



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**«Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση. Η περίπτωση των τεχνικών
υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας»**

Η εργασία αυτή υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

ΜΑΡΙΑ Χ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

A.M.: 378

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗΣ PhD

ΚΑΤΕΡΙΝΗ
Φεβρουάριος, 2023

Η έγκριση της μεταπτυχιακής διατριβής από το Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Σέρρες) και το Τμήμα Διοίκησης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Κατερίνη) του ΔΙΠΑΕ δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως εκ μέρους αμφοτέρων των Τμημάτων.

©

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved

ΜΑΡΙΑ Χ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ

**«Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση. Η περίπτωση των
τεχνικών υπαλλήλων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας»**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων : Καραβασίλης Ιωάννης, Επιστημονικός συνεργάτης, PhD

Εξεταστής Α: Αηδόνης Δημήτριος, Αναπληρωτής Καθηγητής

Εξεταστής Β: Κωνσταντινίδης Χρήστος, Επίκουρος Καθηγητής

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ότι είμαι αποκλειστική συγγραφέας της παρούσας διατριβής και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία στο σύνολό της ή μέρος της είναι προϊόν λογοκλοπής.

Όνοματεπώνυμο: **ΜΑΡΙΑ Χ. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ**

Υπογραφή:



Ημερομηνία: **28-2-2023**

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην Ευαγγελία και τον Κωνσταντίνο,

συνδοιπόροι στη ζωή.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Καραβασίλη Ιωάννη PhD, επιστημονικό συνεργάτη του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος, επόπτη της διπλωματικής μου εργασίας, για την στήριξη και καθοδήγηση, προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία. Επίσης, να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου προς τα αδέρφια μου Ευαγγελία και Κωνσταντίνο που με τον τρόπο τους, μου συμπαραστάθηκαν σε αυτό το ταξίδι της γνώσης. Τέλος, ευχαριστώ θερμά όλους τους συναδέλφους και συναδέλφισες, τεχνικούς υπαλλήλους, πολιτικό προσωπικό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, που με τη συμμετοχή τους συνέβαλλαν στην υλοποίηση της παρούσας έρευνας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα έρευνα επιχειρήθηκε η διερεύνηση της επίδρασης των στυλ Ηγεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση, της επίδρασης των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση, της επίδρασης του δημογραφικού προφίλ στην Εργασιακή Ικανοποίηση και της επίδρασης των στυλ και αποτελεσμάτων της Ηγεσίας στα τρία επιτελεία του ΥΕΘΑ. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά τους μήνες Μάιο και Ιούνιο του έτους 2022. Δόθηκε, μέσω του διαδικτύου σε ψηφιακή μορφή, το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire [M.L.Q.-5X) και το ερωτηματολόγιο Καταγραφής Εργασιακής (Επαγγελματικής) Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory - ESI), σε 127 συμμετέχοντες τεχνικούς υπαλλήλους, πολιτικό προσωπικό, που υπηρετούσαν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο σε διάφορες υπηρεσίες του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας της Ελλάδας. Τα δεδομένα της έρευνας αναλύθηκαν στατιστικά με τη χρήση του προγράμματος SPSS. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, καμία από τις διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας δεν σχετίστηκε σημαντικά με την Ικανοποίηση. Δεν βρέθηκε καμία σημαντική συσχέτιση με τις διαστάσεις της Παθητικής Ηγεσίας. Μόνο η διάσταση της ανταμοιβής της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας σχετίζεται θετικά και αποτελεί στατιστικά σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της Εργασιακής Ικανοποίησης, που σημαίνει ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της ανταμοιβής τόσο περισσότερη ικανοποίηση βιώνει ο συμμετέχων από την εργασία του. Η μεγαλύτερη προσπάθεια συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση, καθώς υπάρχει οριακά σημαντική και θετική επίδραση της μεγαλύτερης προσπάθειας στην εργασιακή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση από την ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση καθώς υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση της ικανοποίησης από την ηγεσία στην Εργασιακή Ικανοποίηση. Η ηλικία δεν επιδρά σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση. Τα έτη απασχόλησης στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας δεν επιδρούν σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 8 ετών και άνω εκτός ΥΕΘΑ τείνουν να έχουν χαμηλότερη Εργασιακή Ικανοποίηση συγκριτικά με όσους έχουν προϋπηρεσία ως και 7 έτη. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά των διαστάσεων (Εμπνευστική Παρακίνηση, Διανοητική Διέγερση) της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στο επιτελείο ΓΕΑ, συγκριτικά με τα ΓΕΝ και ΓΕΣ. Η μελέτη αναδεικνύει το στυλ Ηγεσίας που επιδρά σημαντικότερα στην Εργασιακή Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων, παρέχοντας στη Διοίκηση στο πλαίσιο της απόδοσης, παρακίνησης των εργαζομένων και βελτίωσης των εργασιακών συνθηκών, πρόσθετες πληροφορίες. Παράλληλα, επισημαίνει την ανάγκη προσαρμογής του ερωτηματολογίου στις ιδιαίτερες συνθήκες του στρατού ως περαιτέρω έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: Ηγεσία, Εργασιακή ικανοποίηση, στρατός.

