the Region of Thessaly, the level of job satisfaction experienced by the employees of the Region, the differentiation of the job satisfaction of employees in relation to their gender, age and years of service and also the relationship between job satisfaction and leadership style. Data were collected through the use of two questionnaires, the multi-factor leadership questionnaire of Avolio and Bass (2004) and the job satisfaction questionnaire of Spector (1985). The sample consisted of 106 workers of the Region of Thessaly. The results showed that the dominant style of leadership in the Region of Thessaly is that of the transactional style. However, the transformational leadership style was also used slightly less than the transactional style. In further research it was found that there is a strong correlation between transformational leadership style and employee job satisfaction and adopting this style to a greater extent can significantly increase the levels of employee job satisfaction as it was found to be slightly above moderate level of satisfaction and receives significant improvement. In addition, it was observed that male workers were more satisfied with their work, while the nature of labour and salary also contribute significantly to the job satisfaction of employees in the Region of Thessaly.

Key words: Leadership, leadership style, job satisfaction.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Καθορισμός Προβλήματος	1
1.2	Σκοπός της Εργασίας.....	2
1.3	Ερευνητικά Ερωτήματα	2
1.4	Θεωρητικοί και Λειτουργικοί Ορισμοί.....	2
1.5	Περιορισμοί της Έρευνας	5
1.6	Δομή της Εργασίας	6
2	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	7
2.1	Η Έννοια της Ηγεσίας	7
2.2	Θεωρίες Ηγεσίας	8
2.2.1	Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου.....	9
2.2.2	Θεωρία των Χαρακτηριστικών	10
2.2.3	Συμπεριφορικές Θεωρίες Ηγεσίας	11
2.2.4	Ενδεχομενικές Θεωρίες Ηγεσίας.....	13
2.2.5	Ηγεσία Πλήρους Φάσματος	15
2.3	Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων	19
2.3.1	Θεωρίες Περιεχομένου	20
2.3.2	Θεωρίες Διαδικασίας.....	24
2.4	Επαγγελματική Ικανοποίηση και Στυλ Ηγεσίας	28
3	Μεθοδολογία Έρευνας	34
3.1	Επιλογή Μεθοδολογικής Προσέγγισης.....	34
3.2	Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	35
3.3	Δείγμα	36
3.4	Στατιστικά αναλύσεις.....	37
4	Αποτελέσματα Ανάλυσης	38
4.1	Δημιουργία Μεταβλητών	38
4.2	Έλεγχος Αξιοπιστίας	39
4.3	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	42
4.4	Απάντηση στο 1ο Ερευνητικό Ερώτημα	47
4.5	Απάντηση στο 2ο Ερευνητικό Ερώτημα	50
4.6	Απάντηση στο 3ο Ερευνητικό Ερώτημα	52
4.7	Απάντηση στο 4ο Ερευνητικό Ερώτημα	57

4.8	Συζήτηση.....	62
4.9	Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες	65
	Βιβλιογραφικές Αναφορές	66
	Παράρτημα	74

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας.....	38
Πίνακας 2: Μεταβλητές Επαγγελματικής Ικανοποίησης	39
Πίνακας 3: Ανάλυση Αξιοπιστίας Μετασχηματιστικής Ηγεσίας	40
Πίνακας 4: Ανάλυση Αξιοπιστίας Συναλλακτικής Ηγεσίας	40
Πίνακας 5: Ανάλυση Αξιοπιστίας Παθητικής - προς Αποφυγήν Ηγεσίας	41
Πίνακας 6: Ανάλυση Αξιοπιστίας Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	41
Πίνακας 7: Φύλο Συμμετεχόντων	44
Πίνακας 8: Ηλικιακή Ομάδα Συμμετεχόντων	45
Πίνακας 9: Οικογενειακή Κατάσταση Συμμετεχόντων	46
Πίνακας 10: Έτη Προϋπηρεσίας Συμμετεχόντων	47
Πίνακας 11: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας	48
Πίνακας 12: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας	49
Πίνακας 13: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Παθητικού προς Αποφυγήν Στυλ Ηγεσίας	49
Πίνακας 14: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Επαγγελματικής Ικανοποίησης	52
Πίνακας 15: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Επαγγελματικής Ικανοποίησης ανά Φύλο	53
Πίνακας 16: t-Test Επαγγελματική Ικανοποίηση με Φύλο	54
Πίνακας 17: ANOVA Επαγγελματική Ικανοποίηση με Ηλικιακή Ομάδα.....	55
Πίνακας 18: ANOVA Επαγγελματική Ικανοποίηση με Έτη Προϋπηρεσίας.....	56
Πίνακας 19: Συσχέτιση Pearson μεταξύ Στυλ ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση	59

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1: Ιστόγραμμα Ηλικίας Συμμετεχόντων	42
Σχήμα 2: Ιστόγραμμα Προϋπηρεσίας Συμμετεχόντων	43
Σχήμα 3: Φύλο Συμμετεχόντων	43
Σχήμα 4: Ηλικιακή Ομάδα Συμμετεχόντων	44
Σχήμα 5: Οικογενειακή Κατάσταση Συμμετεχόντων	45
Σχήμα 6: Έτη Προϋπηρεσίας Συμμετεχόντων	46
Σχήμα 7: Σύγκριση των τριών Στυλ Ηγεσίας	50
Σχήμα 8: Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	52
Σχήμα 9: Συσχετίσεις Στυλ Ηγεσίας με Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης	61

1 Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια έρευνα στον τομέα της επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων συγκριτικά με το είδος ηγεσίας που ακολουθείται από τους ανωτέρους τους. Το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε με στόχο την περιγραφή της ισχύουσας κατάστασης στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας όπου οι διαφορές στα είδη ηγεσίας που ασκούνται κατά αναλογία σε σχέση με μεγαλύτερα αστικά κέντρα όπως η Αθήνα ή άλλες μεγάλες πόλεις του Δυτικού Πολιτισμού μπορεί να είναι τέτοιες ώστε να υπάρχει χώρος για βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους.

1.1 Καθορισμός Προβλήματος

Μελέτες σε όλο τον κόσμο έχουν αναδείξει την ύπαρξη μιας ισχυρής σχέσης μεταξύ των διάφορων ειδών ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Είναι εμφανές ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική για την εξέλιξη και επιβίωση ενός οργανισμού, ενώ παράλληλα ο βαθμός της εν λόγω ικανοποίησης έχει και συνέπειες. Επακόλουθο είναι αυτή η ικανοποίηση να επιδρά στην ψυχολογία των εργαζομένων και κατ' επέκταση να σχετίζεται θετικά ή αρνητικά με την απόδοση, την παραγωγικότητα και την καθημερινότητά τους στην εργασία.

Ωστόσο, το συγκεκριμένο ζήτημα είναι λιγότερο γνωστό και ελάχιστα διερευνημένο όσον αφορά στην Περιφέρεια Θεσσαλίας στην Ελλάδα, όπου και είναι λογικό να υπάρχουν σημαντικές ερευνητικές ελλείψεις στην βιβλιογραφία, καθώς οι περισσότερες έρευνες αφορούν σε μεγάλα αστικά κέντρα και βιομηχανικές περιοχές. Έπειτα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρατηρήθηκε ότι οι έρευνες που αφορούν στη θεωρία ηγεσίας πλήρους φάσματος των Avolio και Bass (1991) είναι ελάχιστες σε αριθμό όσον αφορά στη χρήση της σε οργανισμούς στην Ελλάδα, ενώ παρατηρήθηκε στη βιβλιογραφία, πως η συγκεκριμένη θεωρία είναι ευρέως διαδεδομένη διεθνώς. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη αναμένεται να προσφέρει στην Ελληνική ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά και διεθνώς, σημαντικές πληροφορίες για την ηγεσία και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

1.2 Σκοπός της Εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθεί: α) ποιο είναι το κυρίαρχο συλλ ηγεσίας στις υπηρεσίες της Περιφέρειας Θεσσαλίας, β) το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι της Περιφέρειας Θεσσαλίας, γ) τη διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους και δ) τη συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην ηγεσία.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Βάσει των παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι:

- 1) *«Ποιο είναι το κυρίαρχο συλλ ηγεσίας στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας;»*
- 2) *«Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας;»*
- 3) *«Υπάρχει διαφοροποίηση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας με το φύλο, την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους;»*
- 4) *«Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας;»*

1.4 Θεωρητικοί και Λειτουργικοί Ορισμοί

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων έχει μελετηθεί εκτενώς από μελετητές και επαγγελματίες στον τομέα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης ή ευτυχίας που νιώθει ένας εργαζόμενος με τη δουλειά και το εργασιακό του περιβάλλον. Ένας ευρέως αναφερόμενος ορισμός της ικανοποίησης των εργαζομένων ανήκει στον ερευνητή Locke (1976) ο οποίος δήλωσε πως ικανοποίηση είναι ευχάριστες και θετικές συναισθηματικές καταστάσεις που προκύπτουν από την αξιολόγηση της εργασίας. Ένας άλλος σπουδαίος ερευνητής, ο Spector (1997), θέτει την ικανοποίηση των εργαζομένων ως το βαθμό που οι εργαζόμενοι αρέσκονται ή αντιπαθούν την εργασία τους.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ασφάλειας, των αποδοχών και των παροχών, των ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη, της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, του εργασιακού περιβάλλοντος και των σχέσεων με προϊστάμενους και συναδέλφους. Αρκετές μελέτες δείχνουν ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι συνήθως πιο παραγωγικοί, έχουν υψηλότερη εργασιακή απόδοση και είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους από τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους (π.χ. Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001· Wright & Cropanzano, 1998). Περαιτέρω έρευνα έχει επίσης δείξει ότι η μέτρηση και η διαχείριση της ικανοποίησης των εργαζομένων μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού. Σε μελέτη τους, οι Harter, Schmidt, & Hayes (2002) διαπίστωσαν ότι οι χώροι εργασίας με υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων, που είναι επόμενο της ικανοποίησης των εργαζομένων, είχαν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης πελατών, κερδοφορίας και παραγωγικότητας.

Από την άλλη πλευρά, τα είδη ηγεσίας διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς μπορούν πιθανώς να επηρεάσουν όχι μόνο τα κίνητρα των εργαζομένων, αλλά και τη δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και την απόδοσή τους. Η ηγεσία, σύμφωνα με τους Yukl και Van Fleet (1992, όπ. αναφ. Koustelios & Belias, 2014), ορίζεται ως «διαδικασίες επιρροής που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, την επιλογή ομαδικών και οργανωτικών στόχων και τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου». Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι ικανοί να προσαρμόσουν το στυλ τους στις ανάγκες της ομάδας τους και του οργανισμού τους, ενώ παράλληλα προωθούν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι Avolio και Bass (2004) ανέπτυξαν το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ), το οποίο αξιολογεί διαφορετικά είδη ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένων της μετασχηματιστικής, συναλλακτικής και παθητικής ή προς αποφυγήν ηγεσίας, βάσει της θεωρίας πλήρους φάσματος περί ηγεσίας (Full Range Leadership Theory) που ανέπτυξαν οι ίδιοι προγενέστερα (Avolio & Bass, 1991). Διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση, τα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων, ενώ η παθητική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με αυτά τα αποτελέσματα. Ο Northouse (2016) υπογραμμίζει τη σημασία των στυλ ηγεσίας στους οργανισμούς, δηλώνοντας ότι το στυλ ηγεσίας είναι

το μοτίβο συμπεριφορών που χρησιμοποιεί ένας ηγέτης με την πάροδο του χρόνου καθώς αλληλοεπιδρά με άλλους σε ηγετικό ρόλο. Τονίζει επίσης πως τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η παθητική ή προς αποφυγήν ηγεσία, μπορούν να επηρεάσουν με διαφορετικό τρόπο τα κίνητρα, την απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Είναι εμφανές, ότι η άσκηση ηγεσίας είναι καθοριστικής σημασίας για την βιωσιμότητα και το μέλλον του οργανισμού ενώ η βάση της βέλτιστης ηγεσίας είναι ο ηγέτης με ισχυρό χαρακτήρα και ανιδιοτελή αφοσίωση στον οργανισμό (Jenkins, 2013).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, η επίδραση των στυλ ηγεσίας έχει ερευνηθεί εκτενώς από μελετητές στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς και της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με διάφορους τρόπους, όπως μέσω της παροχής υποστήριξης, κινήτρων και καθοδήγησης.

Ο Bass (1985) εισήγαγε την έννοια της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η οποία περιλαμβάνει την έμπνευση και την παρακίνηση των εργαζομένων να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Διαπίστωσε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Ο Yukl (1999) εξέτασε διάφορες θεωρίες ηγεσίας, συμπεριλαμβανομένης της μετασχηματιστικής και χαρισματικής ηγεσίας, και τις επιπτώσεις τους στα αποτελέσματα των εργαζομένων. Διαπίστωσε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση και τα κίνητρα των εργαζομένων, ενώ η χαρισματική ηγεσία δεν σχετίζεται σταθερά με αυτά τα αποτελέσματα. Οι Avolio και Bass (1995) διερεύνησαν την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων και διαπίστωσαν ότι οι ηγέτες που παρείχαν εξατομικευμένη προσοχή στους υπαλλήλους τους ήταν πιο πιθανό να καλλιεργήσουν θετικές σχέσεις, εμπιστοσύνη και ικανοποίηση από την εργασία. Οι Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της εμπιστοσύνης, της ικανοποίησης και της φιλότιμης εργασιακής συμπεριφοράς τους. Βρήκαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συνολικά, αυτές οι αναφορές υποδηλώνουν ότι τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων με διάφορους τρόπους, με τη

μετασχηματιστική ηγεσία να συνδέεται σταθερά με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι ηγέτες που παρέχουν εξατομικευμένη προσοχή και εμπνέουν και παρακινούν τους υπαλλήλους τους μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να καλλιεργήσουν μια αίσθηση ικανοποίησης και δέσμευσης στην ομάδα τους.

Στην περίπτωση μιας αναποτελεσματικής ηγεσίας το αποτέλεσμα είναι ότι άνθρωποι, οργανισμοί, κοινότητες, ακόμη και ολόκληρες κοινωνίες επηρεάζονται, μερικές φορές με τον πιο καταστροφικό τρόπο (Gandolfi & Stone, 2018). Για αυτό το λόγο πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια από τους ηγέτες ώστε να ωφελείται το σύνολο του οργανισμού. Είναι ευθύνη, λοιπόν, της ηγεσίας να μεταφέρει τους οργανισμούς σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση δίνοντας σημασία στους εργαζομένους καθώς είναι εκείνοι που θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Συνεπώς, πρέπει ο ηγέτης σε έναν οργανισμό να επηρεάζει τους εργαζομένους, οι οποίοι έχουν διαφορετικά χαρίσματα, ικανότητες και δεξιότητες, κάνοντάς τους να συνεισφέρουν με προθυμία και με ενθουσιασμό στην αποστολή και στους στόχους του οργανισμού (Winston, 2006). Επιπρόσθετα η ηγεσία προϋποθέτει υπευθυνότητα από τον ηγέτη καθόσον αυτός στοχεύει στην επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών με την εφαρμογή των διαθέσιμων ανθρώπινων και υλικών πόρων και με τη διασφάλιση μιας συνεκτικής οργάνωσης κατά τη διαδικασία άσκησης της (Amanchukwu, Stanley & Oiolube, 2015). Πρόκειται δηλαδή για μια ατέρμονη διαδικασία μελέτης, εκπαίδευσης, κατάρτισης και συσσώρευσης σχετικής εμπειρίας.

1.5 Περιορισμοί της Έρευνας

Η βασική οριοθέτηση της εργασίας είναι πως τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας καθώς το δείγμα της έρευνας ήταν εργαζόμενοι της περιφέρειας. Γενικότερα δεν αντιμετωπίστηκαν σημαντικοί περιορισμοί στην έρευνα, καθώς το δείγμα της έρευνας ήταν σχετικά ομοιόμορφα κατανομημένο αναλόγως με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενώ ακόμα ήταν και ικανοποιητικό σε μέγεθος. Μια τελευταία οριοθέτηση, αρκετά σημαντική, είναι πως η επιλογή των συγλ ηγεσίας έγινε βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, καταλήγοντας σε συγκεκριμένα συγλ ηγεσίας αλλά και ερευνητικά εργαλεία.

1.6 Δομή της Εργασίας

Στο επόμενο κεφάλαιο, Βιβλιογραφική Ανασκόπηση, παρουσιάζονται οι σχετικές θεωρίες πίσω από τα διάφορα είδη ηγεσίας και οι θεμελιώδεις θεωρίες που διέπουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται συνοπτική αναφορά στα ευρήματα προηγούμενων μελετών σχετικά με τα είδη ηγεσίας που εφαρμόζονται σε διάφορους οργανισμούς και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Στο τρίτο κεφάλαιο, Μεθοδολογία Έρευνας, επιλέγεται η βέλτιστη μεθοδολογική προσέγγιση ώστε να απαντηθούν με την απαραίτητη ακρίβεια τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται και τα ερευνητικά εργαλεία που επιλέχθηκαν για τη συλλογή των προς ανάλυση δεδομένων. Ακόμη, στο ίδιο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα είδη αναλύσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων καθώς και το στατιστικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε. Στο τέταρτο κεφάλαιο, Αποτελέσματα, παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας, καθώς και τα αποτελέσματα των στατιστικών αναλύσεων των ποσοτικών δεδομένων, τα οποία απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη συζήτηση των αποτελεσμάτων της εργασίας ως προς τις βιβλιογραφικές αναφορές, αλλά και συγκριτικά με τα αποτελέσματα των παραπλήσιων μελετών που αναφέρονται στο κεφάλαιο της Βιβλιογραφικής Ανασκόπησης. Επιπλέον, αναφέρονται οι περιορισμοί που συναντήθηκαν σε αυτή τη μελέτη και παρέχονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Η Έννοια της Ηγεσίας

Η έννοια της ηγεσίας με την πάροδο των χρόνων αναβαθμίζεται συνεχώς, φτάνοντας σε όλο και πιο εξελιγμένες εκδοχές. Σύμφωνα με τον Bass (1990), στο πλαίσιο των οργανισμών, η ηγεσία συχνά θεωρείται ως ένα σημείο καμπής μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας ενός οργανισμού και για το λόγο αυτό αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά ζητήματα του χώρου. Η ηγεσία γενικότερα αναφέρεται στην ικανότητα έμπνευσης, παρακίνησης και καθοδήγησης ατόμων και ομάδων εντός ενός οργανισμού προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Περιλαμβάνει την ικανότητα του ηγέτη να λαμβάνει στρατηγικές αποφάσεις, να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να χτίζει σχέσεις και να καλλιεργεί μια κουλτούρα καινοτομίας και ανάπτυξης.

Πηγαίνοντας πίσω χρονικά, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο Cowley (1931) έδωσε ένα από τους πιο αποδεκτούς ορισμούς για την ηγεσία και τον ηγέτη, συγκεκριμένα υποστήριξε πως ηγέτης είναι εκείνος που καταφέρνει με επιτυχία να καθοδηγήσει τους άλλους στο να τον ακολουθήσουν. Τις μετέπειτα δεκαετίες αυτή η άποψη δεν άλλαξε πολύ. Σύμφωνα με τον Hemphil (1949), ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δίνει λύσεις σε σημαντικά ζητήματα μέσω έναρξης διαδικασιών αλληλεπίδρασης μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του. Παρομοίως, ο Stogdil (1950) αντιλήφθηκε την ηγεσία ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων που ακολουθεί ο ηγέτης βάσει των οποίων καθορίζεται η κατεύθυνση μιας ομάδας υφισταμένων με στόχο τη βέλτιστη απόδοση ενός οργανισμού. Οι Fielder και Chemers (1974), πάλι στο ίδιο μοτίβο, χαρακτήρισαν την ηγεσία ως μια κατευθυντήρια δύναμη που ρόλος της είναι η επιτυχής διαχείριση μιας ομάδας ατόμων. Παρατηρείται πως όλες οι παραπάνω θέσεις για την ηγεσία, έχουν το ίδιο κοινό πλαίσιο, δηλαδή πως ηγεσία σημαίνει καθοδήγηση μιας ομάδας ακολούθων με στόχο την από κοινού επίτευξη κάποιων προκαθορισμένων στόχων.

Ωστόσο, από τις τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα και έπειτα, η έννοια της ηγεσίας θεωρήθηκε πως είναι κάτι παραπάνω από μια κατευθυντήρια δύναμη, και πως ουσιαστικά είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάσει τους υφισταμένους τους στον να τον ακολουθήσουν προς ένα κοινό στόχο (Koontz & O'Donnel, 1972). Δηλαδή, η ηγεσία είναι περισσότερο μια πράξη επιρροής. Ακριβώς την ίδια άποψη είχαν και άλλοι μελετητές εκείνη την περίοδο, όπως οι House και Baetz (1979), Beach (1980), Bennis και Nanus (1985), κ.ά.. Η ίδια άποψη επικρατεί και από πιο πρόσφατους μελετητές.

Για παράδειγμα, ο Yukl (2011) δηλώνει ότι η ηγεσία περιλαμβάνει τις διαδικασίες επιρροής του ηγέτη προς τους εργαζομένους ως μια διαδικασία κατανόησης και συμφωνίας σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πώς, και διευκόλυνσης των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών που οδηγούν στην επιτυχή υλοποίηση των στόχων. Παρομοίως, η άποψη του Northouse (2021) για την οργανωτική ηγεσία είναι πως η ηγεσία αντικατοπτρίζει τη διαδικασία παρακίνησης μιας ομάδας ατόμων προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός οράματος, τη δημιουργία στρατηγικής και την εφαρμογή ενεργειών για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η οργανωτική ηγεσία περιλαμβάνει επίσης την κατανόηση των αναγκών και των κινήτρων των εργαζομένων και τη δημιουργία τέτοιου περιβάλλοντος που να ευνοεί τη συνεργασία, τη δημιουργικότητα και την ανάπτυξη. Μερικοί από τους μελετητές που ασπάζονται την ίδια οπτική για την ηγεσία είναι οι Shastri, Mishra & Sinha (2010), Kiboss και Jemiryott (2014), κ.ά.

Σαφώς, υπάρχει και μια ομάδα μελετητών που θεωρεί πως η ηγεσία είναι κάτι ακόμα παραπάνω από μια πράξη κατεύθυνσης και επιρροής, δίνοντας βάση στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους υφισταμένους και τον ηγέτη, οι οποίες αναδύονται από τη θέσπιση ενός κοινού οράματος, τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη, καθώς και την συνεργασία προς την επίτευξη των κοινών στόχων (Burns, 1978· Ciulla, 2014· Abid, Ahmad, Malik & Batool, 2017).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η οργανωτική ηγεσία περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ηγέτη να επηρεάζει και να καθοδηγεί άτομα και ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της σύναψης διαπροσωπικών σχέσεων, της λήψης στρατηγικών αποφάσεων και της δημιουργίας ενός υποστηρικτικού και συνεργατικού περιβάλλοντος εργασίας.

2.2 Θεωρίες Ηγεσίας

Γενικώς υπάρχουν πολλές θεωρίες περί ηγεσίας, άλλες παλαιότερες και πιο παραδοσιακές και άλλες πιο σύγχρονες και εξελιγμένες. Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζονται οι πιο γνωστές θεωρίες περί ηγεσίας, από τις πιο παραδοσιακές όπως η θεωρία του Μεγάλου ανθρώπου, μέχρι και τις πιο σύγχρονες όπως η θεωρία πλήρους φάσματος.

2.2.1 Θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου

Η θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου για την ηγεσία, «Great Man Theory», προτείνει ότι οι ηγέτες γεννιούνται με εγγενή χαρακτηριστικά και ιδιότητες που τους καθιστούν αποτελεσματικούς ηγέτες. Αυτή η θεωρία ξεκίνησε τον 19^ο αιώνα και έγινε δημοφιλής από τον ιστορικό Thomas Carlyle, ο οποίος το 1847 θεώρησε πως οι μεγάλοι ηγέτες διαθέτουν ορισμένα έμφυτα χαρακτηριστικά όπως η εξυπνάδα, η αυτοπεποίθηση, το χάρισμα και το θάρρος, που τους καθιστούν επιτυχημένους στο να ηγούνται άλλων. Υποστήριξε πως ένας ηγέτης κατέχει υψηλές ηγετικές δεξιότητες και ικανότητες εκ γενετής και για το λόγο αυτόν διακρίνεται από τους υπόλοιπους (Kirkpatrick & Locke 1991).

Η θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου έχει επικριθεί για την έμφαση που δίνει στα κληρονομικά χαρακτηριστικά και όχι στις επίκτητες δεξιότητες και γνώσεις. Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές προσπάθησαν να υποστηρίξουν τη θεωρία. Για παράδειγμα, σε μετα-ανάλυση 151 μελετών βρέθηκε ότι η εξωστρέφεια, η ευσυνειδησία, το άνοιγμα στην εμπειρία και η συναισθηματική σταθερότητα συνδέονται θετικά με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002). Ομοίως, σε μελέτη 1,271 ηγετών σε 62 χώρες διαπιστώθηκε ότι χαρακτηριστικά όπως η διεκδίκηση, η συναισθηματική σταθερότητα και το άνοιγμα στην εμπειρία συσχετίστηκαν σταθερά με την αποτελεσματική ηγεσία (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Σε άλλη μελέτη παρατηρήθηκε ότι οι ηγέτες που σημείωσαν υψηλή βαθμολογία σε ένα μέτρο συναισθηματικής νοημοσύνης ήταν πιο αποτελεσματικοί στην ηγεσία των ομάδων τους και στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

Η θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου έχει επικριθεί επειδή είναι υπερβολικά απλοϊκή και αγνοεί τον ρόλο των περιστασιακών και συμφραζόμενων παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Για παράδειγμα, ένας ηγέτης που είναι αποτελεσματικός σε μια κατάσταση μπορεί να μην είναι το ίδιο αποτελεσματικός σε μια άλλη κατάσταση. Περί τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, κάποιοι ερευνητές ξεκίνησαν να εξετάζουν ποια είναι τα χαρακτηριστικά που θέτουν κάποιον ως κατάλληλο ηγέτη. Συνεπώς, με βάση τη θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου ξεκίνησε μια νέα θεωρία, η θεωρία των Χαρακτηριστικών. Ο Jennings (1960) έχοντας κυκλοφορήσει την έρευνα του για τη θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου, ισχυρίστηκε ότι πρέπει να προσδιοριστούν εκείνες οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη,

ενισχύοντας έτσι τη νέα αυτή θεωρία για την οποία γίνεται λόγος στη συνέχεια του κεφαλαίου.

Παρά τους περιορισμούς της, η θεωρία του Μεγάλου Ανθρώπου συνεχίζει να επηρεάζει την έρευνα και την πρακτική της ηγεσίας. Πολλά προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας επικεντρώνονται στον εντοπισμό και την ανάπτυξη ατόμων με έμφυτες ηγετικές ιδιότητες και ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν αξιολογήσεις προσωπικότητας για να εντοπίσουν πιθανούς ηγέτες.

2.2.2 Θεωρία των Χαρακτηριστικών

Η θεωρία ηγεσίας των χαρακτηριστικών προτείνει ότι ορισμένα γνωρίσματα ή προσωπικά χαρακτηριστικά είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική ηγεσία. Αυτή η θεωρία εμφανίστηκε στα μέσα του 20^{ου} αιώνα και οι θεμελιωτές της υποστήριξαν ότι οι ηγέτες διαθέτουν έμφυτες ιδιότητες που τους διακρίνουν από τους μη ηγέτες. Μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζονται από αυτή τη θεωρία περιλαμβάνουν την ευφυΐα, την αυτοπεποίθηση, την αποφασιστικότητα, την ακεραιότητα και την κοινωνικότητα.

Ένας από τους πρωτοπόρους της θεωρίας των χαρακτηριστικών της ηγεσίας ήταν ο Ralph Stogdill, ο οποίος διεξήγαγε μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της έρευνας για την ηγεσία το 1948. Το έργο του Stogdill (1948) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπήρχε σημαντική επικάλυψη μεταξύ των χαρακτηριστικών των επιτυχημένων ηγετών σε διάφορα πλαίσια, υποδηλώνοντας ότι ορισμένα χαρακτηριστικά ήταν πράγματι απαραίτητα για την αποτελεσματική ηγεσία. Άλλοι ερευνητές έχουν τονίσει τη σημασία συγκεκριμένων χαρακτηριστικών σε ορισμένα πλαίσια. Για παράδειγμα, μια μελέτη από τους Hogan, Curphy & Hogan (1994) πρότεινε ότι η ακεραιότητα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ηγεσία σε οργανισμούς όπου δίνεται έμφαση στα ηθικά πρότυπα. Ομοίως, οι House και Aditya (1997) υποστήριξαν ότι η ικανότητα να εμπνέουν και να παρακινούν τους οπαδούς ήταν ένα βασικό χαρακτηριστικό για τους ηγέτες στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών. Πιο πρόσφατη έρευνα βελτίωσε τα χαρακτηριστικά που εντόπισαν παλαιότεροι θεωρητικοί και προσπάθησε να καθορίσει τη σχετική σημασία τους. Για παράδειγμα, στην μετα-ανάλυση των Judge *et al.* (2002) προσδιορίστηκαν πέντε βασικά χαρακτηριστικά ηγεσίας, τα οποία είναι η ευφυΐα, η ευσυνειδησία, το άνοιγμα στην εμπειρία, η εξωστρέφεια και η συναισθηματική σταθερότητα. Αυτά τα

χαρακτηριστικά βρέθηκαν να προβλέπουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε μια σειρά πλαισίων, συμπεριλαμβανομένου του στρατού, των επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης.

Ωστόσο, σε συνέχεια του έργου του, ο Stogdill (1948) κατέληξε πως η θεωρία των χαρακτηριστικών δεν μπορεί να ορίσει ικανοποιητικά την έννοια της ηγεσίας καθώς σίγουρα κάθε ηγέτης έχει κάποια χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν, αλλά υποστήριξε πως πολλοί άνθρωποι έχουν κοινούς συνδυασμούς χαρακτηριστικών με έναν ηγέτη αλλά το γεγονός αυτό από μόνο του δεν τους κάνει κατάλληλους για ηγεσία. Παρομοίως, οι Gray και Smeltzer (1989) ενίσχυσαν την παραδοχή του Stogdill (1948) υπονοώντας πως καθώς βάσει της θεωρίας των χαρακτηριστικών η ηγεσία είναι ένα μετρήσιμο χαρακτηριστικό και συνεπώς άτομα που κατέχουν τα χαρακτηριστικά ενός πρότυπου ηγέτη πρέπει να είναι και τα ίδια ηγέτες, κάτι όμως που δεν αποδείχθηκε στην πράξη. Η παραδοχή του Stogdill (1948) μείωσε αισθητά την έρευνα στο πλαίσιο της θεωρίας των χαρακτηριστικών και οι ασυνέπειες στη συσχέτιση των ηγετικών χαρακτηριστικών και της επιτυχούς ηγεσίας οδήγησαν τελικά τους ερευνητές να στρέψουν την προσοχή τους προς άλλες οδούς.

2.2.3 Συμπεριφορικές Θεωρίες Ηγεσίας

Μετά την αποστροφή από τη θεωρία των χαρακτηριστικών, οι ερευνητές προσπάθησαν να εντοπίσουν τις συμπεριφορές εκείνες που διακρίνουν τους επιτυχημένους ηγέτες. Έτσι συγκεντρώθηκε ένα σύνολο θεωριών κάτω από το πλαίσιο των Συμπεριφορικών θεωριών ηγεσίας που εστιάζουν στις συμπεριφορές των ηγετών και όχι στα έμφυτα χαρακτηριστικά τους. Αυτό το πλαίσιο θεωριών υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να μαθευτεί και να αναπτυχθεί μέσω της παρατήρησης και της μίμησης των συμπεριφορών επιτυχημένων ηγετών. Συνεπώς, η συμπεριφορική προσέγγιση εξέλιξε τις έρευνες στον τομέα της ηγεσίας μελετώντας τις ενέργειες των ηγετών προς τους υφισταμένους τους σε διάφορα περιβάλλοντα (Northouse, 2021).

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ηγέτες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρία διαφορετικά είδη ηγεσίας, τα αυταρχικά, τα δημοκρατικά και τα μη παρεμβατικά *laissez-faire*. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων τους, επιβάλλουν αυστηρούς κανόνες και πολιτικές και περιμένουν

υπακοή. Οι δημοκρατικοί ηγέτες εμπλέκουν τους υφισταμένους στη λήψη αποφάσεων, ενθαρρύνουν τη συμμετοχή και τη συνεργασία και εκτιμούν τη συμβολή τους. Οι παθητικοί ηγέτες εκχωρούν εξουσία στους υφισταμένους και τους επιτρέπουν να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς ιδιαίτερη επίβλεψη. Έρευνα που διεξήχθη από τους Lewin, Lippitt & White (1939) προσδιόρισε αυτά τα τρία στυλ και εξέτασε τις επιπτώσεις τους στην απόδοση των οργανισμών. Στην μελέτη τους, οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η δημοκρατική ηγεσία έχει ως αποτέλεσμα τα υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και ικανοποίησης των μελών, ακολουθούμενη από αυταρχική ηγεσία και στη συνέχεια ηγεσία *laissez-faire*.

Μεταγενέστερη έρευνα από το Πολιτειακό Πανεπιστήμιο του Οχάιο (1948) εντόπισε δύο διαφορετικά σύνολα συμπεριφορών, τις συμπεριφορές εργασίας και τις συμπεριφορές σχέσης. Οι συμπεριφορές εργασίας αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης παρέχει κατεύθυνση και καθοδήγηση για την επίτευξη στόχων, ενώ οι συμπεριφορές σχέσης αναφέρονται στο βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον για την ευημερία των υφισταμένων του. Θεωρήθηκε πως δεν υφίσταται σύνδεση μεταξύ των δυο αυτών συμπεριφορών ηγεσίας καθώς ένας ηγέτης μπορεί να ακολουθεί μια εξ αυτών ή και τις δυο ταυτόχρονα. Βρέθηκε πως ανάλογα με την περίπτωση μια συμπεριφορά μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική από την άλλη. Ωστόσο, ηγέτες με υψηλά επίπεδα και των δυο συμπεριφορών βρέθηκε πως ασκούν πιο επιτυχημένη μορφή ηγεσίας (Northouse, 2021).

Μια άλλη αξιοσημείωτη μελέτη από τους Blake και Mouton (1964) πρότεινε ένα διευθυντικό πλέγμα που μετρά το στυλ ηγεσίας με βάση δύο διαστάσεις, τον προσανατολισμό για τους εργαζομένους και τον προσανατολισμό για την παραγωγή, ανάλογη με αυτήν του Πανεπιστημίου του Οχάιο. Οι ηγέτες που εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τους εργαζομένους και για την παραγωγή κατηγοριοποιούνται ως «ηγέτες ομάδας», ενώ όσοι εκδηλώνουν χαμηλή ανησυχία και για τα δύο κατηγοριοποιούνται ως «φτωχοί διευθυντές». Στην πρώτη περίπτωση, ένας ηγέτης δίνει έμφαση στις εργασιακές σχέσεις δίνοντας βαρύτητα στην ατομικότητα και τις προσωπικές ανάγκες των υφισταμένων τους. Στη δεύτερη περίπτωση, ο ηγέτης τονίζει τις τεχνικές και τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ολοκληρωθούν οι εργασίες. Στην περίπτωση αυτή, οι υφιστάμενοι θεωρούνται ως ένα μέσο για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Bowers & Seashore, 1966).

Συνολικά, οι συμπεριφορικές θεωρίες ηγεσίας τονίζουν τη σημασία των ενεργειών και των συμπεριφορών ενός ηγέτη για την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων. Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να μαθευτεί και να αναπτυχθεί μέσω της παρατήρησης και της μίμησης συμπεριφορών επιτυχημένων ηγετών. Λίγο μετά τα μέσα του 20^{ου} αιώνα, οι ερευνητές προσπάθησαν να καθορίσουν ποιες συμπεριφορές των ηγετών μεγιστοποιούν την απόδοση των υφισταμένων τους, χωρίς ωστόσο να καταφέρουν να ένα συμπαγές αποτέλεσμα (Misumi & Peterson, 1985).

2.2.4 Ενδεχομενικές Θεωρίες Ηγεσίας

Έπειτα από πολλές δεκαετίες έρευνας περί ηγεσίας, οι μελετητές θέσπισαν τις ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας. Οι θεωρίες αυτές προτείνουν ότι η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από το εκάστοτε πλαίσιο και τη συγκεκριμένη κατάσταση, καθώς υποστηρίζουν πως δεν υπάρχει μια ενιαία επιτυχημένη προσέγγιση για την ηγεσία και ότι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η εργασία, η ομάδα και το περιβάλλον. Έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες κάτω από το συγκεκριμένο πλαίσιο, μερικές εκ των οποίων αναφέρονται στη συνέχεια.

Μια από τις πιο σημαντικές και γνωστές ενδεχομενικές θεωρίες είναι το μοντέλο έκτακτης ανάγκης του Fiedler (1964) που προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από την αντιστοιχία μεταξύ του στυλ ηγεσίας του και της κατάστασης. Η θεωρία του Fiedler προτείνει ότι υπάρχουν δύο πρωτεύοντα στυλ ηγεσίας, ένα προσανατολισμένο στην εργασία και ένα προσανατολισμένο στη σχέση με τους υφισταμένους. Το μοντέλο έκτακτης ανάγκης συσχετίζει τα στυλ ηγεσίας με το πόσο ευνοϊκή είναι μια κατάσταση, η οποία είναι αποτέλεσμα τριών συνιστωσών, της σχέσης ηγέτη μελών, της δομής των καθηκόντων και της θέσης ισχύος. Το μοντέλο αναδεικνύει ποιο στυλ ηγεσίας εκ των δυο είναι πιο αποτελεσματικό αναλόγως με την υπάρχουσα κατάσταση. Ωστόσο έχει δεχθεί αρκετές επικρίσεις κατά καιρούς (Kerr, 1974· Korman, 1973· Graen, Alvares, Orris & Martella, 1970).

Η θεωρία ηγεσίας των καταστάσεων των Hersey και Blanchard (1969) προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από την αλληλοεπίδραση των επιπέδων προσανατολισμού στην εργασία και στη σχέση του ηγέτη και του επιπέδου ωριμότητας των ακολούθων του, δηλαδή την προθυμία και την ικανότητά τους για να εκτελέσουν επιτυχώς μιας εργασία. Η θεωρία προτείνει ότι ο κάθε πιθανός συνδυασμός υψηλού

χαμηλού προσανατολισμού στην εργασία και στη σχέση της συμπεριφοράς του ηγέτη δημιουργεί και ένα διαφορετικό στυλ ηγεσίας, εκ των οποίων καταλληλότερο είναι εκείνο που συνδυάζεται με το ανάλογο επίπεδο ωριμότητας του ακόλουθου.

Η θεωρία διαδρομής στόχου των House και Dessler (1974) προτείνει ότι η αποτελεσματικότητα ενός ηγέτη εξαρτάται από την ικανότητά του να παρέχει μια σαφή διαδρομή προς την επίτευξη οργανωτικών αλλά και προσωπικών στόχων των υφισταμένων του. Η συγκεκριμένη θεωρία βασίζεται στο κατά πόσο ο ηγέτης καταφέρνει να δώσει κίνητρα στους υφισταμένους του για να ολοκληρώσουν μια εργασία. Η θεωρία των House και Dessler (1974) πηγάζει από ένα ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο, αυτό της θεωρίας της προσδοκίας, κατά το οποίο ένα άτομο συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο και λειτουργεί βάσει ενός συγκεκριμένου κινήτρου καθώς επιθυμεί να πετύχει ένα πολύ συγκεκριμένο στόχο (Oliver, 1974).

Το μοντέλο ηγεσίας Vroom-Yetton-Jago (VYJ) είναι ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων που βοηθά τους ηγέτες να προσδιορίσουν το πιο κατάλληλο στυλ ηγεσίας που πρέπει να χρησιμοποιούν όταν λαμβάνουν αποφάσεις σε μια δεδομένη κατάσταση, δηλαδή αποσκοπεί στην εύρεση του πιο επιτυχημένου συνδυασμού μεταξύ των χαρακτηριστικών ενός ηγέτη και των χαρακτηριστικών μιας κατάστασης. Το μοντέλο αναπτύχθηκε αρχικά από τους Vroom και Yetton (1973) και αργότερα αναθεωρήθηκε από τους Vroom και Jago (1988). Το μοντέλο VYJ βασίζεται σε ένα σύνολο κανόνων αποφάσεων που βοηθούν τους ηγέτες να αποφασίσουν αν λάβουν αποφάσεις αυταρχικά, συμβουλευτούν τους υφισταμένους ή αναθέσουν την εξουσία λήψης αποφάσεων. Το μοντέλο λαμβάνει υπόψη το επίπεδο γνώσης και εμπειρίας του ηγέτη, τον βαθμό ποιότητας απόφασης που απαιτείται, το επίπεδο υποστήριξης που απαιτείται και το χρόνο που διατίθεται για τη λήψη αποφάσεων.

Το μοντέλο αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων, τις οποίες ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για να καθορίσει το κατάλληλο στυλ λήψης αποφάσεων. Αυτές οι ερωτήσεις είναι:

- Είναι σημαντική η ποιότητα της απόφασης;
- Είναι ήδη διαθέσιμες οι πληροφορίες που απαιτούνται για τη λήψη της απόφασης;
- Είναι πιθανό οι υφιστάμενοι να αποδεχτούν την απόφαση εάν ληφθεί μονομερώς;
- Είναι το πρόβλημα καλά δομημένο ή κακώς δομημένο;

- Είναι εφικτό το προτιμώμενο στυλ λήψης αποφάσεων του ηγέτη δεδομένων των οργανωτικών περιορισμών;
- Πόσος χρόνος είναι διαθέσιμος για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων;
- Πόσο σημαντική είναι η δέσμευση των υφισταμένων στην απόφαση;

Με βάση τις απαντήσεις του ηγέτη σε αυτές τις ερωτήσεις, το μοντέλο συνιστά ένα από τα πέντε στυλ λήψης αποφάσεων, το αυταρχικό, το ατομικό συμβουλευτικό, το ομαδικό συμβουλευτικό, το διευκολυντικό ή το αντιπροσωπευτικό. Κάθε στυλ λήψης αποφάσεων περιλαμβάνει διαφορετικό επίπεδο συμμετοχής και συμβολής από υφισταμένους. Το μοντέλο VYJ έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε προγράμματα κατάρτισης διαχείρισης και ηγεσίας και έχει υποβληθεί σε πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες για την επικύρωση της αποτελεσματικότητάς του σε διαφορετικά οργανωτικά πλαίσια.

Εκτός των παραπάνω θεωριών, υπάρχουν και άλλες, όπως αυτές των Bass και Valenzi (1974), Wynne και Hunsaker (1975), Osborn και Hunt (1975), κ.ά. Συμπερασματικά, οι ενδεχομενικές θεωρίες ηγεσίας προτείνουν ότι δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση για την ηγεσία. Αντίθετα, η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η κατάσταση, η ομάδα και το καθήκον.

2.2.5 Ηγεσία Πλήρους Φάσματος

Μια από τις πιο πρόσφατες θεωρίες ηγεσίας, η θεωρία πλήρους φάσματος Full Range Leadership Theory (FRLT) είναι ένα μοντέλο ηγεσίας που αναπτύχθηκε από τους Avolio και Bass τη δεκαετία του 1990. Η θεωρία υποστηρίζει ότι η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει μια σειρά συμπεριφορών του ηγέτη που εμπίπτουν σε ένα συνεχές από την παθητική ηγεσία έως τη μετασχηματιστική ηγεσία (Avolio & Bass, 1991). Πιο συγκεκριμένα η θεωρία αυτή προσδιορίζει τρεις κατηγορίες ηγετικών συμπεριφορών:

- Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership): Αυτός ο τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει την έμπνευση των υφισταμένων του ηγέτη να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το μεγαλύτερο καλό του οργανισμού. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι χαρισματικοί και μπορούν να εμπνέουν και να παρακινούν τους υφισταμένους τους να επιτύχουν περισσότερα από όσα πίστευαν ότι είναι δυνατόν.

- Συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership): Αυτός ο τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει την ανταλλαγή ανταμοιβών και τιμωριών για την ολοκλήρωση των καθηκόντων. Οι συναλλακτικοί ηγέτες επικεντρώνονται στη διατήρηση του status quo και ενδιαφέρονται περισσότερο να ακολουθήσουν κανόνες και διαδικασίες παρά να εμπνεύσουν ή να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους.
- Παθητική ή προς αποφυγή ηγεσία (Passive Avoidance Leadership): Αυτός ο τύπος ηγεσίας περιλαμβάνει μια παθητική προσέγγιση και μια άρνησης ευθύνης του ηγέτη, ο οποίος παρέχει ελάχιστη ή καθόλου κατεύθυνση στους υφισταμένους του. Τέτοιοι ηγέτες συχνά δεν διαθέτουν τις δεξιότητες ή το κίνητρο για να ηγηθούν και μπορεί να οδηγήσουν σε έλλειψη κατεύθυνσης και χαμηλό ηθικό μεταξύ των οπαδών.

Η θεωρία των Avolio και Bass οδήγησε στη δημιουργία του ερωτηματολογίου ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων (Multifactor Leadership Questionnaire) που χρησιμοποιείται ευρέως στην αξιολόγηση της ηγετικής ικανότητας και συμπεριφοράς σε διάφορους τύπους οργανισμών.