ABSTRACT

The present research attempted to investigate the effect of Leadership styles on job satisfaction, the effect of Leadership results on job satisfaction, the effect of demographic profile on job satisfaction and the effect of Leadership styles and results on the three staffs of the Ministry of Health. The research was carried out during the months of May and June of the year 2022. The Multifactor Leadership Questionnaire (M.L.Q.-5X) and the Employee Satisfaction Inventory (ESI) were given, via the internet in digital form), to 127 participating technical employees, civilian personnel, who served in the specific time period in various services of the Ministry of National Defense of Greece. The survey data were statistically analyzed using the SPSS program. The results showed that none of the dimensions of transformational leadership were significantly related to satisfaction. No significant correlation was found with the dimensions of Passive Leadership. Only the reward dimension of Transactional Leadership is positively related and a statistically significant predictor of Job Satisfaction, meaning that the higher the levels of reward, the more satisfaction the participant experiences from their work. Greater effort is positively correlated with job satisfaction, as there is a marginally significant and positive effect of greater effort on job satisfaction. Leadership satisfaction is positively correlated with job satisfaction as there is a statistically significant and positive effect of leadership satisfaction on job satisfaction. Age does not significantly affect job satisfaction. Years of employment at the Ministry of National Defense do not significantly affect job satisfaction. Employees with 8 or more years of service outside of the HSE tend to have lower job satisfaction compared to those with up to 7 years of service. A statistically significant difference was observed in the dimensions (Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation) of transformational leadership in the GEA staff, compared to the GEN and GES. The study highlights the Leadership style that most significantly affects the work satisfaction of technical employees, providing Management with additional information in the context of performance, motivating employees and improving working conditions. At the same time, he points out the need to adapt the questionnaire to the particular conditions of the army as further research.

Keywords: Leadership, Job satisfaction, Army.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΗ	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	xii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	2
1.1 Το Πολιτικό Προσωπικό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας	2
1.1.1 Ιστορικά στοιχεία	2
1.1.2 Το Πολιτικό Προσωπικό Σήμερα.....	3
1.2 Ηγεσία.....	6
1.2.1 Ορισμός της Ηγεσίας.....	6
1.2.2 Ο ρόλος του Ηγέτη	8
1.2.3 Θεωρίες Ηγεσίας.....	9
1.2.3.α Θεωρίες που επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά και τους ανθρώπινους τύπους των Ηγετών	10
1.2.3.β Θεωρίες που επικεντρώνονται στη συμπεριφορά των Ηγετών.....	11
1.2.3.γ Θεωρίες που δίνουν έμφαση στην τρέχουσα κατάσταση και στις επικρατούσες ειδικές συνθήκες.....	14
1.2.3.δ Μοντέρνες θεωρίες Ηγεσίας – θεωρία του πλήρους φάσματος της Ηγεσίας ή πολυπαραγοντικό μοντέλο	19
1.2.3.ε Οι διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	24
1.2.4 Στυλ Ηγεσίας και δημογραφικά χαρακτηριστικά	26
1.2.5 Μέτρηση του στυλ Ηγεσίας	27
1.2.6 Η σχέση της Ηγεσίας με την Εργασιακή Ικανοποίηση	33
1.3 Εργασιακή Ικανοποίηση.....	35
1.3.1 Ο ορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης	35

1.3.2	Η σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	38
1.3.3	Εργασιακή ικανοποίηση: θεωρητικό πλαίσιο.....	42
1.3.3.α	Θεωρίες Περιεχομένου.....	42
1.3.3.β	Διαδικαστικές Θεωρίες.....	50
1.3.4	Εργασιακή Ικανοποίηση και ατομικά χαρακτηριστικά.....	55
1.3.4.α	Ηλικία.....	56
1.3.4.β	Φύλο.....	56
1.3.4.γ	Η οικογενειακή κατάσταση.....	57
1.3.4.δ	Το μορφωτικό επίπεδο.....	57
1.3.4.ε	Οι ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης.....	58
1.3.4.στ	Εισόδημα/μισθός.....	58
1.3.4.ζ	Προσωπικότητα.....	59
1.3.5	Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης.....	59
1.3.5.α	Κλίμακα προσώπων.....	61
1.3.5.β	Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Μινεσότα.....	62
1.3.5.γ	Job Descriptive Index- JDI.....	62
1.3.5.δ	Job Satisfaction Survey – JSS.....	63
1.3.5.ε	Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Αμοιβή.....	63
1.3.5.στ	Employee Satisfaction Inventory – ESI.....	64
1.3.5.ζ	Job Diagnostic Survey – JDS.....	64
1.3.5.η	Index of Work Satisfaction.....	65
1.3.5.θ	Job in General Scale – JIG.....	65
1.3.5.ι	Job Satisfaction Questionnaire - JSQ.....	65
1.4	Βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη σχέση μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης και Ηγεσίας.....	66
1.5	Ερευνητικός σκοπός, ερωτήματα και υποθέσεις.....	67
1.5.1	Σκοπός της έρευνας.....	67
1.5.2	Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις.....	68
2.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	72
2.1	Δείγμα και δειγματοληψία.....	72

2.2	Εργαλεία συλλογής δεδομένων.....	73
2.3	Στατιστική ανάλυση.....	79
3.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	80
3.1	Περιγραφή δείγματος.....	80
3.1.1	Περιγραφικά στοιχεία στυλ Ηγεσίας	83
3.1.1.α	Μετασχηματιστική Ηγεσία.....	83
3.1.1.β	Διεκπαιρευτική και Παθητική Ηγεσία.....	84
3.1.1.γ	Αποτελέσματα Ηγεσίας.....	84
3.1.2	Περιγραφικά στοιχεία Εργασιακής Ικανοποίησης.....	85
3.1.3	Συσχετίσεις μεταξύ στυλ Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης.....	86
3.1.4	Έλεγχος υποθέσεων - Αναλύσεις Γραμμικής Παλινδρόμησης	89
4.	ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	96
4.1	Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων	96
4.2	Στυλ Ηγεσίας και Εργασιακή Ικανοποίηση.....	96
4.3	Αποτελέσματα Ηγεσίας και Εργασιακή Ικανοποίηση	98
4.4	Δημογραφικό προφίλ και Εργασιακή Ικανοποίηση	99
4.5	Η σχέση των στυλ και αποτελεσμάτων της Ηγεσίας με τα Επιτελεία του ΥΕΘΑ ..	101
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	102
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107
A.	Ελληνική.....	107
B.	Ξένα.....	112
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	130
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Ερωτηματολόγιο.....	130