Οι τρεις αυτές διαστάσεις διαχωρίζονται σε περαιτέρω συνιστώσες. Πιο συγκεκριμένα η μετασχηματιστική ηγεσία έχει πέντε διαστάσεις:

- Εξιδανικευμένη επιρροή (χαρακτηριστικών): Η αποδιδόμενη εξιδανικευμένη επιρροή αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης θεωρείται ότι διαθέτει εξιδανικευμένες ιδιότητες, όπως ειλικρίνεια, ακεραιότητα και ηθικές αξίες, από τους υφισταμένους του. Αυτή η αντίληψη βασίζεται στη φήμη, το ιστορικό ή άλλα χαρακτηριστικά του ηγέτη που δεν παρατηρούνται άμεσα από τους υφισταμένους του.
- Εξιδανικευμένη επιρροή (συμπεριφοράς): Η εξιδανικευμένη επιρροή συμπεριφοράς, από την άλλη πλευρά, αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι ενέργειες, οι συμπεριφορές και οι αξίες ενός ηγέτη λειτουργούν ως πρότυπο για τους υφισταμένους του. Αυτή η αντίληψη βασίζεται στις παρατηρήσιμες ενέργειες και συμπεριφορές του ηγέτη.
- Εμπυχωτική παρακίνηση: Οι ηγέτες που παρουσιάζουν εμπυχωτική παρακίνηση είναι σε θέση να αρθρώσουν ένα συναρπαστικό όραμα για τον οργανισμό τους και να εμπνεύσουν τους υφισταμένους τους να μοιραστούν αυτό το όραμα. Είναι σε θέση να επικοινωνήσουν το όραμά τους με τρόπο που ενεργοποιεί και

παρακινεί τους υφισταμένους τους και είναι σε θέση να δημιουργήσουν μια αίσθηση ενθουσιασμού για την επίτευξη του οράματος.

- **Διανοητική διέγερση:** Οι ηγέτες που επιδεικνύουν διανοητική διέγερση είναι σε θέση να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα δημιουργικότητας και καινοτομίας ενθαρρύνοντας τους υφισταμένους τους να σκέφτονται κριτικά και έξω από το κουτί. Προκαλούν τους υφισταμένους τους ώστε να αμφισβητήσουν τις υποθέσεις και πεποιθήσεις τους ώστε να εξετάσουν νέες ιδέες και προοπτικές. Τους ενθαρρύνουν επίσης να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν συνεχώς τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους.
- **Εξατομικευμένο ενδιαφέρον:** Οι ηγέτες που επιδεικνύουν εξατομικευμένη προσοχή είναι σε θέση να αναπτύξουν ισχυρές σχέσεις με τους υφισταμένους τους δείχνοντας γνήσιο ενδιαφέρον για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Αφιερώνουν χρόνο στην κατανόηση των αναγκών, των στόχων και των φιλοδοξιών κάθε υφισταμένου και τους παρέχουν την υποστήριξη και την καθοδήγηση που είναι απαραίτητη για να επιτύχουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Παρέχουν επίσης επικοινωνιακή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση για να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν τις δεξιότητες και την απόδοσή τους.

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσία διαχωρίζεται σε δυο διαστάσεις:

- **Ενδεχόμενη ανταμοιβή:** Οι ηγέτες που παρουσιάζουν ενδεχόμενες ανταμοιβές είναι σε θέση να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους παρέχοντάς τους σαφείς προσδοκίες και ανταμοιβές για την επίτευξη των στόχων τους. Χρησιμοποιούν ανταμοιβές για να ενισχύσουν τις επιθυμητές συμπεριφορές και να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους να συνεχίσουν να αποδίδουν σε υψηλά επίπεδα. Παρέχουν επίσης επικοινωνιακή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση για να τους προτρέψουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους αλλά και να επιτύχουν τους στόχους τους.
- **Διοίκηση κατ' εξαίρεση (ενεργητική):** Η ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης παρακολουθεί ενεργά την απόδοση των υφισταμένων του και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα κάθε φορά είναι απαραίτητο. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν ενεργητική διοίκηση κατ' εξαίρεση αναζητούν συνεχώς πιθανά προβλήματα και είναι προορατικοί στην αντιμετώπισή τους. Παρέχουν ανατροφοδότηση, καθοδήγηση και καθοδήγηση στους

υφισταμένους τους για να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Τέλος, η παθητική ή προς αποφυγήν ηγεσία διαχωρίζεται επίσης σε δύο διαστάσεις:

- Διοίκηση κατ' εξαίρεση (παθητική): Η παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης παρεμβαίνει μόνο όταν υπάρχει σημαντικό πρόβλημα ή απόκλιση από τις προσδοκίες. Οι ηγέτες που επιδεικνύουν παθητική διοίκηση κατ' εξαίρεση παρέχουν ανατροφοδότηση ή λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα μόνο όταν προκύψει πρόβλημα και ενδέχεται να μην παρακολουθούν ενεργά την απόδοση των υφισταμένων τους σε τακτική βάση.
- Ελευθεριάζουσα ηγεσία (Laissez-Faire): Η ελευθεριάζουσα ηγεσία είναι ένα είδος μη παρεμβατικής ηγεσίας όπου ο ηγέτης μπορεί να αναθέτει ευθύνες στους υφισταμένους του και να τους αφήνει να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις, αλλά δεν συμμετέχει ενεργά στις καθημερινές λειτουργίες της ομάδας. Αυτό το στυλ ηγεσίας συνδέεται συχνά με έλλειψη κατεύθυνσης και χαμηλή παραγωγικότητα. Τέτοιοι ηγέτες μπορεί να μην παρέχουν σαφείς προσδοκίες ή στόχους για τους υφισταμένους τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και αβεβαιότητα. Οι υφιστάμενοι μπορεί επίσης να αποδεσμευτούν και να μην έχουν κίνητρο, καθώς δεν λαμβάνουν την καθοδήγηση και την υποστήριξη που χρειάζονται για να εκτελέσουν αποτελεσματικά τη δουλειά τους. Ενώ η laissez-faire ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως όταν οι υφιστάμενοι είναι υψηλά ειδικευμένοι και έμπειροι και απαιτούν λίγη επίβλεψη, γενικά δεν συνιστάται ως πρωταρχικό στυλ ηγεσίας. Αντίθετα, χρησιμοποιείται συχνά σε συνδυασμό με άλλα στυλ ηγεσίας για να παρέχει στους υφισταμένους την ευελιξία και την αυτονομία που χρειάζονται για να εκτελούν αποτελεσματικά τη δουλειά τους.

Η θεωρία πλήρους φάσματος έχει μελετηθεί εκτενώς και έχει βρεθεί ότι είναι ένα αποτελεσματικό μοντέλο για την κατανόηση και την ανάπτυξη ηγετικών συμπεριφορών σε ποικίλα οργανωτικά πλαίσια. Το ερωτηματολόγιο των Avolio και Bass επιλέχθηκε για τη συλλογή δεδομένων στην παρούσα εργασία.

2.3 Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων γενικά αναφέρεται στο επίπεδο ικανοποίησης ή ευτυχίας που νιώθει ένας εργαζόμενος με τη δουλειά και το εργασιακό του περιβάλλον. Από τους πρώτους που ασχολήθηκε με τον όρο της επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν ο Horrocks (1935), ο οποίος διατύπωσε τον ορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης ως ένα συνδυασμό γεγονότων, είτε φυσιολογικών, είτε περιβαλλοντικών ή ψυχολογικών που είναι καθοριστικά ώστε ένας εργαζόμενος να αισθανθεί πως είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του. Σε γενικές γραμμές, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να περιλαμβάνει μια σειρά παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ασφάλειας, των αποδοχών, των παροχών, της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής καθώς και σχέσεις με συναδέλφους και προϊστάμενους. Η υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, κίνητρα και διατήρηση των εργαζομένων, ενώ αντίθετα, η χαμηλή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα όπως απουσίες, εναλλαγή και μειωμένη απόδοση.

Κάποιοι άλλες διαφορετικές οπτικές της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η άποψη του Vroom (1964), ο οποίος ταύτισε την επαγγελματική ικανοποίηση με το συναισθηματικό προσανατολισμό των εργαζομένων ως προς τους ρόλους και τις ευθύνες που κατέχουν στην εργασία τους, η θέση του Locke (1976) που συνδύασε την επαγγελματική ικανοποίηση με την αξιολόγηση των εργαζομένων, καθώς και οι πιο πρόσφατες θέσεις των Tillman (2008), οι οποίοι όρισαν την επαγγελματική ικανοποίηση ως το βαθμό που η προσφορά των εργαζομένων σε έναν οργανισμό συνάδει με τις αποδοχές των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, όπως αμοιβή, εργασιακές συνθήκες, σχέσεις με διοίκηση και εργαζομένους κλπ.

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι πολλές και διακρίνονται σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασίας. Οι θεωρίες αυτές χρησιμοποιούνται επίσης για να εξηγήσουν και τα κίνητρα για εργασία ή την παρακίνηση των εργαζομένων. Ενώ οι θεωρίες περιεχομένου επικεντρώνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες που οδηγούν τα κίνητρα, οι θεωρίες διαδικασιών επικεντρώνονται στις γνωστικές διαδικασίες και τις στρατηγικές λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τα κίνητρα (Locke & Latham, 2002).

2.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου, γνωστές και ως θεωρίες αναγκών, επικεντρώνονται στον εντοπισμό των συγκεκριμένων αναγκών που παρακινούν τους εργαζόμενους. Αυτές οι ανάγκες μπορεί να περιλαμβάνουν φυσιολογικές και κοινωνικές ανάγκες, καθώς και ανάγκες ασφάλειας, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Οι θεωρίες περιεχομένου προτείνουν ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από την εκπλήρωση αυτών των αναγκών και η ικανοποίηση από την εργασία προκύπτει όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Κάποιες από τις βασικότερες θεωρίες περιεχομένου περιγράφονται παρακάτω.

Θεωρία Ιεράρχησης Ανθρώπινων Αναγκών του Maslow

Η θεωρία του Abraham Maslow, γνωστή και ως ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1943), εισήχθη για πρώτη φορά το 1943 και είναι μια από τις πιο γνωστές και επιδραστικές θεωρίες κινήτρων στην ψυχολογία. Η θεωρία υποστηρίζει ότι τα ανθρώπινα όντα έχουν μια ιεραρχία αναγκών που πρέπει να ικανοποιούνται με μια συγκεκριμένη σειρά, ξεκινώντας από τις φυσιολογικές ανάγκες, μετά τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες αγάπης και συμμετοχής, τις ανάγκες εκτίμησης και, τέλος, τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

- Οι φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν βασικές βιολογικές ανάγκες όπως τροφή, νερό, στέγη και ζεστασιά.
- Οι ανάγκες ασφάλειας αναφέρονται στην ανάγκη για ασφάλεια, υγεία και σταθερότητα, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει πράγματα όπως ασφάλεια εργασίας, ασφαλές περιβάλλον διαβίωσης και οικονομική σταθερότητα.
- Το τρίτο επίπεδο αναγκών είναι η αγάπη και το ανήκειν, που περιλαμβάνει την ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις, αγάπη και αίσθηση κοινότητας.
- Οι ανάγκες εκτίμησης περιλαμβάνουν την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και σεβασμό των άλλων, που μπορεί να επιτευχθεί μέσω επιτευγμάτων, αναγνώρισης και θέσης.
- Το τελικό επίπεδο των αναγκών, η αυτοπραγμάτωση, αναφέρεται στην ανάγκη για αυτοεκπλήρωση και προσωπική ανάπτυξη, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει την επιδίωξη των παθών και των ταλέντων κάποιου, την αναζήτηση γνώσης και κατανόησης και την επίτευξη αίσθησης νοήματος και σκοπού στη ζωή.

Η θεωρία του Maslow προτείνει ότι μόλις ικανοποιηθούν οι ανάγκες του κατώτερου επιπέδου, ένα άτομο παρακινείται να ανέβει στο επόμενο επίπεδο αναγκών. Ωστόσο, εάν μια από τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου δεν ικανοποιηθεί, παραμένει κυρίαρχο κίνητρο μέχρι να ικανοποιηθεί. Συνοπτικά, η θεωρία του Maslow προτείνει ότι οι άνθρωποι έχουν μια ιεραρχία αναγκών που πρέπει να εκπληρωθούν με μια συγκεκριμένη σειρά, με κάθε επίπεδο αναγκών να βασίζεται στο προηγούμενο επίπεδο.

Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg

Η Θεωρία των δύο παραγόντων, επίσης γνωστή και ως θεωρία των κινήτρων και υγιεινής του Herzberg, αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg τη δεκαετία του 1950 (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Η θεωρία προτείνει την ύπαρξη δύο ειδών παραγόντων που συμβάλλουν στα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου, οι παράγοντες υγιεινής και τα κίνητρα.

- Οι παράγοντες υγιεινής είναι οι βασικές απαιτήσεις που πρέπει να πληρούνται στο χώρο εργασίας, όπως οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια της εργασίας, η αμοιβή και οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Εάν δεν πληρούνται αυτοί οι παράγοντες υγιεινής, οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους και η απόδοση μπορεί να υποφέρει. Ωστόσο, όταν πληρούνται αυτοί οι παράγοντες, δεν αυξάνουν απαραίτητα τα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση.
- Τα κίνητρα αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν σε εργασιακή ικανοποίηση και κίνητρα, όπως το επίτευγμα, η αναγνώριση, η υπευθυνότητα και η προσωπική ανάπτυξη. Αυτά τα κίνητρα σχετίζονται άμεσα με την ίδια την εργασία και μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση του εργαζομένου και στη συνολική εργασιακή ικανοποίηση.

Η θεωρία προτείνει ότι για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, είναι σημαντικό να εστιάσουμε στην παροχή ευκαιριών για κίνητρα, αντί απλώς στην αντιμετώπιση παραγόντων υγιεινής. Επομένως, η απλή παροχή καλών συνθηκών εργασίας και αμοιβής δεν αρκεί για τη δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού με κίνητρα. Αντίθετα, οι οργανισμοί πρέπει επίσης να παρέχουν ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, αναγνώριση και επιτεύγματα, τα οποία πιθανώς να οδηγούν σε αύξηση της ικανοποίησης και των κινήτρων των εργαζομένων. Συνοπτικά, ενώ οι παράγοντες

υγιεινής είναι απαραίτητοι για την πρόληψη της δυσαρέσκειας, είναι η παρουσία κινήτρων που πραγματικά οδηγεί σε αυξημένα κίνητρα και ικανοποίηση από την εργασία.

Θεωρία X - Y του McGregor

Ο Douglas McGregor (1960) πρότεινε δύο αντικρουόμενες θεωρίες για τα ανθρώπινα κίνητρα και την εργασιακή ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο τη θεωρία X και τη θεωρία Y. Αυτές οι θεωρίες εισήχθησαν για πρώτη φορά στο βιβλίο του «The Human Side of Enterprise» το 1960.

- Η θεωρία X υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι αντιπαθούν την εργασία και προτιμούν να εργάζονται το λιγότερο δυνατό και συνεπώς πρέπει να παρακολουθούνται στενά και να ελέγχονται για να διασφαλιστεί ότι λειτουργούν αποτελεσματικά. Υποθέτει ότι οι άνθρωποι παρακινούνται κυρίως από τα χρήματα και τον φόβο της τιμωρίας. Σύμφωνα με τη Θεωρία X, οι προϊστάμενοι πρέπει να χρησιμοποιούν μια αυστηρή και αυταρχική προσέγγιση για να ελέγχουν και να παρακινούν τους υπαλλήλους τους και να χρησιμοποιούν ανταμοιβές και τιμωρίες για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Αντίθετα, η θεωρία Y προτείνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν τον έλεγχο του εαυτού τους, αναζητούν υπευθυνότητα και επιθυμούν να επιτύχουν προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους. Υποθέτει ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από την επιθυμία για αυτοεκπλήρωση και προσωπική ανάπτυξη και ότι η εργασία μπορεί να είναι ευχάριστη και ικανοποιητική. Σύμφωνα με τη θεωρία Y, οι προϊστάμενοι πρέπει να εμπιστεύονται και να ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους, να παρέχουν ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη και να δημιουργούν ένα θετικό και υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας.

Ο McGregor υποστήριξε ότι αυτές οι θεωρίες αντιπροσωπεύουν δύο διαφορετικές προοπτικές για την ανθρώπινη φύση και ότι ο τρόπος που οι ηγέτες βλέπουν τους υφισταμένους τους μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο που τους διαχειρίζονται και τους παρακινούν. Πίστευε ότι η θεωρία Y είναι μια πιο αποτελεσματική προσέγγιση στη διαχείριση ανθρώπων, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κίνητρα για τους εργαζόμενους, ικανοποίηση από την εργασία και οργανωτική επιτυχία.

Θεωρία ERG του Alderfer

Η θεωρία των κινήτρων ERG αναπτύχθηκε από τον Clayton Alderfer το 1969 ως αναθεώρηση της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow. Το ακρωνύμιο «ERG» σημαίνει Ύπαρξη (Existence), Συγγένεια (Relatedness) και Ανάπτυξη (Growth). Σύμφωνα με τη θεωρία ERG του Alderfer (1969), υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών:

- **Ανάγκες ύπαρξης:** Αυτές είναι οι πιο βασικές φυσιολογικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας, όπως τροφή, νερό, στέγη και φυσική ασφάλεια.
- **Ανάγκες συγγένειας:** Αυτές αναφέρονται στην ανάγκη για κοινωνική αλληλεπίδραση, σχέσεις και αίσθηση του ανήκειν. Αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη για αγάπη και στοργή, καθώς και την ανάγκη για ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.
- **Ανάγκες ανάπτυξης:** Πρόκειται για το υψηλότερο επίπεδο αναγκών, που περιλαμβάνουν προσωπική ανάπτυξη και αυτοπραγμάτωση. Αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη για δημιουργικότητα, αυτο-ανάπτυξη και συνειδητοποίηση του πλήρους δυναμικού κάποιου.

Η θεωρία ERG του Alderfer προτείνει ότι αυτές οι τρεις κατηγορίες αναγκών δεν είναι απαραίτητα ιεραρχικές, αλλά αντίθετα μπορούν να επικαλύπτονται και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με πολύπλοκους τρόπους. Επιπλέον, η θεωρία προτείνει ότι η απογοήτευση ή η αδυναμία ικανοποίησης μιας ανάγκης μπορεί να οδηγήσει τα άτομα να μετατοπίσουν την εστίασή τους σε άλλες ανάγκες. Για παράδειγμα, εάν ένα άτομο δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις αναπτυξιακές του ανάγκες, μπορεί να απογοητευτεί και να μετατοπίσει την εστίασή του στις ανάγκες συγγένειας, αναζητώντας κοινωνική υποστήριξη και θετικές σχέσεις. Εναλλακτικά, εάν ένα άτομο δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξής του, μπορεί να απογοητευτεί και να μετατοπίσει την εστίασή του στις ανάγκες συγγένειας, αναζητώντας κοινωνική υποστήριξη και θετικές σχέσεις ως τρόπο αντιμετώπισης των ανεκπλήρωτων αναγκών του.

Συνοπτικά, ο Alderfer προτείνει ότι οι τρεις κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με πολύπλοκους τρόπους και ότι τα άτομα μπορούν να μετατοπίσουν την εστίασή τους από τη μια κατηγορία στην άλλη εάν οι ανάγκες τους

δεν ικανοποιούνται. Ωστόσο, θεωρεί πως ένα άτομο είναι πιο ικανοποιημένο όταν μπορεί να ικανοποιεί και τα τρία είδη αναγκών.

2.3.2 Θεωρίες Διαδικασίας

Οι θεωρίες διαδικασίας, εστιάζουν στο πώς οι εργαζόμενοι σκέφτονται και λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την εργασιακή τους ικανοποίηση και τα κίνητρα. Αυτές οι θεωρίες υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται από τη διαδικασία του καθορισμού και της επίτευξης στόχων, της λήψης ανατροφοδότησης και της αίσθησης ελέγχου της εργασίας τους. Κάποιες από τις βασικότερες θεωρίες διαδικασίας περιγράφονται παρακάτω.

Θεωρία Ισότητας του Adams

Η θεωρία της ισότητας αναπτύχθηκε από τον John Stacy Adams τη δεκαετία του 1960. Η θεωρία προτείνει ότι το κίνητρο ενός ατόμου επηρεάζεται από την αντίληψή του για δικαιοσύνη ή ισότητα στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας, τα άτομα συγκρίνουν τις εισροές τους (π.χ. προσπάθεια, δεξιότητες, εμπειρία) και τα αποτελέσματά τους (π.χ. αμοιβή, αναγνώριση, παροχές) με αυτά των άλλων στο χώρο εργασίας και αξιολογούν εάν τα αποτελέσματά τους είναι δίκαια. Εάν ένα άτομο αντιληφθεί ότι τα αποτελέσματά του είναι ίσα με τις εισροές του, αισθάνεται ότι του φέρονται δίκαια. Ωστόσο, εάν ένα άτομο αντιληφθεί ότι τα αποτελέσματά του είναι λιγότερα από τις εισροές του, αισθάνεται ότι του φέρονται άδικα και αυτό πιθανώς να οδηγεί σε μειωμένα κίνητρα, εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση στον οργανισμό.

Επιπλέον, η θεωρία της ισότητας υποδηλώνει ότι τα άτομα που αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ότι δεν ανταμείβονται ή ότι τους φέρονται άδικα μπορεί να προσπαθήσουν να αποκαταστήσουν τη δικαιοσύνη με διάφορους τρόπους. Αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν την αναζήτηση υψηλότερων αμοιβών ή καλύτερων παροχών, τη μείωση της προσπάθειας ή της παραγωγικότητάς τους ή ακόμη και την πλήρη αποχώρηση από τον οργανισμό. Γενικά, η θεωρία της ισότητας έχει σημαντικές επιπτώσεις για τη διαχείριση στο χώρο εργασίας. Υποδηλώνει ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για δικαιοσύνη και ισότητα και να διασφαλίζουν ότι οι ανταμοιβές και τα αποτελέσματα κατανέμονται δίκαια σε σχέση με τις εισροές. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση των κινήτρων, της ικανοποίησης από την εργασία και της δέσμευσης των εργαζομένων στον οργανισμό.

Συνοπτικά, η θεωρία του Adams (1965) υποστηρίζει πως οι υψηλές αποδόσεις των εργαζομένων οδηγούν σε υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, όταν θεωρούν πως οι ανταμοιβές τους για τις υπηρεσίες τους είναι αντιπροσωπευτικές και δίκαιες.

Θεωρία Προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας για τα κίνητρα αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom το 1964. Η θεωρία προτείνει πως το κίνητρο κάποιου να εκδηλώσει κάποια συγκεκριμένη συμπεριφορά στηρίζεται σε τρεις παράγοντες, την επιθυμία, την προσδοκία και την αναγνωρισιμότητα.

- Η επιθυμία βασίζεται στην πεποίθηση του ατόμου ότι η προσπάθειά του μπορεί να οδηγήσει σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Με άλλα λόγια, τα άτομα παρακινούνται να εκτελέσουν μια εργασία όταν πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους οδηγούν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Η προσδοκία αναφέρεται στην πεποίθηση ότι ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει σε μια επιθυμητή ανταμοιβή. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα παρακινούνται όταν θεωρούν ότι η απόδοσή τους είναι ικανή να οδηγήσει σε μια συγκεκριμένη ανταμοιβή ή αποτέλεσμα που εκτιμούν.
- Η αναγνωρισιμότητα αναφέρεται στην αξία που αποδίδει το άτομο στην αναμενόμενη ανταμοιβή. Με άλλα λόγια, τα άτομα παρακινούνται όταν πιστεύουν ότι η ανταμοιβή που μπορεί να λάβουν είναι πολύτιμη και επιθυμητή.

Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος παρακινείται να εργαστεί σκληρά εάν πιστεύει ότι η προσπάθειά του μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση (επιθυμία), ότι η υψηλή απόδοση μπορεί να οδηγήσει σε ανταμοιβή (προσδοκία) και ότι η ανταμοιβή είναι πολύτιμη και επιθυμητή (αναγνωρισιμότητα).

Η θεωρία της προσδοκίας έχει σημαντικές επιπτώσεις για τη διαχείριση στο χώρο εργασίας. Υποδηλώνει ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους μπορούν να οδηγήσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα, ότι το αποτέλεσμα οδηγεί σε μια συγκεκριμένη ανταμοιβή και ότι η ανταμοιβή είναι πολύτιμη και επιθυμητή. Δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα για απόδοση, οι ηγέτες μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή ικανοποίηση, την παραγωγικότητα και την οργανωτική επιτυχία.

Η θεωρία του Vroom (1964) επισημαίνει τις διαφορές των ατομικών αναγκών και των κινήτρων μεταξύ των εργαζομένων και πως οι ανταμοιβές πρέπει να εκτιμώνται αναλόγως με την επιθυμία και την προσδοκία κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Για το λόγο αυτό, η θεωρία αυτή είναι μια από τις πλέον ολοκληρωμένες στο πλαίσιο της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων.

Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke

Ο Edwin Locke πρότεινε τη θεωρία του καθορισμού στόχων το 1968. Η θεωρία προτείνει ότι ο καθορισμός συγκεκριμένων και απαιτητικών στόχων οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση και ικανοποίηση από την εργασία. Υποστηρίζει επίσης ότι η ανατροφοδότηση για την πρόοδο προς τους στόχους αυξάνει τα κίνητρα και τη δέσμευση για την επίτευξή τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του καθορισμού στόχων, συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι αυξάνουν τα κίνητρα παρέχοντας κατεύθυνση και εστίαση, δημιουργώντας μια αίσθηση επείγοντος και διεγείροντας την προσπάθεια και την επιμονή. Η θεωρία προτείνει ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις επειδή απαιτούν μεγαλύτερη προσπάθεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επιπλέον, η θεωρία προτείνει ότι η ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο προς τους στόχους παρέχει πληροφορίες για το τι έχει επιτευχθεί, τι χρειάζεται ακόμη να γίνει και πώς να βελτιωθεί η απόδοση (Locke, 1968).

Η θεωρία καθορισμού στόχων έχει μελετηθεί και υποστηριχθεί ευρέως σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης, της εκπαίδευσης, του αθλητισμού και της υγειονομικής περίθαλψης. Επιπλέον, αρκετές μελέτες έχουν βρει ότι ο καθορισμός στόχων και η ανατροφοδότηση βελτιώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνοντας την αίσθηση ικανότητας, αυτονομίας και συγγένειας των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μια μελέτη στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης διαπίστωσε ότι ο καθορισμός στόχων και η ανατροφοδότηση αύξησαν την επαγγελματική ικανοποίηση βελτιώνοντας την αντίληψη των εργαζομένων για την εργασία τους ως ουσιαστικής και σημαντικής (Carver & Scheier, 2001).

Συνοπτικά, η θεωρία καθορισμού στόχων προτείνει ότι ο καθορισμός συγκεκριμένων και απαιτητικών στόχων και η λήψη ανατροφοδότησης για την πρόοδο προς τους στόχους μπορεί να αυξήσει τα κίνητρα, την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση. Υπονοεί επίσης ότι οι ηγέτες πρέπει να θέτουν σαφείς και απαιτητικούς στόχους για τους υφισταμένους τους, να παρέχουν τακτικά σχόλια για την πρόοδο και να

δημιουργούν ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας που προάγει τη μάθηση και την ανάπτυξη.

Θεωρία Χαρακτηριστικών των Hackman & Oldham

Η θεωρία χαρακτηριστικών εργασίας (Job Characteristics Model - JCM) αναπτύχθηκε από τους Richard Hackman και Greg Oldham τη δεκαετία του 1970. Η θεωρία προτείνει ότι ο σχεδιασμός της εργασίας επηρεάζει τα κίνητρα, την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Οι Hackman και Oldham (1975) υποστηρίζουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από τρεις ψυχολογικές καταστάσεις, την αίσθηση της εργασίας που έχει σημασία, την αίσθηση της ευθύνης για τα αποτελέσματα, καθώς και την αίσθηση της γνώσης των αποτελεσμάτων, οι οποίες επηρεάζονται από πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας. Αυτές οι πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας που προτείνονται είναι οι εξής:

- Ποικιλία δεξιοτήτων: ο βαθμός στον οποίο για μια εργασία αναγκαιούν πολλές δεξιότητες και ικανότητες για την ολοκλήρωση διαφορετικών εργασιών.
- Ταυτότητα εργασίας: ο βαθμός στον οποίο μια εργασία περιλαμβάνει την ολοκλήρωση μιας ολόκληρης και αναγνωρίσιμης εργασίας.
- Σημασία εργασίας: ο βαθμός στον οποίο μια εργασία έχει ουσιαστικό αντίκτυπο σε άλλα άτομα.
- Αυτονομία: ο βαθμός που μια εργασία αποδίδει ανεξαρτησία, διακριτικότητα και έλεγχο στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.
- Ανατροφοδότηση: ο βαθμός στον οποίο μια εργασία παρέχει σαφή και άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Hackman και Oldham (1975), οι πέντε διαστάσεις της εργασίας επηρεάζουν τις τρεις ψυχολογικές καταστάσεις ως εξής:

- Η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας και η σημασία της εργασίας αυξάνουν τη σημασία της εργασίας.
- Η αυτονομία αυξάνει την έμπειρη ευθύνη για τα αποτελέσματα της εργασίας.
- Η ανατροφοδότηση βοηθά στην ανάλυση και γνώση των αποτελεσμάτων.

Αρκετές μελέτες έχουν δώσει εμπειρικά στοιχεία για την θεωρία χαρακτηριστικών της εργασίας και την επιρροή της στην επαγγελματική ικανοποίηση. Για παράδειγμα, μια μετα-ανάλυση 85 μελετών διαπίστωσε ότι η θεωρία των Hackman και Oldham (1975) JCM ήταν ένας σημαντικός παράγοντας πρόβλεψης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985). Άλλες μελέτες έχουν βρει ότι η θεωρία αυτή έχει θετικό αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση σε διάφορα περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής, της υγειονομικής περίθαλψης και της εκπαίδευσης (Oldham & Hackman, 2010· Graen & Scanndura, 1987· Hackman & Lawler, 1971).

Συνοπτικά, η θεωρία χαρακτηριστικών εργασίας προτείνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τον σχεδιασμό της εργασίας, συγκεκριμένα τις πέντε βασικές διαστάσεις της εργασίας που προσδιορίζονται από το μοντέλο. Οι Hackman και Oldham (1975) προτείνουν ότι ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας που παρέχουν ευκαιρίες για πληθώρα δεξιοτήτων, ταυτότητα και σημασία εργασίας, καθώς και αυτονομία και ανατροφοδότηση μπορεί να αυξήσει τα κίνητρα, την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.4 Επαγγελματική Ικανοποίηση και Στυλ Ηγεσίας

Σε αυτήν την υποενότητα παρουσιάζονται αποτελέσματα μελετών της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων με τα στυλ ηγεσίας που ακολουθούνται σε διάφορους εργασιακούς τομείς. Σε όλες τις περιπτώσεις οι ερευνητές χρησιμοποίησαν το πολλαπλών παραγόντων ηγεσίας MLQ των Avolio και Bass.

Οι Anjum, Mubashir, Habib, Yasin, Qazi (2022) μελέτησαν τη συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των παιδιάτρων των νοσοκομείων τρίτοβάθμιας περίθαλψης στην πόλη Λαχόρη του Πακιστάν. Το δείγμα της έρευνάς τους αποτελούνταν από 100 παιδίατρους με ίση κατανομή φύλου και εύρος ηλικιών 31 έως 40 ετών το οποίο συγκεντρώθηκε από διάφορα ιδιωτικά και δημόσια νοσοκομεία τρίτοβάθμιας περίθαλψης της πόλης. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν το ερωτηματολόγιο MLQ και τις τρεις υποκλίμακες του, το μετασχηματιστικό, το συναλλακτικό και το στυλ παθητικής ηγεσίας. Η επαγγελματική ικανοποίηση μετρήθηκε μέσω του ερωτηματολογίου ικανοποίησης της Μινεσότα. Οι

αναλύσεις των δεδομένων βασίστηκαν σε περιγραφικά στατιστικά, σε διμεταβλητές συσχετίσεις Pearson, καθώς και σε μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική θετική συσχέτιση μετρίου βαθμού μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ($r=0.60$) και του στυλ συναλλακτικής ηγεσίας ($r=0.52$) με την επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία, ενώ το παθητικό στυλ ηγεσίας ($r=-0.27$) βρέθηκε αντιστρόφως ανάλογο σε μιας ήπιου βαθμού συσχέτισης με την εργασιακή ικανοποίηση. Η γραμμική παλινδρόμηση έδειξε πως μόνο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας προβλέπει σημαντικά την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι ερευνητικές υποθέσεις των Anjum *et al.* (2022) επιβεβαιώθηκαν, αποδεικνύοντας πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σε άλλη μελέτη, οι Alrasheedi, Moteb & Alrashaidi (2022) προσπάθησαν να ερευνήσουν ποιος τύπος ηγεσίας και πως, εκ των μετασχηματιστικού και του συναλλακτικού, επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών που εργάζονταν σε δημόσια νοσοκομεία στην περιοχή Αλ Κασίμ της Σαουδικής Αραβίας. Στην έρευνά τους χρησιμοποιήθηκε μέρος του ερωτηματολογίου ηγεσίας MLQ και το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής ικανοποίησης του Spector (1985) JSS (Job Satisfaction Survey). Ακολουθήθηκε η τεχνική της δειγματοληψίας ευκολίας και συλλέχθηκαν δεδομένα από 437 συμμετέχοντες. Οι αναλύσεις των δεδομένων έγιναν μέσω του λογισμικού SPSS χρησιμοποιώντας στατιστικά τεστ όπως περιγραφική ανάλυση, άλφα του Cronbach, συσχέτιση Pearson και γραμμική παλινδρόμηση. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι και τα δύο στυλ ηγεσίας ήταν σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης των νοσηλευτών. Ωστόσο, η μετασχηματιστική ηγεσία ήταν πιο αποτελεσματική για την πρόβλεψη της εργασιακής ικανοποίησης συγκριτικά με τη συναλλακτική ηγεσία. Οι ερευνητές συμπέραναν πως η βελτίωση του στυλ ηγεσίας μεταξύ των διευθυντών νοσηλευτών, των διοικητών και των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους μέσω της ευρείας υιοθέτησης του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση από την εργασία του προσωπικού και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να παραμείνουν στην τρέχουσα εργασία τους και να ενισχύσουν την εξέλιξή τους στο επάγγελμα.

Οι Rosnizah, Diyana, Soon-Yew & Haziman (2022) επικέντρωσαν την έρευνά τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση της Μαλαισίας. Οι ερευνητές υποστηρίζουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό συστατικό

οποιασδήποτε εργασίας και μπορεί να επηρεαστεί από διαφορετικούς τύπους ηγεσίας, καθώς το να διατηρείς τους εργαζομένους χαρούμενους και ικανοποιημένους και ταυτόχρονα είσαι σπουδαίος ηγέτης είναι μια εξαιρετικά δύσκολη ισορροπία, ιδιαίτερα στον τομέα της εκπαίδευσης, όπου υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι εργαζομένων, κυρίως διοικητικοί υπάλληλοι και εκπαιδευτικοί. Στη μελέτη τους εξετάστηκαν τα τρία στυλ ηγεσίας που προτείνει το ερωτηματολόγιο MLQ των Avolio και Bass. Μετά από σκόπιμη ή κατά κρίση δειγματοληψία συγκεντρώθηκαν 393 απαντημένα ερωτηματολόγια εκπαιδευτικών από ιδιωτικά και δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα της Μαλαισίας. Τα δεδομένα αναλύθηκαν μέσω μοντέλου γραμμικής παλινδρόμησης. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η μετασχηματιστική και η παθητική ηγεσία έχουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση με τη μετασχηματιστική ηγεσία να έχει μεγαλύτερη βαρύτητα ($\beta=0.865$ έναντι $\beta=0.608$). Από την άλλη πλευρά, παρατηρήθηκε πως η συναλλακτική ηγεσία δεν έδειξε κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την ικανοποίηση από την εργασία των συμμετεχόντων στην έρευνα, επιβεβαιώνοντας έτσι μόνο δυο εκ των τριών ερευνητικών υποθέσεων των ερευνητών. Ωστόσο, τονίζουν πως το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας δεν είναι λειτουργικό στον εκπαιδευτικό τομέα της Μαλαισίας καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν λαμβάνουν μπόνους και σπάνια τιμωρούνται εκτός από τη λήψη προειδοποιητικής επιστολής από ανώτερα στελέχη.

Σε μελέτη των Belias, Rossidis, Papademetriou & Mantas (2021) ερευνήθηκε η επιρροή των στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση από την ηγεσία των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα και συγκεκριμένα των ξενοδοχούπαλλήλων που εργάζονταν σε ξενοδοχεία τριών και τεσσάρων αστέρων στην πρωτεύουσα της Ελλάδας. Στην έρευνα τους χρησιμοποιήθηκαν το ερωτηματολόγιο πολλαπλών παραγόντων της ηγεσίας MLQ και το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης JSS. Η ανάλυση έγινε μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS και έδειξε μια συνολική ικανοποίηση των συμμετεχόντων σχετικά με τον χώρο εργασίας και τις συνθήκες εργασίας τους. Τα δεδομένα αφορούσαν σε 209 εργαζομένους από δώδεκα ξενοδοχεία και ελέγχθηκαν για την αξιοπιστία τους καθώς και για το αν ακολουθούσαν κανονική κατανομή. Για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε η μη παραμετρική συσχέτιση Spearman. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν ευρήματα που δείχνουν πως ορισμένα είδη ηγεσίας συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Βρέθηκε πως το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας είχαν μια χαμηλού βαθμού θετική

συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Αντιθέτως, το παθητικό στυλ είχε χαμηλού βαθμού αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση των εργαζομένων, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι η χρήση αυτής της μορφής ηγεσίας δεν είναι κατάλληλη για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στοχεύουν στην προώθηση της ικανοποίησης από την εργασία.

Οι Duyan και Yildiz (2020) διερεύνησαν την επιρροή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού που εργάζεται σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MLQ των Bass και Avolio για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας σε συνδυασμό με την κλίμακα ικανοποίησης από την εργασία που αναπτύχθηκε από τους Chang και Chang (2007) για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν από 208 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από ακαδημαϊκό προσωπικό που εργάζονταν σε έξι πανεπιστήμια της Τουρκίας. Ως στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές στατιστικές, αναλύσεις συσχέτισης και γραμμικής παλινδρόμησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει θετική επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση. Ωστόσο, ο βαθμός συσχέτισης Pearson έδειξε πως η συσχέτιση των δυο αυτών μεταβλητών ήταν ήπιου βαθμού καθώς ο συντελεστής συσχέτισης βρέθηκε ίσος με $r=0.356$. Από την άλλη πλευρά, το μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης, το οποίο είχε ως μεταβλητές ελέγχου τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, έδειξε ότι η βαρύτητα του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση ήταν μεγαλύτερη κάθε δημογραφικού χαρακτηριστικού ενισχύοντας έτσι τη σημασία του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

Ο Al Khajeh (2018) διερεύνησε την επίδραση των μετασχηματιστικών και συναλλακτικών στυλ ηγεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση. Για τη διερεύνηση της σχέσης, ο ερευνητής επέλεξε την ποσοτική έρευνα. Το δείγμα της μελέτης περιελάμβανε 121 εργαζόμενους και διευθυντές από δημόσιους οργανισμούς του Άμπου Ντάμπι. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποίησε ήταν το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων MLQ σε συνδυασμό με το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από την εργασία της Μινεσότα MSQ των Weiss και Dawis (1967). Τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν συσχετίσεις Pearson και μοντέλα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Οι συσχετίσεις Pearson έδειξαν μια θετική μετρίου βαθμού συσχέτιση του μετασχηματιστικού ($r=0.54$) και του συναλλακτικού

στυλ ($r=0.49$) ηγεσίας με την εργασιακή ικανοποίηση. Σε βαθύτερη ανάλυση, τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει την εργασιακή ικανοποίηση καλύτερα από το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Ο ερευνητής δήλωσε πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας βοήθησε στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων που επιλέχθηκαν για αυτήν την έρευνα και πρότεινε πως οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να επικεντρώνονται περισσότερο στη χρήση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας.

Οι Abdelhafiz, Alloubani & Almatari (2016) σύγκριναν τα στυλ ηγεσίας των διευθυντών νοσηλευτών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα της Ιορδανίας βάσει αξιολογήσεων από νοσηλεύτες του προσωπικού και για να ερμηνεύσουν τον αντίκτυπό τους στην εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Απώτερος σκοπός της έρευνάς τους ήταν να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα που υπάρχουν σε ιδιωτικά και δημόσια νοσοκομεία που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών. Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε τρία νοσοκομεία του Αμάν. Ο αριθμός των πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων που συγκεντρώθηκαν ήταν 225. Μεταξύ των στυλ ηγεσίας που μετρήθηκαν από το ερωτηματολόγιο ηγεσίας πολλαπλών παραγόντων MLQ, η μετασχηματιστική ηγεσία είχε χρησιμοποιηθεί από τους διευθυντές των προϊσταμένων νοσηλευτών και στα δύο περιβάλλοντα περισσότερο από τη συναλλακτική ηγεσία και την παθητική ηγεσία. Διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία ήταν υψηλότερη από αυτή των ιδιωτικών νοσοκομείων. Οι συσχετίσεις Pearson αποκάλυψαν μια θετική, ήπια σχέση ισχύος ($r=0.374$) μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Η συναλλακτική ηγεσία συσχετίστηκε επίσης θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση ($r=0.391$). Αντίθετα, η συνολική συσχέτιση μεταξύ της παθητικής ή αποφυγής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης ήταν αρνητική ($r=-0.240$). Οι ερευνητές συμπέραναν πως η αυξημένη ανάπτυξη μετασχηματιστικών ηγετικών συμπεριφορών αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των νοσηλευτών και συνεπώς συμβάλλει στην αυξημένη διατήρηση των νοσηλευτών.

Σε μια ακόμα έρευνα, οι Koustelios & Belias (2014) παρέχουν μια κριτική ανασκόπηση της σχέσης μεταξύ της ηγεσίας και των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Στην έρευνά τους ερευνήθηκαν τα στυλ ηγεσίας ενός ιδρύματος σε συνδυασμό με τα δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά των

εργαζομένων του σε σχέση για να εξακριβωθεί η επιρροή τους στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Γενικά, οι ερευνητές παρατήρησαν πως η εμπειρία των εργαζομένων σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται πολύ από τις απόψεις τους για την οργανωτική κουλτούρα καθώς επίσης και από τα στυλ ηγεσίας που ακολουθούνται, επηρεάζοντας κατά συνέπεια την εν γένει απόδοσή τους. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα των ερευνητών ενισχύουν το σκεπτικό πως η μέτρηση και η ανάλυση του στυλ ηγεσίας ενός ιδρύματος μπορεί να οδηγήσει σε πολύτιμα συμπεράσματα ώστε να προωθηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση.

3 Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Επιλογή Μεθοδολογικής Προσέγγισης

Οι Saunders, Lewis & Thornhill (2009) προτείνουν τρία είδη έρευνας, την περιγραφική, τη διερευνητική και την επεξηγηματική (ή αιτιολογική) έρευνα, καθεμία από τις οποίες χρησιμοποιείται για ένα συγκεκριμένο σκοπό, ανάλογα πάντα με το σκοπό της έρευνας. Για παράδειγμα, η περιγραφική έρευνα ενδείκνυται να ακολουθηθεί όταν επιχειρείται η περιγραφή μιας κατάστασης, ενός προβλήματος ή ενός φαινομένου με πιο επίσημο τρόπο και συγκεντρώνοντας κάποιες βασικές πληροφορίες. Από την άλλη πλευρά, η διερευνητική έρευνα προσπαθεί να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με ένα αρκετά πρωτόγνωρο φαινόμενο, πάλι σε πρώιμο επίπεδο έρευνας και θεωρείται το επόμενο βήμα της περιγραφικής έρευνας. Η επεξηγηματική έρευνα, ωστόσο, επεξηγεί σε βάθος το γιατί συμβαίνουν κάποια πράγματα με ορισμένο τρόπο.

Εκτός από το είδος της έρευνας, επίσης εξίσου σημαντικό είναι να επιλεγεί η καταλληλότερη μεθοδολογική προσέγγιση. Ο Peirce (1960) ταξινομεί τη μεθοδολογική προσέγγιση σε τρία διαφορετικά στυλ συλλογισμού, την επαγωγή, την αφαίρεση και την απαγωγή. Η επαγωγική προσέγγιση βασίζεται σε μια απλή παρατήρηση ή ένα μοτίβο απλών παρατηρήσεων καταλήγοντας σε εμπειρικά γεγονότα, δηλαδή τη μετάβαση από το ειδικό στο γενικό. Από την άλλη πλευρά, η αφαιρετική προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν υπάρχει μετάβαση από το γενικό στο ειδικό, όπως για παράδειγμα βάσει μιας υπάρχουσας θεωρίας γίνεται η αξιολόγηση συγκεκριμένων υποθέσεων. Τέλος, ο τρίτος τύπος μεθοδολογικής προσέγγισης, η απαγωγική, χρησιμοποιείται όταν ο συλλογισμός μετακινείται από το ένα ειδικό σε ένα άλλο ειδικό ή από ελλιπείς παρατηρήσεις σε μια καλύτερη πρόβλεψη και είναι συνήθως η καταλληλότερη μέθοδος κατά τη δημιουργία νέων ιδεών ή υποθέσεων με την εξέταση ενός αριθμός πραγματικών περιπτώσεων.

Επίσης, με βάση το είδος των δεδομένων, η έρευνα διαχωρίζεται ακόμη σε ποσοτική και ποιοτική. Η ποσοτική έρευνα αφορά στη συγκέντρωση, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων σε αριθμητική μορφή, προκειμένου συνήθως να ακολουθήσει κάποιος έλεγχος υποθέσεων. Τα δεδομένα σε αυτή την περίπτωση συγκεντρώνονται με τη διανομή κλειστών (πολλαπλής επιλογής) ερωτηματολογίων ή εναλλακτικά από βάσεις δεδομένων. Ακόμη, η ποσοτική έρευνα συνήθως αφορά σε μελέτες όπου τα δεδομένα είναι πολλά, για την ανάλυση των οποίων είναι απαραίτητη η χρήση ειδικού λογισμικού

(στατιστικού κτλ). Παράλληλα, η ποιοτική έρευνα τονίζει τον λόγο για τον οποίο συμβαίνουν κάποια πράγματα με τον τρόπο που γίνονται αυτά. Συχνά η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί μη αριθμητικά ή μη μετρήσιμα δεδομένα, που συγκεντρώνονται μέσω των συνεντεύξεων, της ανάλυσης εγγράφων, απόψεων, και γενικότερα με χρήση ερευνητικών μεθόδων. (Saunders *et al.*, 2009).