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Συγκεντρωτικά οι παράγοντες της υγιεινής και των κινήτρων, σύμφωνα με την μελέτη του Pardee (1990).....	47
Πίνακας 2: Συνοπτική παρουσίαση ερευνητικών στόχων, ερευνητικών ερωτημάτων και ερευνητικών υποθέσεων.....	70
Πίνακας 3: Δομή ερωτηματολογίου – μεταβλητές.....	73
Πίνακας 4: Ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ -5X), οι μεταβλητές του στυλ Ηγεσίας και οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε στυλ καθώς και οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach’s alpha όπως αυτοί προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.....	75
Πίνακας 5: Ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory (ESI) και συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach’s alpha, όπως αυτοί προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.....	78
Πίνακας 6: Περιγραφή δημογραφικών και επαγγελματικών στοιχείων δείγματος.....	82
Πίνακας 7: Περιγραφή στοιχείων δείγματος σύμφωνα με το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο MLQ -5X της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	83
Πίνακας 8: Περιγραφή στοιχείων δείγματος σύμφωνα με το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο MLQ -5X της Διεκπαιρευτικής και Παθητικής Ηγεσίας.....	84
Πίνακας 9: Περιγραφή στοιχείων δείγματος σύμφωνα με το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο MLQ -5X του αποτελέσματος της Ηγεσίας.....	85
Πίνακας 10: Περιγραφή στοιχείων δείγματος σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Ικανοποίησης – ESI.....	86
Πίνακας 11: Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ Συνολικής Ικανοποίησης και διαστάσεων στυλ Ηγεσίας.....	88
Πίνακας 12: Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ συνολικής ικανοποίησης και αποτελεσμάτων ηγεσίας.....	88
Πίνακας 13: Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης για τη μεταβλητή της Εργασιακής Ικανοποίησης.....	89
Πίνακας 14: Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης για τη μεταβλητή της Εργασιακής Ικανοποίησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα αποτελέσματα της Ηγεσίας.....	90
Πίνακας 15: Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης για τη μεταβλητή της Εργασιακής Ικανοποίησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα αποτελέσματα και τις διαστάσεις της Ηγεσίας και τα δημογραφικά στοιχεία.....	92
Πίνακας 16: Αποτελέσματα One-Way ANOVA για τις διαφορές μεταξύ των τριών Επιτελείων στα χαρακτηριστικά των στυλ και των αποτελεσμάτων της ηγεσίας.....	94

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	43
Εικόνα 2: Η θεωρία του Alderfer διακρίνεται από τρεις κατηγορίες αναγκών.....	45
Εικόνα 3: Η θεωρία Χ και Υ του McGregor.....	50

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πολιτικό προσωπικό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΕΘΑ) προσφέρει τις υπηρεσίες του στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ). Εργάζεται σε στρατιωτικό περιβάλλον, ένα περιβάλλον που λόγω του αντικειμένου, χαρακτηρίζεται από πολλές ιδιαιτερότητες σε σύγκριση με άλλους τομείς του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετική δομή και τα ειδικά χαρακτηριστικά του.

Συνυπάρχει με το στρατιωτικό προσωπικό, σε όλα τα επιτελεία, ήτοι Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ), Γενικό Επιτελείο Στρατού (ΓΕΣ), Γενικό Επιτελείο Ναυτικού (ΓΕΝ) και Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας (ΓΕΑ), λαμβάνοντας ρόλους και θέσεις ευθύνης σε διάφορες υπηρεσίες (στρατιωτικά εργοστάσια, νοσοκομεία, στρατιωτικές σχολές, κ.α.) του ΥΕΘΑ, προκειμένου να συνεισφέρουν στην άμυνα και ασφάλεια της Χώρας, στηρίζοντας το έργο των ΕΔ.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα τελευταία χρόνια προσλαμβάνεται ελάχιστο πολιτικό προσωπικό, ενώ αντίστοιχα ο αριθμός των συνταξιοδοτήσεων διαρκώς αυξάνεται, δημιουργώντας σημαντικές δυσκολίες στη λειτουργία των υπηρεσιών του ΥΕΘΑ, λόγω μη κάλυψης των θέσεων εργασίας, κρίθηκε σκόπιμη η διερεύνηση της ικανοποίησης που λαμβάνει το προσωπικό από την εργασία του.

Είναι γνωστό ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση επιδρά στην απόδοση των εργαζομένων και στην παρακίνηση τους, ενώ επηρεάζεται σημαντικά από τον Ηγέτη και το στυλ Ηγεσίας που θα επιλέξει να εφαρμόσει. Φαινόμενα που επιδρούν με τη σειρά τους στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα.