Η εν λόγω μελέτη στοχεύει να απαντήσει βασικά ερωτήματα που αφορούν στη σχέση των στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας. Για το λόγο αυτό κρίθηκε καταλληλότερο να ακολουθηθούν δύο είδη έρευνας, η περιγραφική και η διερευνητική. Το πρώτο χρησιμοποιείται για την παροχή βασικών πληροφοριών για την έρευνα, ενώ το δεύτερο είναι για να δώσει φως σε ορισμένες βασικές ερωτήσεις για το πως σχετίζονται οι δυο μεταβλητές. Καθώς τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας αναμένεται να απορρίψουν ή να επιβεβαιώσουν τις θεωρίες και τα αποτελέσματα των σχετικών μελετών που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης η μεθοδολογική προσέγγιση είναι η αφαιρετική. Ως προς το είδος των δεδομένων, η ποσοτική διαδικασία κρίθηκε καταλληλότερη, καθώς ήταν πιο αποτελεσματική σε χρόνο και κόστος, καθώς η συλλογή των δεδομένων μέσω διαδικτυακής έρευνας, με τη χρήση ερωτήσεων κλειστού τύπου μπορούν εύκολα να κωδικοποιηθούν σε αριθμητικές τιμές προς ανάλυση.

3.2 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στη διατριβή είναι ένα ερωτηματολόγιο που σχηματίστηκε ως συνδυασμός δύο δομημένων ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται σε σχετικές έρευνες. Οι ερωτήσεις και από τα δύο ερωτηματολόγια υιοθετήθηκαν και τροποποιήθηκαν στις ανάγκες της τρέχουσας διατριβής. Αυτά τα δύο ερωτηματολόγια ανήκουν στην έρευνα των Avolio και Bass (2004) και Spector (1985), ενώ οι τροποποιήσεις υιοθετήθηκαν από την έρευνα των Koustelios και Bagiatris (1997).

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες και βρίσκεται στο Παράρτημα της εργασίας. Η πρώτη ενότητα αποτελείται από 45 ερωτήσεις σχετικά με τα στυλ ηγεσίας σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο MLQ. Όλες οι ερωτήσεις έχουν τη μορφή κλίμακας πέντε βαθμίδων από το 0 έως το 4, ανάλογα με τη συχνότητα που ένας ηγέτης

εκδηλώνει μια συμπεριφορά. Η κλίμακα ξεκινά από την τιμή μηδέν «Καθόλου» και ανεβαίνει στην τιμή τέσσερα «Σχεδόν Πάντα». Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από 24 ερωτήσεις σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο ESI και εξετάζει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις αυτές είναι σε μορφή κλίμακας Likert 5-βαθμίδων, με την τιμή 1 να δηλώνει «Διαφωνώ Απόλυτα» και την τιμή 5 «Συμφωνώ Απόλυτα».

Τέλος, η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Υπήρχαν πέντε σχετικές ερωτήσεις, οι οποίες καταγράφουν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση και τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων.

Οι ερωτήσεις των δυο πρώτων ερωτήσεων ανήκουν σε υποομάδες των αντίστοιχων μεταβλητών, όπως εξηγείται στο επόμενο κεφάλαιο. Επίσης, τονίζεται πως κάποιες από τις ερωτήσεις ήταν τοποθετημένες με αντίστροφη κατεύθυνση ώστε να εντοπιστούν πιθανά φαινόμενα απαντητικής βίας και να αφαιρεθούν οι όποιες παρατηρήσεις κρίνεται αναγκαίο.

3.3 Δείγμα

Όλα τα απαραίτητα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω έρευνας με τη χρήση του τυποποιημένου ερωτηματολογίου που περιεγράφηκε προηγουμένως. Στόχος ήταν να συγκεντρωθούν τουλάχιστον 100 πλήρως απαντημένα ερωτηματολόγια με βάση το είδος των αναλύσεων και τον αριθμό των ανεξάρτητων μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη. Η συλλογή των δεδομένων ορίστηκε να διαρκέσει από τον Οκτώβριο 2022 έως τον Ιανουάριο 2023 καθώς υπήρχε η προϋπόθεση ότι οι συμμετέχοντες εργάζονταν στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας. Ο συνολικός αριθμός των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 106.

Ο τύπος της δειγματοληψίας ήταν δειγματοληψία ευκολίας μη πιθανότητας, καθώς οι ερωτηθέντες προέρχονταν από μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων, τα οποία επιλέχθηκαν βάσει της ευκολίας διαθεσιμότητας και πρόσβασης από τον ερευνητή. Πριν από τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, κρίθηκε απαραίτητη μια πιλοτική έρευνα για να διασφαλιστεί ότι όλες οι ερωτήσεις είναι κατανοητές από τους ερωτηθέντες. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο δεν είχε μοτίβο παράβλεψης, επομένως δεν υπήρχαν κενές απαντήσεις.

3.4 Στατιστικά αναλύσεις

Τα δεδομένα αναλύθηκαν μέσω του προγράμματος SPSS v26. Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας, κρίθηκαν απαραίτητες τόσο οι περιγραφικές όσο και επαγωγικές στατιστικές. Οι αναλύσεις που επιλέχθηκαν είναι οι εξής:

- **Ανάλυση αξιοπιστίας άλφα Cronbach:** Με την ανάλυση αξιοπιστίας αξιολογείται η εσωτερική συνοχή μιας οντότητας με τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο το σύνολο των μέτρων (οι ερωτήσεις της έρευνας) μετρούν την ίδια έννοια της οντότητας.
- **Περιγραφική Στατιστική:** Τέτοιες στατιστικές παρέχουν μια σύνοψη των δεδομένων και μπορεί να περιλαμβάνουν, τη μέση τιμή, τη διάμεση τιμή και τις τιμές λειτουργίας, την τυπική απόκλιση και το σφάλμα του μέσου όρου, το εύρος, καθώς και τις ελάχιστες και μέγιστες τιμές των παρατηρήσεων.
- **Ανάλυση συχνότητας:** Αυτή η ανάλυση παρέχει τον αριθμό των εμφανίσεων των παρατηρήσεων στο δείγμα για να εξετάσει πόσες φορές επιλέχθηκαν οι ίδιες απαντήσεις από τους συμμετέχοντες για μια συγκεκριμένη ερώτηση.
- **t-test ανεξάρτητων ομάδων:** Το t-test είναι μια στατιστική δοκιμή που συγκρίνει τους μέσους όρους δύο ομάδων ενός δείγματος. Η μηδενική υπόθεση του ελέγχου αυτού είναι ότι η διαφορά στους μέσους όρους των δυο ομάδων είναι μηδέν, ενώ η εναλλακτική υπόθεση ότι η διαφορά στους μέσους όρους των δυο ομάδων είναι διαφορετική από το μηδέν.
- **Ανοva:** Η ανάλυση διακύμανσης είναι ένας στατιστικός έλεγχος που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των αποκλίσεων μεταξύ των μέσων όρων διαφορετικών ομάδων ενός δείγματος. Σε αντίθεση με το t-test, οι ομάδες μπορεί να είναι περισσότερες από δύο.
- **Συσχέτιση Pearson:** Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r) είναι ο πιο συνηθισμένος τρόπος μέτρησης μιας γραμμικής συσχέτισης. Είναι ένας αριθμός μεταξύ -1 και 1 που μετρά την ισχύ και την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών.

4 Αποτελέσματα Ανάλυσης

4.1 Δημιουργία Μεταβλητών

Για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της ανάλυσης ήταν πρώτα αναγκαία η κωδικοποίησή των συλλεχθέντων δεδομένων της εργασίας και η μετατροπή τους σε μεταβλητές. Συνεπώς, εφόσον οι απαντήσεις μετατράπηκαν σε αριθμητικά δεδομένα, οι απαντήσεις των αντίστροφα δομημένων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αντιστράφηκαν ώστε όλες οι απαντήσεις των ερωτηθέντων να έχουν την ίδια κατεύθυνση στην εκάστοτε κλίμακα μέτρησης. Οι μεταβλητές που μελετήθηκαν στην εργασία δημιουργήθηκαν ως ο μέσος όρος των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αντιστοιχούσαν σε κάθε μεταβλητή.

Όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας, το ερωτηματολόγιο της εργασίας απευθυνόταν σε δυο κύριες μεταβλητές, το στυλ ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση των οργανισμών και των εργαζομένων αντίστοιχα, στην Περιφέρεια Θεσσαλίας. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται οι μεταβλητές που δημιουργήθηκαν σύμφωνα με το πρότυπο ερωτηματολόγιο των Avolio & Bass (1991) Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Πίνακας 1: Μεταβλητές Στυλ Ηγεσίας

Ερωτήσεις MLQ	Δευτερεύουσες Μεταβλητές	Κύριες Μεταβλητές
10, 18, 21, 25	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικών) Idealized Influence (Attributed)	Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)
6, 14, 23, 34	Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά) Idealized Influence (Behavior)	
9, 13, 26, 36	Εμπυχωτική Παρακίνηση (Inspirational Motivation)	
2, 8, 30, 32	Διανοητική Διέγερση (Intellectual Stimulation)	
15, 19, 29, 31	Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον (Individual Consideration)	
1, 11, 16, 35	Ενδεχόμενη Ανταμοιβή (Contingent Reward)	Συναλλακτική Ηγεσία (Transactional Leadership)
4, 22, 24, 27	Διοίκηση κατ' Εξάιρεση (Ενεργητική) Management by Exception (Active)	Παθητική ή προς Αποφυγή Ηγεσία (Passive/Avoidance Leadership)
3, 12, 17, 20	Διοίκηση κατ' Εξάιρεση (Παθητική) Management by Exception (Passive)	
5, 7, 28, 33	Ελευθεριάζουσα Ηγεσία (Laissez Faire Leadership)	

Αντίστοιχα, στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται οι μεταβλητές που δημιουργήθηκαν βάσει του πρότυπου ερωτηματολογίου των Koustelios & Bagiatis (1997) Employee Satisfaction Inventory (ESI).

Πίνακας 2: Μεταβλητές Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Ερωτήσεις ESI	Δευτερεύουσες Μεταβλητές	Κύριες Μεταβλητές
1 με 5	Συνθήκες Εργασίας (Working Conditions)	Επαγγελματική Ικανοποίηση (Employee Satisfaction)
6 με 9	Μισθός (Payment)	
10 με 12	Προαγωγή (Promotion)	
13 με 16	Φύση της Δουλειάς (Working Environment)	
17 με 20	Προϊστάμενος (Supervisor)	
21 με 24	Οργανισμός (Organisation)	

*Ερωτήσεις που αντιστράφηκαν: 3, 4, 5, 7, 9, 12, 15, 16, 19, 20, 23, 24

Υπενθυμίζεται πως τα δεδομένα της εργασίας συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις 106 συμμετεχόντων στην έρευνα μέσω της πλατφόρμας Google Forms.

4.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Ο έλεγχος αξιοπιστίας είναι ένα μέτρο μέτρησης εσωτερικής συνοχής, δηλαδή υπολογίζει πόσο στενά συνδέονται ένα σύνολο στοιχείων ως ομάδα. Χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της αξιοπιστίας ερωτήσεων βαθμονομημένες σε κλίμακα. Το αποτέλεσμα του ελέγχου αξιοπιστίας είναι ο συντελεστής Cronbach's α , ο οποίος παίρνει τιμές από 0 έως 1. Όσο περισσότερο η τιμή του συντελεστή τείνει στην τιμή 1, τόσο μεγαλύτερη και η εσωτερική συνοχή των στοιχείων που συντελούν μια ομάδα ή μια μεταβλητή. Αναφέρεται πως όταν μια μεταβλητή έχει τιμή Cronbach's α μεγαλύτερη της τιμής 0.7, τότε ο βαθμός αξιοπιστίας της είναι ικανοποιητικός ώστε η μεταβλητή να χρησιμοποιηθεί σε περαιτέρω αναλύσεις. Ο συνολικός βαθμός αξιοπιστίας των 69 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου βρέθηκε ίσως με 0.959. Επιπλέον, ο συνολικός βαθμός των 36 ερωτήσεων που αντιστοιχούσαν στο ερωτηματολόγιο MLQ βρέθηκε ίσως με 0.914, και ο συνολικός βαθμός των 24 ερωτήσεων που αντιστοιχούσαν στο ερωτηματολόγιο ESI βρέθηκε ίσως με 0.927. Παρατηρείται πως ο βαθμός αξιοπιστίας των μεταβλητών που δημιουργήθηκαν βάσει

του ερωτηματολογίου της παρούσας εργασίας είναι πολύ ικανοποιητικός, συμπεραίνοντας πως οι μεταβλητές έχουν μεγάλη εσωτερική συνοχή και μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περαιτέρω αναλύσεις με μεγάλη αξιοπιστία και ασφάλεια. Αναλυτικότερα, στους Πίνακες 3, 4, 5 και 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην εργασία.

Στον Πίνακα 3 παρατηρείται πως οι περισσότερες μεταβλητές έχουν συντελεστή αξιοπιστίας μεγαλύτερο της τιμής 0.7, συνεπάγοντας ικανοποιητικό βαθμό εσωτερικής συνοχής. Εξάριση αποτελεί μόνο η μεταβλητή της «Εξιδανικευμένης Επιρροής (Συμπεριφορά)» η οποία είχε τιμή $0.568 < 0.7$, δηλώνοντας λίγο χαμηλότερο από τον ικανοποιητικό βαθμό εσωτερικής συνοχής. Ωστόσο, η κύρια μεταβλητή του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας έχει συντελεστή Cronbach's Alpha ίσο με 0.944, πολύ ικανοποιητικό για τη συνέχεια της ανάλυσης.

Πίνακας 3: Ανάλυση Αξιοπιστίας Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

Μεταβλητές	Cronbach's α
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικών)	0.795
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά)	0.568
Εμπυχωτική Παρακίνηση	0.787
Διανοητική Διέγερση	0.799
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	0.820
Μετασχηματιστική Ηγεσία (Συνολικά)	0.944

Στον Πίνακα 4 παρατηρείται πως η μεταβλητή της «Ενδεχόμενης Ανταμοιβής» έχει συντελεστή αξιοπιστίας ίσο με $0.513 < 0.7$ δηλώνοντας λίγο χαμηλότερο από τον ικανοποιητικό βαθμό εσωτερικής συνοχής. Ωστόσο, και πάλι η κύρια μεταβλητή του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας έχει συντελεστή Cronbach's Alpha ίσο με $0.733 > 0.7$, αρκετά ικανοποιητικό για τη συνέχεια της ανάλυσης.

Πίνακας 4: Ανάλυση Αξιοπιστίας Συναλλακτικής Ηγεσίας

Μεταβλητές	Cronbach's α
Ενδεχόμενη Ανταμοιβή	0.513

Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Ενεργητική)	0.693
Συναλλακτική Ηγεσία (Συνολικά)	0.733

Παρομοίως, στον Πίνακα 5 η μεταβλητή της «Διοίκησης κατ' Εξαίρεση (Παθητική)» έχει συντελεστή αξιοπιστίας ίσο με $0.478 < 0.7$ δηλώνοντας μέτριο βαθμό εσωτερικής συνοχής. Ωστόσο, και πάλι η κύρια μεταβλητή του παθητικού ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας έχει συντελεστή Cronbach's Alpha ίσο με $0.758 > 0.7$, αρκετά ικανοποιητικό και πάλι για τη συνέχεια της ανάλυσης.

Πίνακας 5: Ανάλυση Αξιοπιστίας Παθητικής - προς Αποφυγήν Ηγεσίας

Μεταβλητές	Cronbach's α
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Παθητική)	0.478
Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	0.857
Παθητική ή προς Αποφυγήν Ηγεσία (Συνολικά)	0.758

Τέλος, στον Πίνακα 6 παρατηρείται πως μόνο η μεταβλητή «Μισθός» έχει χαμηλότερο βαθμό αξιοπιστίας από την κρίσιμη τιμή 0.7. Ωστόσο, οι υπόλοιπες δευτερεύουσες μεταβλητές, καθώς και η κύρια μεταβλητή της «Επαγγελματικής Ικανοποίησης» φέρουν αρκετά υψηλό βαθμό εσωτερικής συνέπειας και αξιοπιστίας.

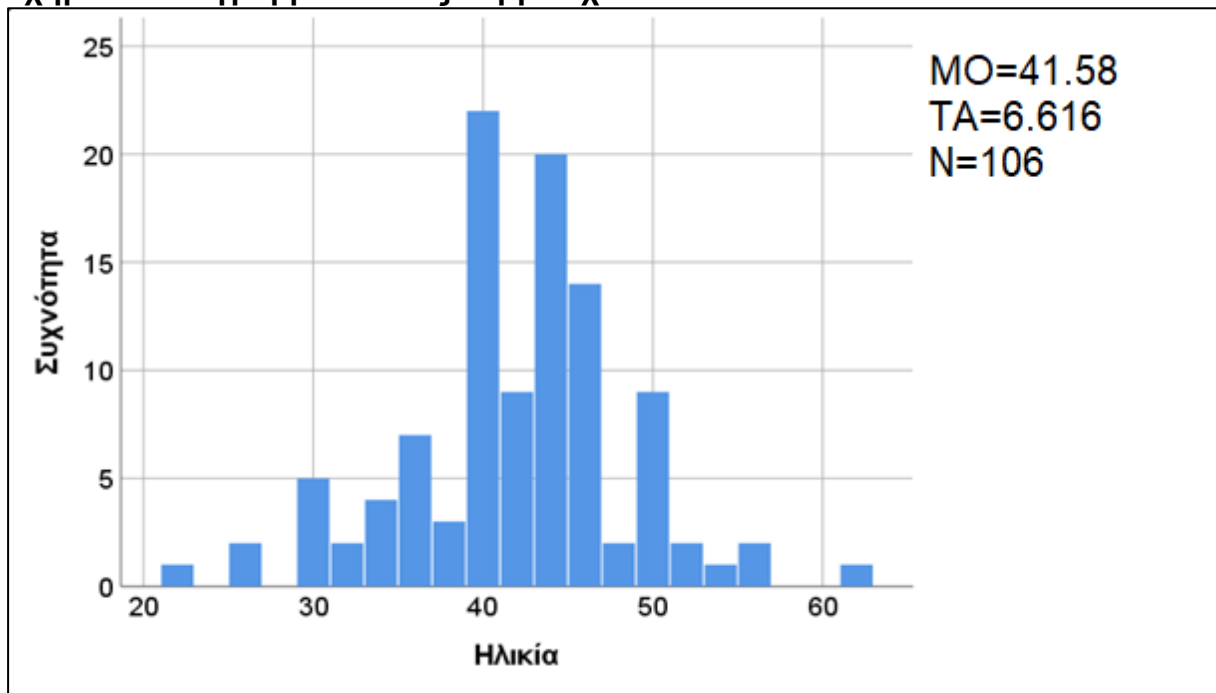
Πίνακας 6: Ανάλυση Αξιοπιστίας Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Μεταβλητές	Cronbach's α
Συνθήκες Εργασίας	0.813
Μισθός	0.392
Προαγωγή	0.879
Φύση της Δουλειάς	0.877
Προϊστάμενος	0.917
Οργανισμός	0.854
Επαγγελματική Ικανοποίηση (Συνολικά)	0.927

4.3 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Στην παρούσα εργασία συλλέχθηκαν δεδομένα για δημογραφικά χαρακτηριστικά τα οποία αφορούσαν στο φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι μεταβλητές της ηλικίας και των ετών προϋπηρεσίας μετατράπηκαν από συνεχείς σε ονομαστικές τεσσάρων και τριών ανεξαρτήτων ομάδων αντίστοιχα ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν στις επαγωγικές αναλύσεις που ακολουθούν για τις απαντήσεις στα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Ωστόσο, εξετάστηκαν και ως συνεχείς μεταβλητές και βρέθηκε πως η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 42 ετών με τυπική απόκλιση 7 ετών (Σχήμα 1).

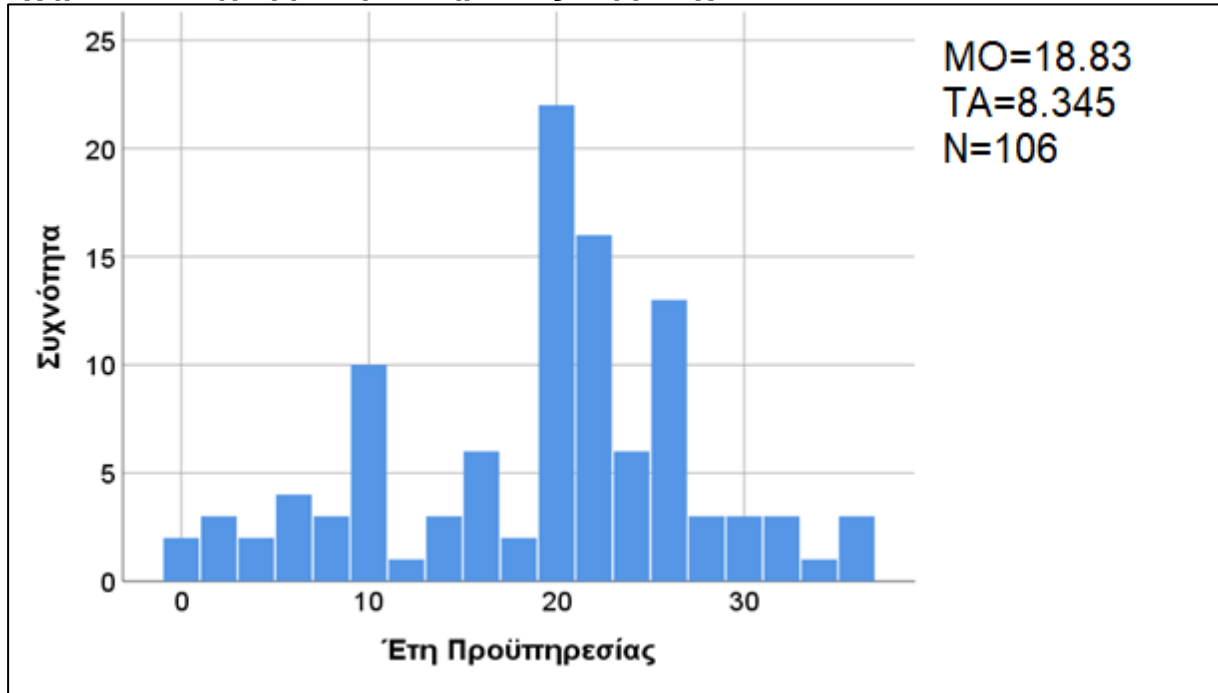
Σχήμα 1: Ιστόγραμμα Ηλικίας Συμμετεχόντων



Ομοίως, ο μέσος όρος της προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων βρέθηκε ίσος με 19 χρόνια και τυπική απόκλιση 8 χρόνων (Σχήμα 2).

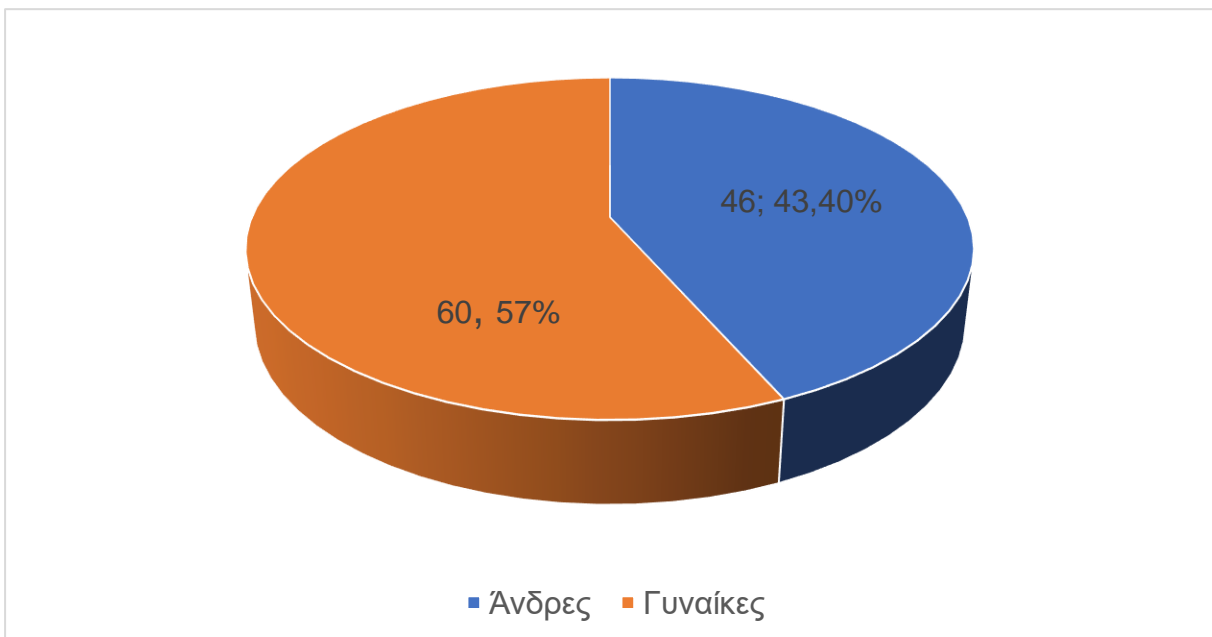
Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Σχήμα 2: Ιστόγραμμα Προϋπηρεσίας Συμμετεχόντων



Όπως παρατηρείται στο Σχήμα 3 και Πίνακα 7, οι γυναίκες ήταν λίγο περισσότερες από τους άνδρες, αντιπροσωπεύοντας το 56.6% του δείγματος, ενώ οι άνδρες το 43.4%. Ωστόσο, μπορεί να θεωρηθεί πως το δείγμα έχει αρκετά ικανοποιητικό αριθμό ανδρών και γυναικών.

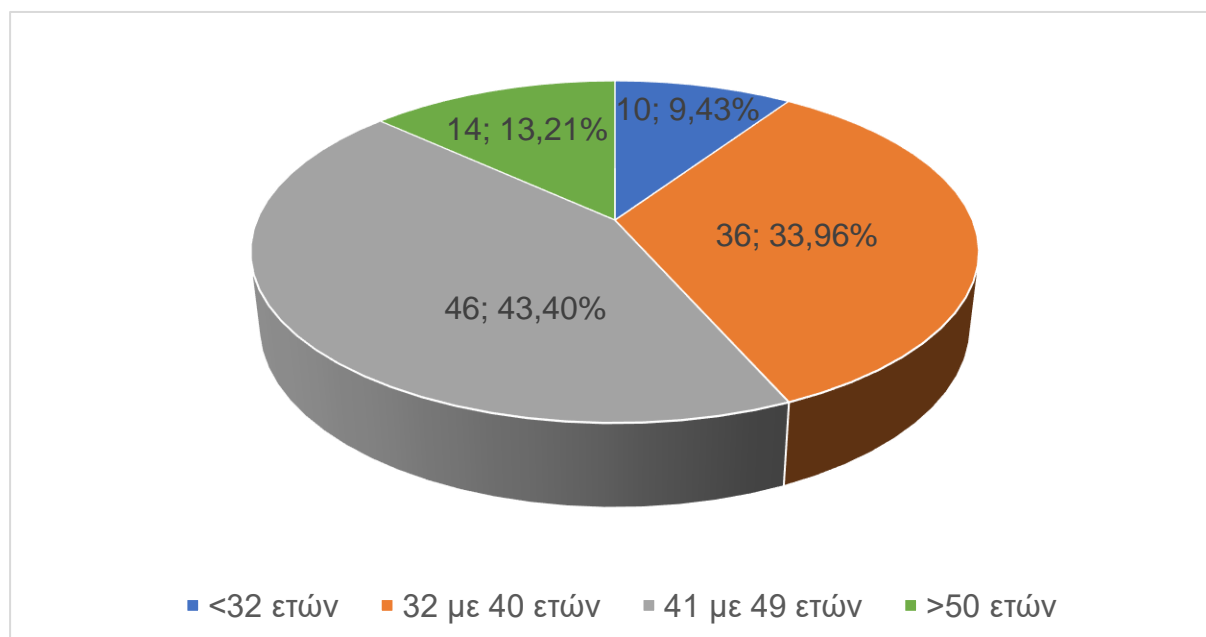
Σχήμα 3: Φύλο Συμμετεχόντων



Πίνακας 7: Φύλο Συμμετεχόντων

Φύλο		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Σωρευτικό Ποσοστό %
Έγκυρα	Άνδρας	46	43.4	43.4	43.4
	Γυναίκα	60	56.6	56.6	100.0
	Σύνολο	106	100.0	100.0	

Η μεταβλητή της ηλικίας όπως αναφέρθηκε παραπάνω μετατράπηκε από συνεχή σε ονομαστική. Οι συνεχείς τιμές της ηλικίας χωρίστηκαν σε τέσσερις ομάδες που αντιπροσωπεύουν τέσσερις ανεξάρτητες ηλικιακές ομάδες παραπλήσιου εύρους τιμών, ενώ παράλληλα περιείχαν και ικανοποιητικό αριθμό παρατηρήσεων ώστε να μη δημιουργηθεί πρόβλημα σε περαιτέρω αναλύσεις. Στο Σχήμα 4 και Πίνακα 8 παρατηρείται πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν μεταξύ 41 και 49 ετών αντιπροσωπεύοντας το 43.4% του δείγματος. Δεύτερη σε ποσοστιαία κατάταξη ήταν η ηλικιακή ομάδα των 32 με 40 ετών, οι οποίοι αποτελούσαν το 34% του δείγματος. Σημαντικές, αλλά αρκετά μικρότερες σε μέγεθος ήταν και οι ομάδες των άνω των 50 και κάτω των 32 ετών, κατέχοντας το 13.2% και 9.4% του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα.

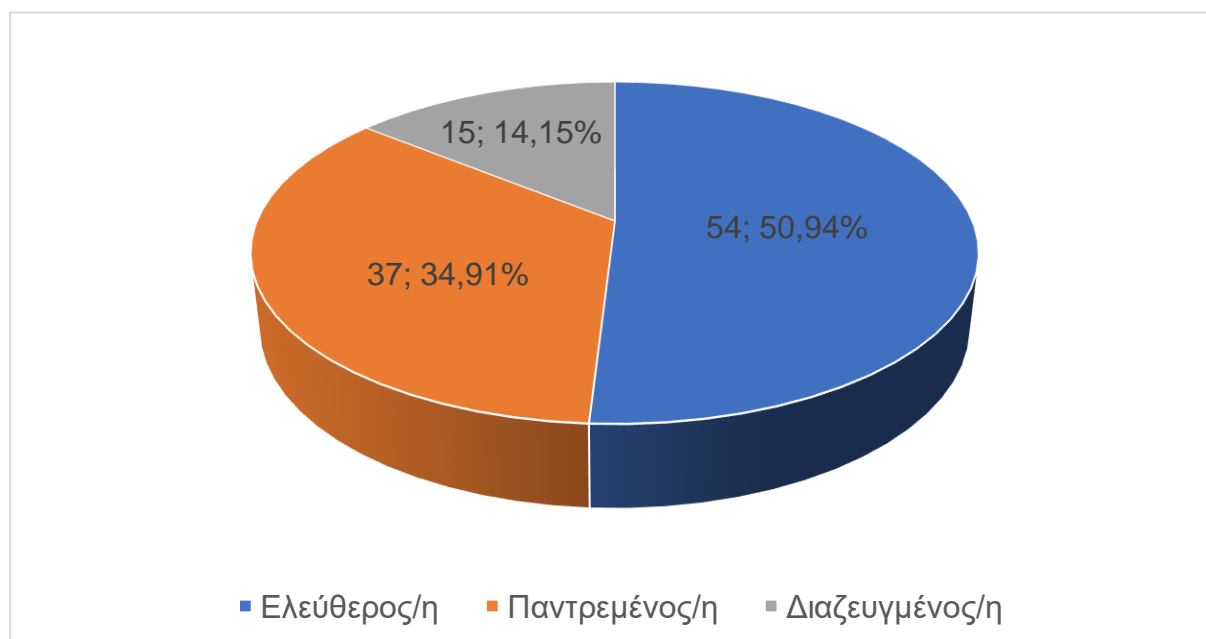
Σχήμα 4: Ηλικιακή Ομάδα Συμμετεχόντων

Πίνακας 8: Ηλικιακή Ομάδα Συμμετεχόντων

Ηλικιακή Ομάδα		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Σωρευτικό Ποσοστό %
Έγκυρα	< 32 ετών	10	9.4	9.4	9.4
	32 με 40	36	34.0	34.0	43.4
	41 με 49	46	43.4	43.4	86.8
	> 50 ετών	14	13.2	13.2	100
	Σύνολο	106	100.0	100.0	

Το επόμενο δημογραφικό χαρακτηριστικό που αναλύθηκε ήταν η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5 και Πίνακα 9, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (50.9%) ήταν ελεύθεροι, ακολουθούσαν σε ποσοστό οι παντρεμένοι με 34.9%, ενώ σημαντικός ήταν και ο αριθμός των διαζευγμένων οι οποίοι αποτελούσαν το 14.2% του δείγματος. Τονίζεται πως ενώ υπήρχε και η επιλογή «Χήρος/α» οι παρατηρήσεις αυτής της υποομάδας ήταν μηδενικές.

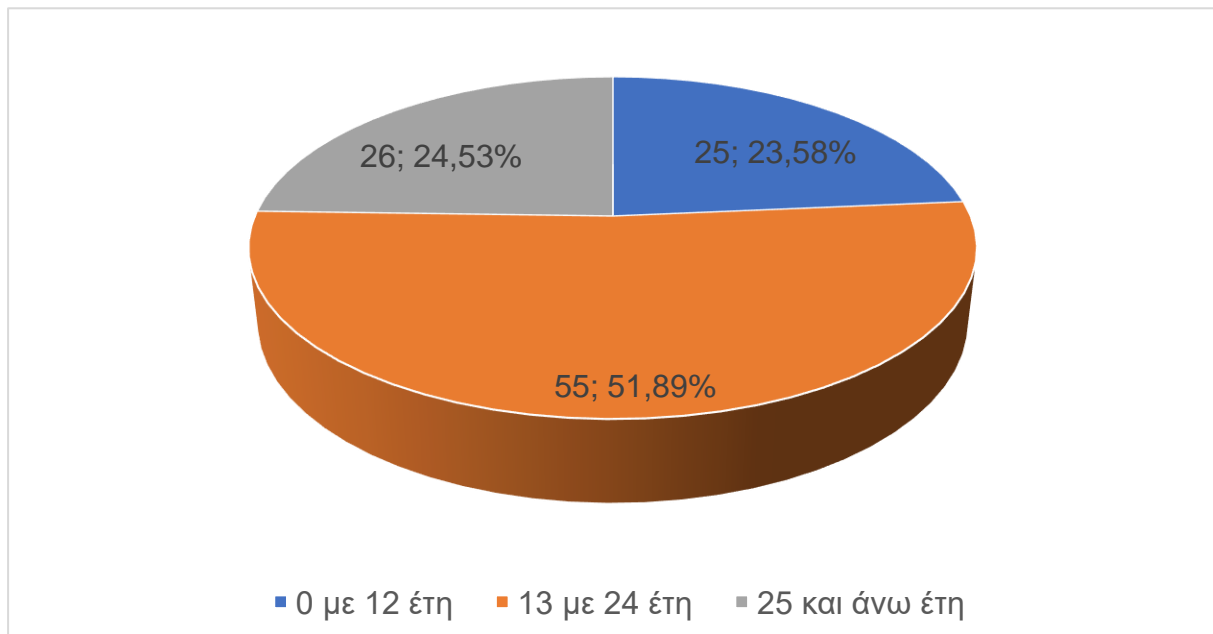
Σχήμα 5: Οικογενειακή Κατάσταση Συμμετεχόντων



Πίνακας 9: Οικογενειακή Κατάσταση Συμμετεχόντων

Οικογενειακή Κατάσταση		Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Σωρευτικό Ποσοστό %
Έγκυρα	Ελεύθερος/η	54	50.9	50.9	50.9
	Παντρεμένος/η	37	34.9	34.9	85.8
	Διαζευγμένος/η	15	14.2	14.2	100.0
	Σύνολο	106	100.0	100.0	

Το τελευταίο δημογραφικό χαρακτηριστικό που μελετήθηκε ήταν τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων. Όπως αναφέρθηκε, αυτή η μεταβλητή από συνεχής μετατράπηκε σε ονομαστική, χωρίζοντας τις συνεχείς τιμές σε τρεις ομάδες παρόμοιου εύρους ετών προϋπηρεσίας όπως παρατηρείται στο Σχήμα 6 και Πίνακα 10. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες, σε ποσοστό 51.9%, είχαν 13 με 24 χρόνια προϋπηρεσίας. Οι υπόλοιπες δυο υποομάδες της μεταβλητής είχαν σχετικά παρόμοια ποσοστά συμμετεχόντων, με αυτούς που είχαν 25 και παραπάνω χρόνια προϋπηρεσίας να κατέχουν το 24.5% του δείγματος, και αυτούς με 12 χρόνια ή λιγότερα να κατέχουν το 23.6% του δείγματος.

Σχήμα 6: Έτη Προϋπηρεσίας Συμμετεχόντων

Πίνακας 10: Έτη Προϋπηρεσίας Συμμετεχόντων

Έτη Προϋπηρεσίας	Συχνότητα	Ποσοστό %	Έγκυρο Ποσοστό %	Σωρευτικό Ποσοστό %
Έγκυρα	0 με 12 έτη	25	23.6	23.6
	13 με 24 έτη	55	51.9	75.5
	25 έτη και άνω	26	24.5	100.0
	Σύνολο	106	100.0	100.0

4.4 Απάντηση στο 1ο Ερευνητικό Ερώτημα

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στην εργασία ήταν να εξεταστεί «Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην Περιφέρεια Θεσσαλίας;». Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δόθηκε μέσω της σύγκρισης των περιγραφικών χαρακτηριστικών των τριών στυλ ηγεσίας. Επίσης, εξετάστηκαν και ποιες δευτερεύουσες μεταβλητές είναι οι κατευθυντήριες δυνάμεις των εκάστοτε στυλ ηγεσίας. Τονίζεται πως οι μέσοι όροι των μεταβλητών προήλθαν από απαντήσεις εύρους 0 έως 4, όπου η τιμή 0 δηλώνει την απουσία του στυλ ηγεσίας, ενώ η τιμή 4 δηλώνει την πολύ μεγάλη ένδειξη του στυλ ηγεσίας. Η τιμή 2 βρίσκεται στη μέση της κλίμακας δηλώνοντας μια μέτρια παρουσία του στυλ ηγεσίας.

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζονται τα περιγραφικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Όπως παρατηρείται το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας παρουσιάζει μέσο όρο 2.35 με τυπική απόκλιση 0.75 μονάδων. Αυτό σημαίνει πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας εμφανίζεται στην Περιφέρεια Θεσσαλίας σε περισσότερο μέτριο παρά μεγάλο βαθμό. Από τις πέντε δευτερεύουσες μεταβλητές του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας ιδιαίτερο ενδιαφέρον εμφανίζουν η «Εμψυχωτική Παρακίνηση» και η «Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικών)» καθώς έχουν τους υψηλότερους μέσους όρους. Αντιθέτως, τον μικρότερο μέσο όρο παρουσιάζει η μεταβλητή «Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον». Ο μέσος όρος της εμψυχωτικής παρακίνησης δηλώνει ότι οι ηγέτες που εργάζονται στην Περιφέρεια Θεσσαλίας αποπνέουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό την αριστεία και αφιερώνουν χρόνο για να συγκεντρωθούν στο έργο τους και την παρακίνηση των υφισταμένων τους. Ο μέσος όρος της εξιδανικευμένης επιρροής δηλώνει πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα

πιστεύουν σε αρκετό μεγάλο βαθμό ότι οι ηγέτες της Περιφέρειας Θεσσαλίας είναι χαρισματικοί και ταλαντούχοι και αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τους εργαζομένους τους. Ωστόσο, ο μέσος όρος του εξατομικευμένου ενδιαφέροντος των ηγετών του δημοσίου τομέα της Περιφέρειας Θεσσαλίας δηλώνει πως ο βαθμός στον οποίο αυτοί μεριμνούν για τις ανάγκες των υφισταμένων τους και λειτουργούν ως μέντορες τους είναι χαμηλότερος του μετρίου.

Πίνακας 11: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Μετασχηματιστικού Στυλ Ηγεσίας

Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Χαρακτηριστικών)	2.62	0.82
Εξιδανικευμένη Επιρροή (Συμπεριφορά)	2.37	0.71
Εμπυχωτική Παρακίνηση	2.69	0.64
Διανοητική Διέγερση	2.21	0.91
Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	1.88	0.87
Μετασχηματιστική Ηγεσία (Συνολικά)	2.35	0.75

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα περιγραφικά χαρακτηριστικά του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας. Όπως παρατηρείται αυτό το στυλ ηγεσίας παρουσιάζει μέσο όρο 2.79 με τυπική απόκλιση 0.5 μονάδων. Αυτό σημαίνει πως το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας εμφανίζεται στην Περιφέρεια Θεσσαλίας σε περισσότερο μέτριο προς μεγάλο βαθμό. Από τις δευτερεύουσες μεταβλητές αυτού του στυλ ηγεσίας ιδιαίτερο ενδιαφέρον εμφανίζει η «Διοίκηση κατ' Εξάιρεση (Ενεργητική)» καθώς έχει τον υψηλότερο μέσο όρο εκ των δυο δευτερευουσών μεταβλητών. Αντιθέτως, τον μικρότερο μέσο όρο παρουσιάζει η μεταβλητή «Ενδεχόμενη Ανταμοιβή». Ο μεγάλος προς πολύ μεγάλος μέσος όρος της ενεργητικής διοίκησης κατ' εξαίρεσης δηλώνει ότι οι ηγέτες του δημοσίου τομέα στην Περιφέρεια Θεσσαλίας παρακολουθούν συνεχώς την απόδοση κάθε υφισταμένου και λαμβάνουν άμεσες διορθωτικές ενέργειες όταν κάτι πάει στραβά. Από την άλλη πλευρά, ο μέτριος προς μεγάλος βαθμός της ενδεχόμενης ανταμοιβής σημαίνει πως οι ηγέτες του δημοσίου τομέα στην Περιφέρεια Θεσσαλίας χρησιμοποιούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό κίνητρα επιβράβευσης εκείνων των υφισταμένων εργαζόμενων που επιτυγχάνουν τους καθορισμένους στόχους τους παρέχοντας θετική ενίσχυση καλύτερη εργασία.

Πίνακας 12: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Συναλλακτικού Στυλ Ηγεσίας

Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Ενδεχόμενη Ανταμοιβή	2.42	0.55
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Ενεργητική)	3.16	0.60
Συναλλακτική Ηγεσία (Συνολικά)	2.79	0.50

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα περιγραφικά χαρακτηριστικά του παθητικού ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας. Όπως παρατηρείται αυτό το στυλ ηγεσίας παρουσιάζει μέσο όρο 1.49 με τυπική απόκλιση 0.6 μονάδων. Αυτό σημαίνει πως το παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας εμφανίζεται στην Περιφέρεια Θεσσαλίας σε μικρό προς μέτριο βαθμό. Ακόμα και οι δυο δευτερεύουσες μεταβλητές αυτού του στυλ ηγεσίας η «Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Παθητική)» και η «Ελευθεριάζουσα Ηγεσία» φέρουν παρόμοιο μικρό προς μέτριο μέσο όρο. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι οι ηγέτες του δημοσίου τομέα στην Περιφέρεια Θεσσαλίας παρεμβαίνουν και αναλαμβάνουν δράση σε μεγάλο βαθμό και όχι μόνο όταν οι υφιστάμενοί τους δεν πληρούν τα πρότυπα εργασίας. Αντίστοιχα, δεν κρατούν ιδιαίτερη στάση εμπιστοσύνης και απόστασης από τους υπαλλήλους τους δίχως να εμπλέκονται υπερβολικά και να δίνουν πολλές οδηγίες ή καθοδήγηση.