Σκοπός της παρούσας μελέτης αποτελεί η διερεύνηση του βαθμού της ικανοποίησης που λαμβάνουν οι υπάλληλοι από την εργασία τους, σύμφωνα με το στυλ Ηγεσίας που εφαρμόζεται από τον προϊστάμενο. Ποιο συγκεκριμένα, διερευνάται η επίδραση των α. στυλ Ηγεσίας, β. των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας, γ. η επίδραση του δημογραφικού προφίλ, στην εργασιακή ικανοποίηση, καθώς και η διερεύνηση της επίδρασης των στυλ και αποτελεσμάτων της Ηγεσίας στα τρία επιτελεία (ΓΕΣ, ΓΕΝ, ΓΕΑ) του ΥΕΘΑ.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η παρούσα μελέτη αναπτύσσεται σε δύο τμήματα. Πιο συγκεκριμένα, αποτελείται από το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος.

Στο θεωρητικό μέρος παρουσιάζεται σε ένα κεφάλαιο η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία αποτελείται από τέσσερις υποενότητες. Η κάθε υποενότητα αναφέρεται αναλυτικά στις έννοιες του πολιτικού προσωπικού του ΥΕΘΑ, της Ηγεσίας, της Εργασιακής Ικανοποίησης καθώς και της ανάγκης υλοποίησης της παρούσας έρευνας παρουσιάζοντας αναλυτικά τα ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις.

Στο ερευνητικό μέρος, που αποτελείται από τρία κεφάλαια τα οποία εκφράζουν το δεύτερο τμήμα της μελέτης, παρουσιάζονται αναλυτικά η μέθοδος που ακολουθήθηκε (δείγμα & δειγματοληψία, εργαλεία συλλογής δεδομένων και στατιστική ανάλυση), τα αποτελέσματα της έρευνας και η συζήτηση των αποτελεσμάτων – συμπεράσματα.

Στο τέλος, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας, η συμβουλευτική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και καταγράφονται προτάσεις για τη διεξαγωγή μελλοντικών ερευνών.

1. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Το Πολιτικό Προσωπικό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας

1.1.1 Ιστορικά στοιχεία

Η πρώτη εμφάνιση του πολιτικού προσωπικού¹ στο χώρο των Ενόπλων Δυνάμεων εντοπίζεται την περίοδο της Επανάστασης του 1821, όπου λαός και ένοπλοι αποτελούσαν τον επαναστατικό λαϊκό στρατό.

Από την αρχή του ελεύθερου ελληνικού κράτους, δημιουργήθηκε η ανάγκη στελέχωσης του στρατού από διάφορες ειδικότητες πολιτικού προσωπικού, για παράδειγμα τεχνίτες, αποθηκάριοι, επιστάτες. Από τους πρώτους εργαζόμενους σε θεσμοθετημένες θέσεις πολιτικού προσωπικού ήταν οι καθηγητές της Σχολής Ευελπίδων που ίδρυσε ο Καποδίστριας το 1828.

Το πολιτικό προσωπικό σύμφωνα με τα νομοθετήματα της εποχής, τοποθετείται στα επιτελεία του Στρατού Ξηράς (ΣΞ), του Πολεμικού Ναυτικού (ΠΝ) και της Πολεμικής Αεροπορίας (ΠΑ).

Πιο συγκεκριμένα, στο ΣΞ τα πρώτα διατάγματα στα οποία γίνεται αναφορά χωρίς σαφή διάκριση μεταξύ στρατιωτικών και πολιτικών υπαλλήλων, ανήκαν στις ημέρες της Βασιλείας (Αντιβασιλείας) του Όθωνα και είναι δημοσιευμένα στα Φύλλα της Εφημερίδος της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ) 14/13.4.1833, 15/19.4.1833 και 23/1.8.1833.

Στο ΠΝ, η εμφάνιση του πολιτικού προσωπικού τοποθετείται στον Πολεμικό Ναύσταθμο στα 1893. Τα πρώτα νομοθετήματα που αφορούσαν πολιτικό προσωπικό ψηφίστηκαν το 1913 (ν. ΔΡΝ/1913 «Περί αποζημιώσεως εκτάκτου προσωπικού του Πολεμικού Ναυτικού και των Επιτελείων του πληρώματος του βοηθητικού ευδρόμου Μακεδονία») και από τότε υπήρξαν αρκετοί νόμοι που ρύθμιζαν θέματα διαφόρων κατηγοριών εργαζομένων, όπως για παράδειγμα εργάτριες καθαριότητας, οδοντιάτρους.