Πίνακας 13: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Παθητικού προς Αποφυγήν Στυλ Ηγεσίας

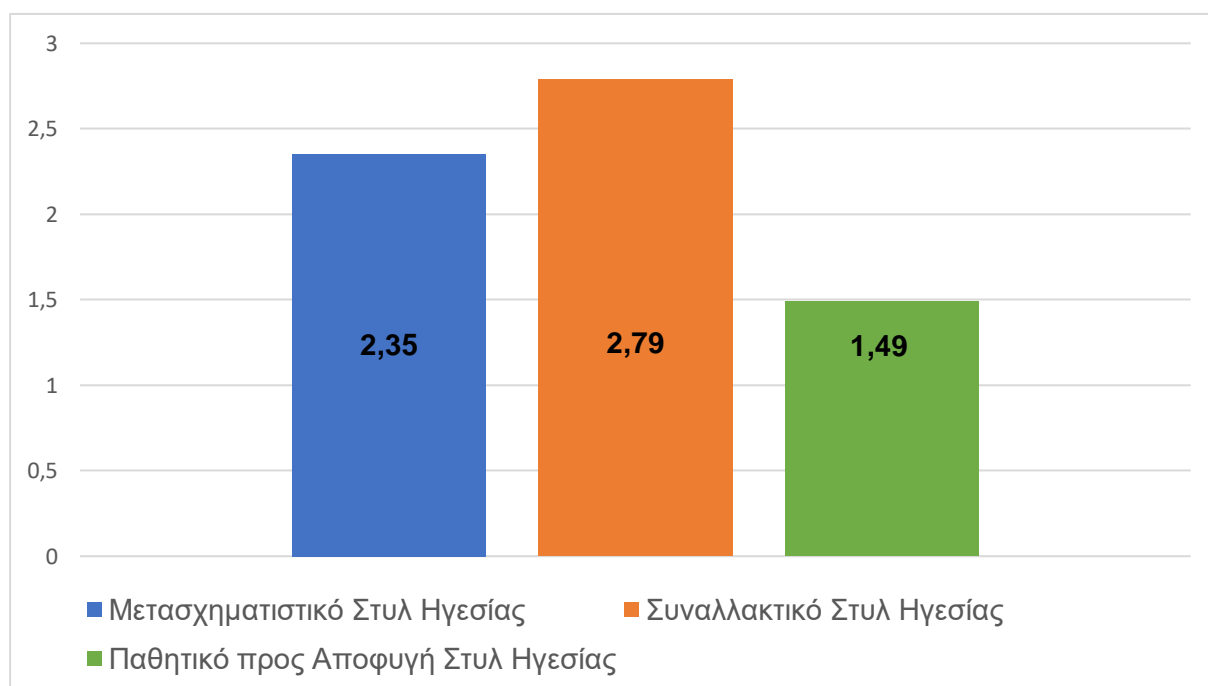
Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Διοίκηση κατ' Εξαίρεση (Παθητική)	1.53	0.67
Ελευθεριάζουσα Ηγεσία	1.46	0.74
Παθητική ή προς Αποφυγήν Ηγεσία (Συνολικά)	1.49	0.60

Συνεπώς, το στυλ ηγεσίας που επικρατεί στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας βάσει των παραπάνω περιγραφικών στατιστικών είναι το συναλλακτικό στυλ με μέσο όρο 2.79 και τυπική απόκλιση 0.5 έναντι του μετασχηματιστικού και του παθητικού ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Θεσσαλίας

αντιμετωπίζονται από τους προϊσταμένους τους κυρίως με το συναλλακτικό και κατ' ακολουθία με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, αλλά όχι τόσο με το παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται γραφικώς στο Σχήμα 7. Το συμπέρασμα και η απάντηση στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας είναι πως:

«Το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας είναι αυτό του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας»

Σχήμα 7: Σύγκριση των τριών Στυλ Ηγεσίας



4.5 Απάντηση στο 2ο Ερευνητικό Ερώτημα

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στην εργασία ήταν να εξεταστεί «Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας;». Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δόθηκε μέσω της ανάλυσης των περιγραφικών χαρακτηριστικών των έξι παραγόντων της μεταβλητής της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τονίζεται πως αυτή την φορά οι μέσοι όροι των μεταβλητών προήλθαν από απαντήσεις εύρους 1 έως 5, όπου η τιμή 1 δηλώνει την ελάχιστη επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ η τιμή 5 δηλώνει αντιθέτως τη μέγιστη. Η τιμή 3 βρίσκεται στη μέση της κλίμακας δηλώνοντας μια μέτριου βαθμού επαγγελματική ικανοποίηση.

Στον Πίνακα 14 παρουσιάζονται τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης όπως προέκυψαν από τις απαντήσεις του δείγματος. Ο συνολικός μέσος όρος της επαγγελματικής ικανοποίησης βρέθηκε ίσος με 3.16 και τυπική απόκλιση 0.46 μονάδες. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας νιώθουν ενός μετρίου βαθμό ικανοποίηση από το επάγγελμα που ασκούν.

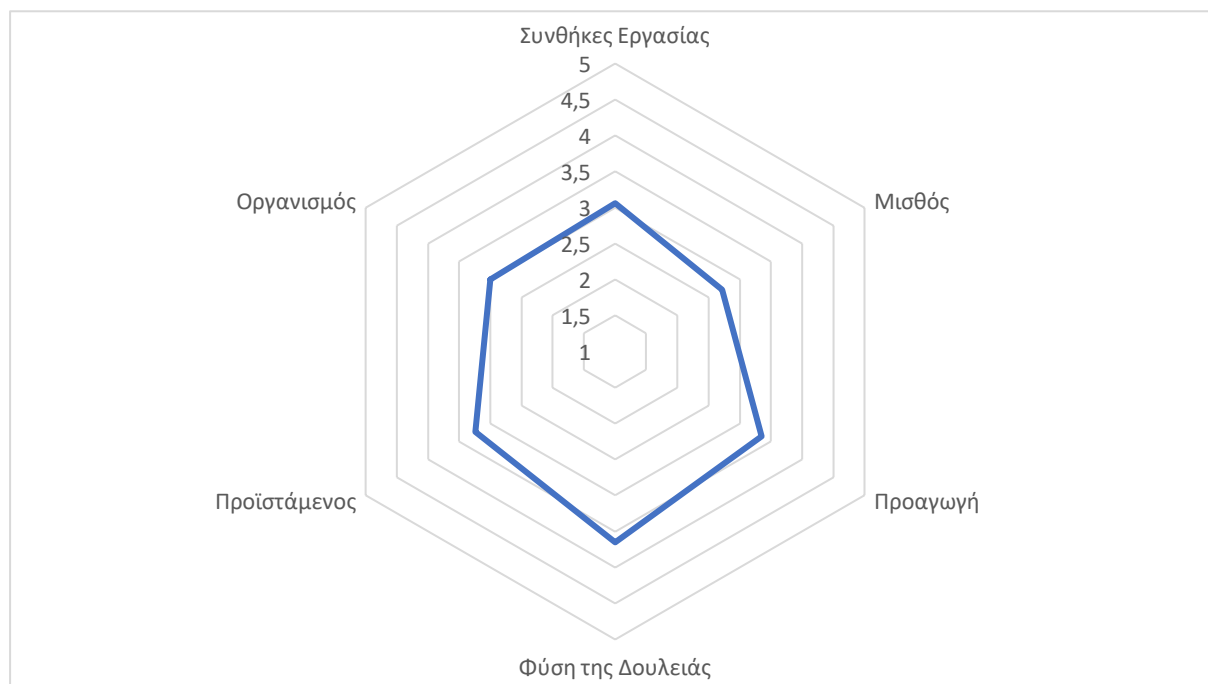
Το αποτέλεσμα αυτό αναλύεται περαιτέρω βάση των έξι παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης. Όπως παρατηρείται στον Πίνακα 14 και Σχήμα 8, ο σημαντικότερος παράγοντας επαγγελματικής ικανοποίησης βρέθηκε η «Φύση της Δουλειάς» με μέσο όρο 3.65 και τυπική απόκλιση 0.58. Αυτό δείχνει πως η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της Περιφέρειας της Θεσσαλίας οφείλεται περισσότερο στο είδος της εργασίας και των καθηκόντων που εκτελούν οι εργαζόμενοι στον τόπο της εργασίας τους. Δεύτερος στη σειρά βρέθηκε ο παράγοντας της «Προαγωγής» με μέσο όρο 3.35 και τυπική απόκλιση 0.81 που δείχνει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυτών των εργαζομένων οφείλεται επίσης στις προαγωγές που λαμβάνουν ως αποτέλεσμα της απόδοσής τους. Επίσης σημαντικός παράγοντας στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της Περιφέρειας της Θεσσαλίας είναι και η συμπεριφορά και υποστήριξη που λαμβάνουν από τους προϊστάμενους τους. Ακολουθούν στην κατάταξη οι «Συνθήκες Εργασίας» και ο «Οργανισμός» ως ολόκληρα, ωστόσο, οι δυο αυτοί παράγοντες φαίνεται πως αποδίδουν μετρίου ή απροσδιόριστου βαθμού επαγγελματική ικανοποίηση στους συμμετέχοντες στην έρευνα. Τελευταίος στην κατάταξη παράγοντας είναι αυτός του «Μισθού», από τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι παρά ικανοποιημένοι.

Συνολικά, τα περιγραφικά χαρακτηριστικά της μεταβλητής της επαγγελματικής ικανοποίησης και των παραγόντων της δείχνουν ότι υπάρχουν πολλές ενέργειες που μπορούν να αυξήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της Περιφέρειας της Θεσσαλίας, καθώς όλοι οι παράγοντες της μεταβλητής δέχονται βελτίωσης. Το συμπέρασμα και η απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας είναι πως:

«Το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας είναι ελαφρώς υψηλότερο του μετρίου»

Πίνακας 14: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Μεταβλητές	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συνθήκες Εργασίας	3.06	0.56
Μισθός	2.72	0.32
Προαγωγή	3.35	0.81
Φύση της Δουλειάς	3.65	0.58
Προϊστάμενος	3.24	0.71
Οργανισμός	3.00	0.56
Επαγγελματική Ικανοποίηση (Συνολικά)	3.16	0.46

Σχήμα 8: Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης

4.6 Απάντηση στο 3ο Ερευνητικό Ερώτημα

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στην εργασία ήταν να εξεταστεί αν «Υπάρχει διαφοροποίηση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά;». Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτά παρουσιάστηκαν παραπάνω και είναι το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, και τα έτη προϋπηρεσίας. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δόθηκε μέσω στατιστικών

αναλύσεων σύγκρισης μέσων όρων. Για παράδειγμα, για τη μεταβλητή του φύλου χρησιμοποιήθηκε το Independent Samples t-Test το οποίο συγκρίνει τους μέσους όρους δύο ανεξάρτητων ομάδων (άνδρες και γυναίκες) για να εντοπίσει αν υφίστανται στατιστικά στοιχεία ότι οι μέσοι όροι του σχετικού πληθυσμού είναι αρκετά διαφορετικοί. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπου οι ανεξάρτητες ομάδες ήταν περισσότερες των δύο χρησιμοποιήθηκε το one-way ANOVA, το οποίο συγκρίνει τους μέσους όρους δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων ομάδων για να προσδιορίσει εάν υπάρχουν στατιστικά στοιχεία ότι οι μέσοι όροι του σχετικού πληθυσμού είναι αρκετά διαφορετικοί.

Επαγγελματική Ικανοποίηση με Φύλο

Η μηδενική υπόθεση του t-Test είναι ότι οι μέσοι όροι του πληθυσμού από τις δύο ανεξάρτητες ομάδες είναι ίσοι: $H_0: u_1 = u_2$. Στις περισσότερες περιπτώσεις, γίνεται έλεγχος ώστε να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση και να γίνει αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση, η οποία είναι ότι οι μέσοι όροι του πληθυσμού δεν είναι ίσοι: $H_A: u_1 \neq u_2$. Το επίπεδο σημαντικότητας στη συγκεκριμένη εργασία που κρίνει είτε την απόρριψη είτε την αποδοχή της εναλλακτικής υπόθεσης έχει οριστεί ίσο με την τιμή άλφα 0.05.

Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τους μέσους όρους των έξι παραγόντων καθώς και της μεταβλητής της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων της Περιφέρειας της Θεσσαλίας ανά φύλο. Παρατηρείται ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων είναι σχετικά μικρές. Τα αποτελέσματα του t-Test δείχνουν ποιες από αυτές τις διαφορές είναι στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 15: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Επαγγελματικής Ικανοποίησης ανά Φύλο

Μεταβλητές	Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συνθήκες Εργασίας	Άνδρας	46	3.13	0.48
	Γυναίκα	60	3.00	0.61
Μισθός	Άνδρας	46	2.68	0.31
	Γυναίκα	60	2.74	0.32
Προαγωγή	Άνδρας	46	3.40	0.81
	Γυναίκα	60	3.32	0.81
Φύση της Δουλειάς	Άνδρας	46	3.70	0.41
	Γυναίκα	60	3.61	0.68

Προϊστάμενος	Άνδρας	46	3.42	0.64
	Γυναίκα	60	3.10	0.73
Οργανισμός	Άνδρας	46	3.10	0.52
	Γυναίκα	60	2.92	0.58
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Άνδρας	46	3.23	0.37
	Γυναίκα	60	3.11	0.51

Ο Πίνακας 16 παρουσιάζει τα αποτελέσματα του t-Test. Παρατηρείται πως μόνο σε μια περίπτωση προέκυψαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα, σε αυτήν του παράγοντα «Προϊστάμενος». Σε όλες τις άλλες περιπτώσεις δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάλογα με το αν οι συμμετέχοντες είναι άνδρες ή γυναίκες.

Πίνακας 16: t-Test Επαγγελματική Ικανοποίηση με Φύλο

Μεταβλητές	Levene's Test Sig. (2-tailed)	t Statistic	Sig. (2-tailed)	Διαφορά Μέσων Όρων
Συνθήκες Εργασίας	0.397	1.120	.265	0.12
Μισθός	0.702	-0.906	.367	-0.06
Προαγωγή	0.899	0.513	.609	0.08
Φύση της Δουλειάς	0.075	0.781	.437	0.09
Προϊστάμενος	0.970	2.349	.021	0.32
Οργανισμός	0.557	1.631	.106	0.18
Επαγγελματική Ικανοποίηση	0.113	1.385	.169	0.12

Από τους Πινάκες 15 και 16 βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι 46 άνδρες συμμετέχοντες λαμβάνουν επαγγελματική ικανοποίηση από τον προϊστάμενό τους κατά μέσο όρο 3.42 και τυπική απόκλιση 0.64, ενώ οι 60 γυναίκες συμμετέχοντες 3.10 και τυπική απόκλιση 0.73 αντίστοιχα, ελαφρώς χαμηλότερη κατά 0.32 μονάδες από τους άντρες. Προχωρώντας στην υπόθεση της ομοιογένειας της διακύμανσης, η στατιστική σημαντικότητα του Levene τεστ για ισότητα διακυμάνσεων βρέθηκε ίση με 0.970. Η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή σημαντικότητας άλφα $0.970 > 0.05$ και συνεπώς οι διακυμάνσεις είναι ίσες, οπότε και στον Πίνακα 16 καταγράφηκαν τα αποτελέσματα

του t-Test για ίσες διακυμάνσεις. Η τιμή σημαντικότητας του t-Test βρέθηκε μικρότερη από την τιμή άλφα $0.21 < 0.05$ επομένως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Συνεπώς, το ανεξάρτητο t-Test που διεξήχθη στα δεδομένα με διάστημα εμπιστοσύνης 95% (CI) για τη διαφορά των μέσων όρων, επισήμανε ότι οι άνδρες λαμβάνουν περισσότερη επαγγελματική ικανοποίηση (3.42 ± 0.64) από τις γυναίκες (3.10 ± 0.73) ($t(104) = -2.349$, $p = 0.021$) με μέση διαφορά 0.32 μονάδες.

Επαγγελματική Ικανοποίηση με Ηλικιακή Ομάδα

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA για τον έλεγχο των μέσων όρων των ανεξάρτητων ομάδων της ηλικίας σχετικά με την αντίστοιχη επαγγελματική τους ικανοποίηση παρουσιάζονται στον Πίνακα 17. Αρχικά παρατηρείται πως σε όλες τις περιπτώσεις ο έλεγχος Levene επιβεβαίωσε την ισότητα των διακυμάνσεων καθώς η τιμή σημαντικότητας ήταν μεγαλύτερος της τιμής άλφα 0.05. Συνεπώς, τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA μπορούν να ερμηνευτούν με ασφάλεια χωρίς ανάγκη για περαιτέρω ελέγχους. Τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA έδειξαν πως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανεξάρτητων ομάδων της ηλικίας των συμμετεχόντων ως προς την επαγγελματική τους ικανοποίηση καθώς όλες οι τιμές σημαντικότητας ήταν μεγαλύτερες της τιμής άλφα 0.05.

Πίνακας 17: ANOVA Επαγγελματική Ικανοποίηση με Ηλικιακή Ομάδα

Μεταβλητές	Levene's Test Sig. (2-tailed)	F Statistic	Sig. (2-tailed)
Συνθήκες Εργασίας	0.888	1.924	0.130
Μισθός	0.503	2.006	0.118
Προαγωγή	0.127	0.720	0.542
Φύση της Δουλειάς	0.598	1.103	0.351
Προϊστάμενος	0.053	2.148	0.099
Οργανισμός	0.399	1.668	0.179
Επαγγελματική Ικανοποίηση	0.933	2.186	0.094

Επαγγελματική Ικανοποίηση με Έτη Προϋπηρεσίας

Τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA για τον έλεγχο των μέσων όρων των ανεξάρτητων ομάδων των ετών προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με την αντίστοιχη επαγγελματική τους ικανοποίηση παρουσιάζονται στον Πίνακα 18. Αρχικά παρατηρείται πως ο έλεγχος Levene δεν επιβεβαίωσε την ισότητα των διακυμάνσεων σε όλες τις περιπτώσεις. Συνεπώς, τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA επανελέγχθηκαν για την αξιοπιστία τους μέσω του ελέγχου Brown-Forsythe. Τελικώς, τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA έδειξαν πως δεν υπάρχουν σε καμία εκ των περιπτώσεων στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ανεξάρτητων ομάδων των ετών προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων ως προς την επαγγελματική τους ικανοποίηση, καθώς όλες οι τιμές σημαντικότητας ήταν μεγαλύτερες της τιμής α 0.05.

Πίνακας 18: ANOVA Επαγγελματική Ικανοποίηση με Έτη Προϋπηρεσίας

Μεταβλητές	Levene's Test Sig. (2-tailed)	F Statistic	Sig. (2-tailed)	Brown-Forsythe
Συνθήκες Εργασίας	0.003	0.791	0.456	0.543
Μισθός	0.633	0.457	0.635	-
Προαγωγή	0.206	1.413	0.248	-
Φύση της Δουλειάς	0.708	1.195	0.307	-
Προϊστάμενος	0.728	0.569	0.568	-
Οργανισμός	0.383	0.245	0.783	-
Επαγγελματική Ικανοποίηση	0.050	0.807	0.449	0.525

Συνολικά, οι αναλύσεις t-Test και ANOVA έδειξαν πως μόνο ένα δημογραφικό χαρακτηριστικό παρουσιάζει διαφορές μεταξύ των ανεξάρτητων ομάδων τους και της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτά ήταν το φύλο, ωστόσο η διαφορά αφορούσε μόνο στον παράγοντα «Προϊστάμενος», και το επίπεδο εκπαίδευσης, όπου η διαφορά αφορούσε σε όλους τους παράγοντες καθώς και στην ίδια την μεταβλητή της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων της Περιφέρειας της Θεσσαλίας. Το

συμπέρασμα και η απάντηση συνεπώς στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας είναι πως:

«Υπάρχει διαφοροποίηση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας σε σχέση με το φύλο τους»

4.7 Απάντηση στο 4ο Ερευνητικό Ερώτημα

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στην εργασία ήταν να εξεταστεί αν «Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ή προς αποφυγήν ηγεσία με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας;». Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δόθηκε μέσω επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων συσχέτισης και συγκεκριμένα μέσω της συσχέτισης Pearson η οποία δείχνει την ισχύ μιας γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών και συμβολίζεται με το σύμβολο r . Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r κυμαίνεται από +1 έως -1. Η τιμή 0 υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Μια τιμή μεγαλύτερη του 0 υποδηλώνει θετική συσχέτιση. Καθώς αυξάνεται η τιμή μιας μεταβλητής, αυξάνεται και η τιμή της άλλης μεταβλητής. Από την άλλη πλευρά, εάν η τιμή της μιας μεταβλητής είναι μικρότερη από 0, σημαίνει ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση. Στην περίπτωση αυτή, όταν η τιμή της μιας μεταβλητής αυξάνεται, η τιμή της άλλης μεταβλητής μειώνεται. Μια συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική όταν ο βαθμός σημαντικότητάς της είναι μικρότερος της τιμής άλφα 0.05.

Οι συσχετίσεις των τριών στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και των έξι παραγόντων της παρουσιάζονται στον Πίνακα 19. Οι αρνητικές συσχετίσεις έχουν το σύμβολο μείον (-), ενώ οι αστερίσκοι * και ** χαρακτηρίζουν μια στατιστικά σημαντική σχέση σε επίπεδο άλφα ίσο με 0.05 και 0.01 αντίστοιχα. Τονίζεται πως όσο πιο κοντά στη μονάδα είναι η τιμή συσχέτισης Pearson, τόσο πιο ισχυρή είναι και η γραμμική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Παρατηρείται πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά και τους παράγοντές της με εξαίρεση των παράγοντα «Μισθός», ο οποίος βρέθηκε πως έχει ασθενή θετική συσχέτιση με το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ωστόσο το αποτέλεσμα αυτό δεν ήταν στατιστικά σημαντικό. Παρατηρείται επίσης πως η πιο ισχυρή συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της μεταβλητής της επαγγελματικής

ικανοποίησης με $r = 0.699$. Η τιμή αυτή είναι μια ένδειξη αρκετά ισχυρής συσχέτισης. Οι υπόλοιποι συντελεστές συσχέτισης βρέθηκαν ελαφρώς ασθενέστεροι, με χαμηλότερο αυτόν του παράγοντα του «Προϊστάμενου» με $r = 0.543$, ωστόσο και πάλι, τιμές μεταξύ 0.5 και 0.7 επιδεικνύουν μια μετρίου βαθμού συσχέτισης μεταξύ των εκάστοτε μεταβλητών.

Πίνακας 19: Συσχέτιση Pearson μεταξύ Στυλ ηγεσίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση

Μεταβλητές	Μ.Ο.	Τ.Α.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Μετασχηματιστικό Στυλ Ηγεσίας (1)	2.35	0.75	-								
Συναλλακτικό Στυλ Ηγεσίας (2)	2.79	0.50	0.752**	-							
Παθητικό ή προς Αποφυγήν Στυλ Ηγεσίας (3)	1.49	0.60	-0.155	-0.064	-						
Συνθήκες Εργασίας (4)	3.06	0.56	0.678**	0.430**	-0.020	-					
Μισθός (5)	2.72	0.32	0.186	-0.021	-0.297**	0.268**	-				
Προαγωγή (6)	3.35	0.81	0.559**	0.466**	0.196*	0.652**	-0.013	-			
Φύση της Δουλειάς (7)	3.65	0.58	0.571**	0.269**	-0.092	0.712**	0.323**	0.536**	-		
Προϊστάμενος (8)	3.24	0.71	0.543**	0.250**	-0.248*	0.679**	0.275**	0.370**	0.679**	-	
Οργανισμός (9)	3.00	0.56	0.589**	0.252**	-0.132	0.721**	0.416**	0.366**	0.728**	0.740**	-
Επαγγελματική Ικανοποίηση (10)	3.16	0.46	0.699**	0.383**	-0.106	0.902**	0.405**	0.669**	0.872**	0.838**	0.861**

Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας παρατηρείται πως έχει θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση, αλλά και τους παράγοντες της με εξαίρεση των παράγοντα «Μισθός», ο οποίος βρέθηκε πως έχει ασθενή αρνητική, σχεδόν μηδενική, συσχέτιση με το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, ωστόσο και πάλι, το αποτέλεσμα αυτό δεν ήταν στατιστικά σημαντικό. Παρατηρείται ακόμα πως η πιο ισχυρή συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας και του παράγοντα «Προαγωγή» της μεταβλητής της επαγγελματικής ικανοποίησης με $r = 0.466$. Η τιμή αυτή είναι μια ένδειξη μέτριας προς ασθενούς συσχέτισης. Οι υπόλοιποι συντελεστές συσχέτισης βρέθηκαν ελαφρώς ως αρκετά ασθενέστεροι, με χαμηλότερο αυτόν του παράγοντα του «Προϊστάμενου» με $r = 0.250$. Γενικά, τιμές κοντά στο 0.3 επιδεικνύουν μια ασθενούς βαθμού συσχέτισης μεταξύ των εκάστοτε μεταβλητών.

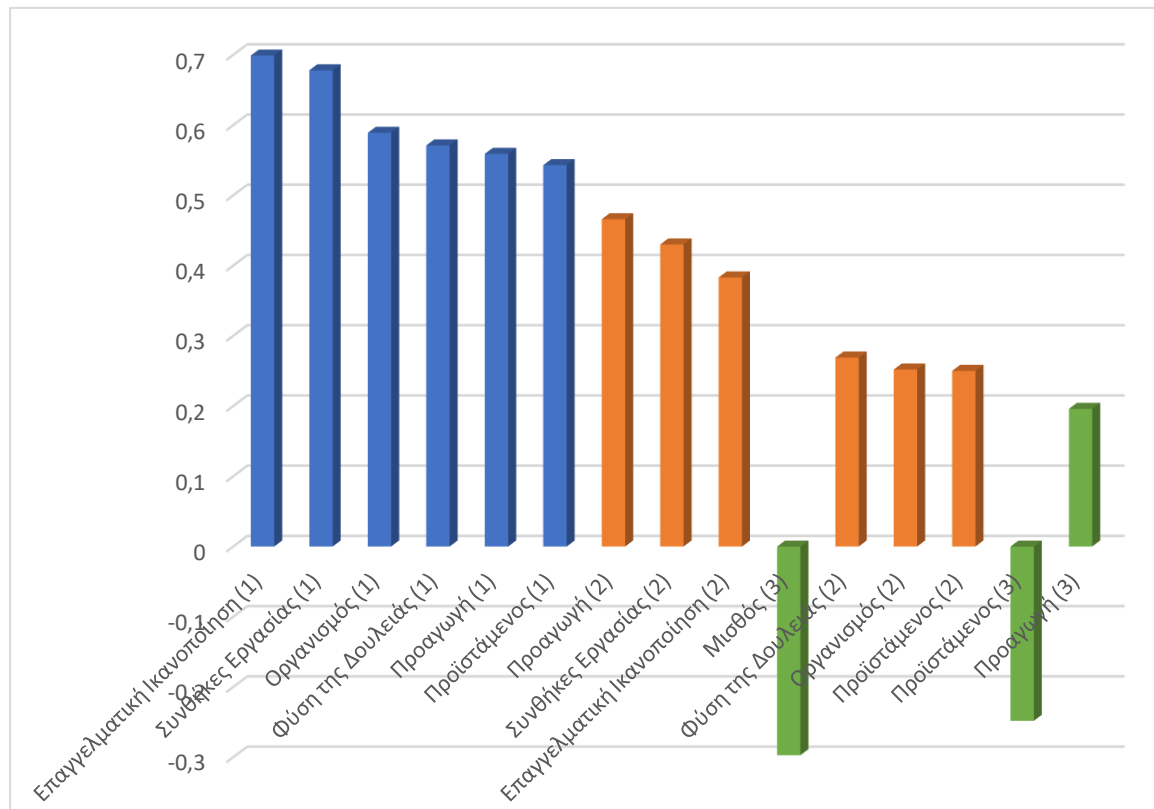
Τέλος, το παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας παρατηρείται πως έχει θετική συσχέτιση μόνο με έναν παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης, αυτόν της «Προαγωγής». Όλοι οι άλλοι παράγοντες, καθώς και η μεταβλητή της επαγγελματικής ικανοποίησης εξ' αυτού, έχουν αρνητική συσχέτιση με το παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, μόλις τρεις συσχετίσεις ήταν στατιστικά σημαντικές, αυτές του στυλ ηγεσίας με τους παράγοντες «Μισθός», «Προαγωγή» και «Προϊστάμενος». Παρατηρείται πως η πιο ισχυρή συσχέτιση εντοπίζεται μεταξύ του παθητικού ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας και του παράγοντα «Μισθός» της μεταβλητής της επαγγελματικής ικανοποίησης με $r = -0.297$. Η τιμή αυτή είναι μια ένδειξη ασθενούς συσχέτισης. Οι υπόλοιποι συντελεστές συσχέτισης βρέθηκαν ελαφρώς ασθενέστεροι, επιδεικνύοντας ασθενούς βαθμού συσχετίσεις μεταξύ των εκάστοτε μεταβλητών.

Συνολικά παρατηρήθηκε πως η πιο ισχυρή θετική συσχέτιση υπάρχει μεταξύ του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, ακολουθώντας δεύτερος στη σειρά ο παράγοντας των συνθηκών εργασίας και πάλι στην περίπτωση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Οι συσχετίσεις του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και των παραγόντων της ήταν αρκετά ασθενέστερες. Η απάντηση συνεπώς στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα είναι το εξής:

«Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας»

Στο Σχήμα 9 παρουσιάζονται κατά φθίνουσα σειρά ισχύος όλες οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις των στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και των παραγόντων της. Τα τρία στυλ ηγεσίας διαχωρίζονται χρωματικά, με το μπλε να αντιστοιχεί στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το πορτοκαλί στο συναλλακτικό, και το πράσινο στο παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας.

Σχήμα 9: Συσχετίσεις Στυλ Ηγεσίας με Παράγοντες Επαγγελματικής Ικανοποίησης



4.8 Συζήτηση

Ο σκοπός της παρούσης εργασίας ήταν να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και τα στυλ ηγεσίας που ακολουθούνται στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας. Έπειτα από την επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογικής προσέγγισης, η οποία ήταν ένας συνδυασμός περιγραφικής και διερευνητικής μελέτης βασισμένης σε ποσοτικές μεθόδους και αφαιρετικό συλλογισμό, τα αποτελέσματα που βρέθηκαν ήταν κατά κύριο λόγο τα αναμενόμενα, πάντα βάσει των πληροφοριών που αναφέρθηκαν στην ενότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 106 εργαζομένους στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας. Η μέση ηλικία του δείγματος ήταν τα 43 έτη, ενώ υπερίσχυε το γυναικείο φύλο σε ποσοστό 57% έναντι 43% των ανδρών. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν ελεύθεροι, έναν σημαντικό ποσοστό της τάξης του 30% ήταν παντρεμένοι, ενώ υπήρχε και ένα ποσοστό 15% διαζευγμένων. Οι περισσότεροι εξ αυτών είχαν 13 με 24 έτη προϋπηρεσίας, ενώ επίσης αρκετοί ήταν και εκείνοι που είχαν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 25 ετών.

Έπειτα από κωδικοποίηση και έλεγχο των δεδομένων που αποκτήθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων MLQ και ESI βρέθηκε πως το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας ήταν αυτό του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας με μικρή διαφορά ωστόσο από το μετασχηματιστικό στυλ. Όσον αφορά στο παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας αυτό παρατηρήθηκε πως ασκούνταν σε πολύ μικρότερο βαθμό από ότι τα άλλα δύο στυλ ηγεσίας. Συνεπώς, στο 1^ο ερώτημα της εργασίας «Ποιο είναι το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας;» η απάντηση είναι πως το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στην Περιφέρεια Θεσσαλίας είναι αυτό του συναλλακτικού στυλ.

Όσον αφορά το 2^ο ερώτημα «Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας;» παρατηρήθηκε πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν ένα μέτριο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία τους. Αν και η φύση της δουλειάς τους φάνηκε αρκετά ικανοποιητική, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν ήταν ικανοποιημένοι από το μισθό τους. Οι παράγοντες των συνθηκών εργασίας βρέθηκαν να έχουν ένα μέτριο αντίκτυπο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, οι παράγοντες των προϋποθέσεων και των ευκαιριών για προαγωγή έδειξαν πως δίνουν έστω και

ελαφρώς ένα βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης στους συμμετέχοντες της έρευνας. Συνεπώς, η απάντηση στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα είναι πως το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας είναι ελαφρώς υψηλότερο του μετρίου.

Ερευνώντας το 3^ο ερευνητικό ερώτημα αν υπάρχει διαφοροποίηση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας σε σχέση με τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, βρέθηκε πως όντως, κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά προκαλούν βάσιμες διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων. Αρχικά, όσον αφορά στο φύλο των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε πως οι γυναίκες ήταν λιγότερο ικανοποιημένες από τον παράγοντα του προϊσταμένου στην εργασία τους από ότι οι άνδρες. Ενώ οι άνδρες συμμετέχοντες ήταν ελαφρώς ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους, οι γυναίκες συμμετέχοντες είχαν ένα μέτριο βαθμό ικανοποίησης. Ωστόσο, οι διαφορές μεταξύ του φύλου στην μεταβλητή της επαγγελματικής ικανοποίησης βρέθηκαν μόνο σε έναν εκ των επτά παραγόντων που μελετήθηκαν. Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά της ηλικιακής ομάδας των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν βρέθηκε καμία ιδιαίτερη στατιστική διαφορά ως προς το επίπεδο της επαγγελματικής τους ικανοποίησης. Το τελευταίο δημογραφικό χαρακτηριστικό που μελετήθηκε ήταν εκείνο των ετών προϋπηρεσίας. Ωστόσο, δεν βρέθηκε το χαρακτηριστικό αυτό να δημιουργεί κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Βάσει των παραπάνω ενδείξεων, η απάντηση που δόθηκε στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα είναι πως υπάρχει διαφοροποίηση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας ανάλογα με το φύλο τους.

Το 4^ο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα που ερευνήθηκε ήταν αν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στη μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική ή προς αποφυγήν ηγεσία με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας. Εδώ, οι βιβλιογραφικές πηγές έδειχναν πως κυρίως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που επηρεάζει θετικά το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είχε μια θετική και αρκετά ισχυρή συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας που βρέθηκε και ως το κυρίαρχο στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας είχε θετική συσχέτιση με την επαγγελματική

ικανοποίηση, ωστόσο σε ασθενέστερο βαθμό ισχύος. Στο αντίθετο άκρο ήταν το παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας το οποίο βρέθηκε να έχει αντιστρόφως ανάλογη ασθενέστατη σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ ήταν και το μόνο από τα τρία στυλ ηγεσίας που η σχέση του με την εξαρτημένη μεταβλητή δεν ήταν στατιστικά σημαντική. Συνεπώς, η απάντηση στο 4^ο ερευνητικό ερώτημα είναι πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στο μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στην Περιφέρεια Θεσσαλίας.

Τα αποτελέσματα της παρούσης έρευνας ήταν ανάλογα με εκείνα της έρευνας των Anjum *et al.* (2022), τα οποία έδειξαν πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει αρκετά ισχυρή συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ωστόσο δεν βρήκαν σημαντική συσχέτιση του συναλλακτικού στυλ με την ικανοποίηση από την εργασία. Όσον αφορά στο παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας τα αποτελέσματα ήταν παρόμοια, καθώς έδειξαν μια αρνητική πολύ ήπιας βαθμού μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι Alrasheedi *et al.* (2022) και ο Al Khajeh (2018) βρήκαν πως το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας έχουν σημαντική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση, ωστόσο, όπως και στην παρούσα περίπτωση η υιοθέτηση του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας φαίνεται πως μπορεί να αναβάθμηση το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς η μετάβαση από συναλλακτικό σε μετασχηματιστικό στυλ μπορεί να φέρει πολύ καλύτερα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαίωσαν επίσης εκείνα της έρευνας των Rosnizah *et al.* (2022) ως προς τη βαρύτητα του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, ήρθαν σε αντίθεση με το παθητικό ή προς αποφυγήν στυλ ηγεσίας, το οποίο σε αυτήν την περίπτωση είχε θετική συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση. Παρόμοια ήταν επίσης τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας με εκείνα των Belias *et al.* (2021) και Abdelhafiz *et al.* (2016), καθώς βρήκαν ήπια θετική συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικού και συναλλακτικού στυλ ηγεσίας με την επαγγελματική ικανοποίηση και αρνητική συσχέτιση του παθητικού στυλ ηγεσίας με την ικανοποίηση από την εργασία. Τα αποτελέσματα της έρευνας των Duyan και Yildiz (2020) ενισχύουν επιπλέον τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας καθώς βρήκαν πως το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας έχει θετική, ηπίου βαθμού συσχέτιση με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας δείχνουν πως η εναλλαγή του κυρίαρχου στυλ ηγεσίας στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας από συναλλακτικό σε

μετασχηματιστικό μπορεί να επιφέρει εγγυημένη αναβάθμιση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Σαφώς, η χρήση μόνο ενός στυλ ηγεσίας δεν δύναται να γίνει πανάκια όλων των περιπτώσεων διοίκησης και συνεπώς δεν μπορεί αποκλεισθεί η χρήση και των τριών στυλ ηγεσίας. Ωστόσο, κατά μέσο όρο το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που μπορεί να φέρει ψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης στους εργαζομένους. Η πρόταση προς τους υπεύθυνους της διοίκησης του δημοσίου τομέα της περιφέρειας της Θεσσαλίας είναι η παρότρυνση προς κάθε προϊστάμενο να ακολουθεί σε μεγαλύτερο βαθμό το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας.

4.9 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν περιορισμένα στην Περιφέρεια της Θεσσαλίας. Αυτό ήταν μια οριοθέτηση της εργασίας που έγινε εξ αρχής, ωστόσο, τα αποτελέσματα μπορούν να ενισχυθούν επιπλέον αν συγκεντρωθούν τα αντίστοιχα δεδομένα και από τις υπόλοιπες περιφέρειες της Ελλάδος. Γενικότερα δεν αντιμετωπίστηκαν σημαντικοί περιορισμοί στην έρευνα, καθώς το δείγμα της έρευνας ήταν αρκετά ομοιόμορφα κατανομημένο αναλόγως με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ενώ ακόμα ήταν και ικανοποιητικό σε μέγεθος. Αν και η επιλογή των στυλ ηγεσίας έγινε βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σε περαιτέρω μελέτη μπορούν να ερευνηθούν ακόμα περισσότερα στυλ ηγεσίας ως προς την επίδρασή τους στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια πρόταση για μελλοντική έρευνα μπορούσε να συμπεριλαμβάνει όλες τις περιφέρειες της χώρας. Επίσης, μια μελλοντική μελέτη θα μπορούσε να συμπεριλάβει και άλλες οργανωσιακές μεταβλητές, όπως την οργανωσιακή κουλτούρα, την οργανωσιακή δικαιοσύνη, την απόδοση, κ.λπ.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Abdelhafiz, I. M., Alloubani, A. M. D., & Almatari, M. (2016). Impact of Leadership Styles Adopted by Head Nurses on Job Satisfaction: A Comparative Study Between Governmental and Private Hospitals in Jordan. *Journal of Nursing Management*, 24(3), 384-392.
- Abid, H., Ahmad, S., Malik, M. & Batool, A. (2017). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 39(3), 45-56.
- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange. In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Al Khajeh, E. (2018). Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10.
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alrasheedi, M., Moteb, F. & Alrashaidi, M. (2022). Leadership Styles and Job Satisfaction among Nurses of Medical-surgical Departments in the Qassim Region Hospitals in Saudi Arabia. *Medical Science*, 26, ms199e2281.
- Amanchukwu, R., Stanley, G. & Ololube, N. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Anjum, W., Mubashir, A., Habib, S., Yasin, S., Qazi, Z. & Mahmood, S. (2022). Perceived Leadership Styles and Job Satisfaction Among Paediatricians of Tertiary Care Hospital Lahore. *Journal of Positive School Psychology*, 6(11), 3390-3402.
- Avolio, B. & Bass, B. (1991). *The Full Range of Leadership Development: Basic and Advanced Manuals*. Binghamton. New York, NY: Bass, Avolio, & Associates.
- Avolio, B. & Bass, B. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*. Menlo Park, CA: Mind Garden.

- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. & Valenzi, E. (1974). Contingent Aspects of Effective Management Styles. In: J. Hunt & L. Larson (eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, IL: University Press.
- Beach, D. (1980). *Personnel Management of People at Work*. 4th ed. New York, NY: Macmillan Co.
- Belias, D., Rossidis, I., Papademetriou, C. & Mantas, C. (2021). Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(2), 299-317.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Co.
- Bowers, D. & Seashore, S. (1966). Predicting Organizational Effectiveness with a Four-factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Boyatzis, R., Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*, 99(6), 343-362.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.
- Carver, C. & Scheier, M. (2001). *On the Self-regulation of Behavior*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Chang, C. & Chang, H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-273.
- Ciulla, J. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. 3rd ed. Santa Barbara, CA: ABC-CLIO LLC.

- Cowley, W. (1931). The Traits of Face-to-Face Leaders. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), 304-313.
- Duyan, M. & Yildiz, S. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: An Investigation on Academic Staffs at Faculties of Sports Sciences in Turkey. *Online Submission*, 7(2), 364-373.
- Fielder, F. (1964). A Contingency Model for Leadership Effectiveness. In: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, NY: Academic Press.
- Fielder, F. & Chemers, M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview, IL: Foresman & Co.
- Gandolfi, F. & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Graen, G., Alvares, K., Orris, J. & Martella, J. (1970). Contingency Model of Leadership Effectiveness: Antecedent and Evidential Results. *Psychological Bulletin*, 74(4), 285-295.
- Graen, G. & Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Gray, E. & Smeltzer, L. (1989). *Management: The Competitive Edge*. New York, NY: Macmillan Publishers.
- Hackman, J. & Lawler, E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-286.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hemphill, J. (1949). The Leader and His Group. *Educational Research Bulletin*, 28(9), 225-246.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Hogan, R., Curphy, G. & Hogan, J. (1994). What we Know about Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.

Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York, NY: Harper and Brothers.

House, R. & Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.

House, R. & Baetz, M. (1979). Leadership: Some Empirical Generations and New Research Directions. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 1, 341-423.

House, R. & Dessler, G. (1974). The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a-priori Tests. In: J. Hunt & L. Larson (eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, IL: University Press.

House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Jenkins, T. (2013). Reflections on Kenneth E. Boulding's The Image: Glimpsing the Roots of Peace Education Pedagogy. *Journal of Peace Education and Social Justice*, 7(1), 27-37.

Jennings, E. (1960). *An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes, and Supermen*. New York, NY: McGraw-Hill Companies.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The Job Satisfaction - Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Judge, T., Bono, J., Ilies, R. & Gerhardt, M. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.

Kerr, S. (1974). Discussant Comments. In: J. Hunt & L. Larson (eds.), *Contingency Approaches to Leadership*. Carbondale, IL: University Press.

- Kiboss, J. & Jemiryott, H. (2014). Relationship between Principals' Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 493-509.
- Kirkpatrick, S. & Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- Koontz, H. & O'Donnel, C. (1972). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. 5th ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Korman, A. (1973). On the Development of Contingency Theories of Leadership: Some Methodological Considerations and a Possible Alternative. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 384-387.
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57(3), 469-476.
- Koustelios, A. & Belias, D. (2014). Leadership and Job Satisfaction - A Review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: M. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. & Latham, G. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-711.
- Loher, B., Noe, R., Moeller, N. & Fitzgerald, M. (1985). A Meta-analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280-289.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Misumi, J. & Peterson, M. (1985). *The Behavioral Science of Leadership: An Interdisciplinary Japanese Research Program*. Michigan, MI: The University of Michigan Press.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Oldham, G. & Hackman, J. (2010). Not What it Was and Not What it Will Be: The Future of Job Design Research. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Oliver, R. (1974). Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 243-253.
- Osborn, R. & Hunt, J. (1975). An Adaptive-Reactive Theory of Leadership: The Role of Macro Variables in Leadership Research. *Organization and Administrative Sciences*, 6(2-3), 27-44.
- Peirce, C. (1960). *Collected Papers II, Elements of Logic*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Moorman, R. & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Shastri, R., Mishra, K. & Sinha, A. (2010). Charismatic Leadership and Organizational Commitment: An Indian Perspective. *African Journal of Business Management*, 4(10), 1946-1953.
- Rosnizah, S., Diyana, K., Soon-Yew, J. & Haziman, Z. (2022). Effects of Leadership Types on Job Satisfaction among Malaysian Higher Education Institutions. *Asian Journal of Instruction*, 10(1), 54-70.
- Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5th ed. Harlow, UK: Pearson Education.

- Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychology Bulletin*, 47(1), 1-14.
- Tillman, W. & Tillman, C. (2008). And you Thought It Was the Apple: A Study of Job Satisfaction Among Teachers. *Academy of Educational Leadership Journal*, 12(3), 1-18.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PENN: University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V. & Jago, A. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weiss, D. & Dawis, R. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Winston, B. & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wright, T. & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Wynne, B. & Hunsaker, P. (1975). A Human Information-Processing Approach to the Process of Leadership. *Organization and Administrative Sciences*, 6(2-3), 7-25.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2011). Contingency Theories of Effective Leadership. *The SAGE Handbook of Leadership*, 24(1), 286-298.

Yukl, G. & Van Fleet, D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. In: M. Dunnette & L. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd ed., (147–198). California, CA: Consulting Psychologists Press.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

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

	Κυκλώστε τον αριθμό (από το 0 έως το 4) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί	Καθόλου	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Σχεδόν πάντα
1	Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	0	1	2	3	4
2	Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα	0	1	2	3	4
3	Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά	0	1	2	3	4
4	Εστιάζει την προσοχή του/της σε αντικανονικότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards	0	1	2	3	4
5	Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα	0	1	2	3	4
6	Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	0	1	2	3	4
7	Είναι απών/απούσα όταν τον/την έχουν ανάγκη	0	1	2	3	4
8	Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	0	1	2	3	4
9	Μιλάει για αισιοδοξία για το μέλλον	0	1	2	3	4
10	Με κάνει να νοιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της	0	1	2	3	4
11	Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	0	1	2	3	4
12	Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει	0	1	2	3	4
13	Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν	0	1	2	3	4
14	Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	0	1	2	3	4
15	Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί	0	1	2	3	4
16	Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι	0	1	2	3	4
17	Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη: «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις»	0	1	2	3	4
18	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον	0	1	2	3	4
19	Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά απλώς ως μέλος της ομάδας	0	1	2	3	4

20	Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν να αναλάβει δράση	0	1	2	3	4
21	Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου	0	1	2	3	4
22	Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών	0	1	2	3	4
23	Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων	0	1	2	3	4
24	Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται	0	1	2	3	4
25	Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης	0	1	2	3	4
26	Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	0	1	2	3	4
27	Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν ανταποκρίνομαι στα στάνταρτς (πρότυπα)	0	1	2	3	4
28	Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις	0	1	2	3	4
29	Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	0	1	2	3	4
30	Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες	0	1	2	3	4
31	Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου	0	1	2	3	4
32	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου	0	1	2	3	4
33	Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα	0	1	2	3	4
34	Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μία συλλογική αίσθηση της αποστολής	0	1	2	3	4
35	Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της	0	1	2	3	4
36	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν	0	1	2	3	4
37	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά	0	1	2	3	4
38	Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας	0	1	2	3	4
39	Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος/η ίδια	0	1	2	3	4
40	Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια	0	1	2	3	4
41	Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο	0	1	2	3	4
42	Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία	0	1	2	3	4
43	Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας	0	1	2	3	4
44	Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα	0	1	2	3	4
45	Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική	0	1	2	3	4

Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας;

Κυκλώστε τον αριθμό (από το 1 έως το 5) που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα σε κάθε πρόταση που ακολουθεί		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
		1	2	3	4	5
1	Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2	Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3	Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4	Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5	Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6	Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7	Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8	Ίσα – ίσα που μπορώ και επιβιώνω με αυτόν τον μισθό	1	2	3	4	5
9	Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10	Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11	Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12	Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13	Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14	Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15	Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16	Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17	Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18	Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19	Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20	Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21	Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22	Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24	Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία:
3. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης
 Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
 Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)
 Μεταπτυχιακές σπουδές
4. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η Παντρεμένος/η
 Διαζευγμένος/η Χήρος/α
5. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σ' αυτή του δουλειά ;

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