¹ Όλες οι πληροφορίες που αναφέρονται στο κεφάλαιο 1^ο και αφορούν το πολιτικό προσωπικό του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας προέρχονται από το βιβλίο «Πολιτικό Προσωπικό και Εθνική Άμυνα (2001)».

Στην ΠΑ, λόγω του ότι από το 1930 οργανώθηκε ως ανεξάρτητο και αυτόνομο Όπλο με ξεχωριστό Υπουργείο, οι διαδικασίες από πλευράς θεσμοθέτησης και οργάνωσης του πολιτικού προσωπικού ήταν πιο απλές. Το πρώτο νομοθέτημα που αφορούσε πολιτικό προσωπικό κάνοντας ειδική αναφορά «Περί προσλαμβανομένου εν τη Αεροπορία ιδιωτικού προσωπικού», είναι ο νόμος 5121/1931 «Περί οργανισμού της Πολεμικής Αεροπορίας».

Μετά το 1950, λόγω της επιστημονικής και τεχνολογικής εξέλιξης αλλά και της εξέλιξης της οργάνωσης των Ενόπλων Δυνάμεων τόσο μέσω της δημιουργίας νέων υπηρεσιών και διευθύνσεων όσο και της αποκέντρωσης των υπαρχουσών υπηρεσιών της, αποτέλεσε την είσοδο του πολιτικού προσωπικού (μόνιμου ή εποχικού) στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΕΘΑ), προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες σε στελέχωση εργασιακών θέσεων, με αποτέλεσμα, να αποτελούν οργανικό και αναπόσπαστο τμήμα του ΥΕΘΑ.

1.1.2 Το Πολιτικό Προσωπικό Σήμερα

Το πολιτικό προσωπικό (μόνιμο και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου ή αορίστου χρόνου) υπάγεται στις διατάξεις του νόμου 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» και του Προεδρικού Διατάγματος 410/1988 «Κωδικοποίηση σε ενιαίο κείμενο των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας, που αφορούν το προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου του Δημοσίου, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των λοιπών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου».

Συμμετέχει σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων των τριών γενικών επιτελείων, στελεχώνοντας τα στρατιωτικά εργοστάσια, τις πτέρυγες μάχης, τις στρατιωτικές Σχολές, τις επιστημονικές υπηρεσίες, τα ερευνητικά κέντρα, τις νοσηλευτικές μονάδες και τις εφοδιαστικές – διοικητικές επιχειρησιακές μονάδες και υπηρεσίες.

Πιο αναλυτικά, στο ΥΕΘΑ λειτουργούν Στρατιωτικές Σχολές, όπως για παράδειγμα η Στρατιωτική σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), η Σχολή Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ) και η Σχολή Ικάρων (ΣΙ). Στις Σχολές αυτές απασχολείται πολιτικό προσωπικό,

προκειμένου να συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία τους σε διάφορες ειδικότητες, ήτοι μόνιμοι τακτικοί καθηγητές, ειδικό επιστημονικό προσωπικό αλλά και ωρομίσθιο διδακτικό προσωπικό, διοικητικό, τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό.

Επίσης, τόσο οι επιστημονικές υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα η Γεωγραφική Υπηρεσία Στρατού (Γ.Υ.Σ.) όσο και τα ερευνητικά κέντρα, όπως για παράδειγμα, το Γραφείο Ερευνών και Τεχνολογικών Εξελίξεων Ναυτικού (Γ.Ε.Τ.Ε.Ν.), αποτελούνται από πολιτικό προσωπικό. Κρίθηκε αναγκαία η παρουσία εξειδικευμένου πολιτικού προσωπικού εν αντιθέσει με το στρατιωτικό προσωπικό το οποίο ήταν μεταθετό, λόγω του ότι το έργο των υπηρεσιών είναι συνεχές και η παραγωγή του εξαρτάται από τη συνεχή παρουσία του αντίστοιχου προσωπικού.

Στις νοσηλευτικές μονάδες του ΥΕΘΑ, όπως για παράδειγμα το Γενικό Στρατιωτικό Νοσοκομείο Αθηνών (401 Γ.Σ.Ν.Α.), το Ναυτικό Νοσοκομείο Αθήνας (Ν.Ν.Α.), το Νοσοκομείο Ναυστάθμου Σαλαμίνας (Ν.Ν.Σ.), το Ναυτικό Νοσοκομείο Κρήτης (Ν.Ν.Κ.) αλλά και το 251 Γενικό Νοσοκομείο Αεροπορίας (251 Γ.Ν.Α.), απασχολείται πολιτικό προσωπικό σε διάφορες ειδικότητες (παραδείγματος χάριν αδελφές νοσοκόμες, διοικητικοί υπάλληλοι, βοηθοί ιατρικών επαγγελματιών, κοινωνικοί λειτουργοί, γιατροί, ψυχολόγοι, φυσιοθεραπευτές), ώστε να παρέχουν τις υπηρεσίες τους συντελώντας στο έργο και τον σκοπό των νοσηλευτικών μονάδων.

Τα στρατιωτικά εργοστάσια, για παράδειγμα το 700 Στρατιωτικό Εργοστάσιο (700 Σ.Ε.) του ΣΞ καθώς και οι εφοδιαστικές – διοικητικές επιχειρησιακές μονάδες και υπηρεσίες, για παράδειγμα το Κέντρο Ελέγχου Υλικού (Κ.Ε.Υ.) αντίστοιχα του ΣΞ, αποτελούν παραγωγικές μονάδες των Ενόπλων Δυνάμεων που στελεχώνονται από εξειδικευμένο πολιτικό προσωπικό, το οποίο συμβάλλει στη μείωση του κόστους επισκευών, των κατασκευών, του εκσυγχρονισμού των υλικών καθώς και τη διατήρηση και κατανομή των αποθεμάτων υλικών και πυρομαχικών.

Σήμερα, σύμφωνα με τον ισχύοντα Οργανισμό Πολιτικού Προσωπικού του ΥΕΘΑ (Προεδρικό Διάταγμα 79/2018), προβλέπονται δεκατρείς χιλιάδες εννιακόσιες δώδεκα (13.912) θέσεις εργασίας εκ των οποίων οι τριακόσιες πενήντα εννέα (359) θέσεις είναι προσωποπαγείς και οι υπόλοιπες είναι πάγιες οργανικές. Πιο συγκεκριμένα, ανά Γενικό Επιτελείο κατανέμονται ως εξής:

- Γενικό Επιτελείο Στρατού (ΓΕΣ): επτά χιλιάδες τετρακόσιες δεκαπέντε (7.415) θέσεις εργασίας, εκ των οποίων εκατόν ενενήντα εννέα (199) είναι προσωποπαγείς.
- Γενικό Επιτελείο Ναυτικού (ΓΕΝ): δύο χιλιάδες εξακόσια ενενήντα επτά (2.697) θέσεις εργασίας, εκ των οποίων σαράντα οκτώ (48) είναι προσωποπαγείς.
- Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας (ΓΕΑ): τρεις χιλιάδες οκτακόσιες (3.800) θέσεις, εκ των οποίων εκατόν δώδεκα (112) είναι προσωποπαγείς.

Τα τελευταία χρόνια όπως προκύπτει από επίσημες ανακοινώσεις συνδικαλιστικών φορέων του ΥΕΘΑ, για παράδειγμα της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Τεχνικών Κλάδων Εργαζομένων Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (Π.Ο.Τ.Κ.Ε. – Υ.Ε.Θ.Α.), με έγγραφο της απευθυνόμενη στον Υπουργό του ΥΕΘΑ το έτος 2020, επισημάνθηκαν οι ελλείψεις σε πολιτικό προσωπικό εξαιτίας πληθώρας συνταξιοδοτήσεων ενώ ταυτόχρονα αποτυπώθηκε η μη αντικατάσταση τους με καινούργιο προσωπικό μέσω προσλήψεων. Σύμφωνα με την Πανελλήνια Ομοσπονδία Τεχνικών Κλάδων Εργαζομένων Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (Π.Ο.Τ.Κ.Ε. – Υ.Ε.Θ.Α.) (2020), *«η έλλειψη πολιτικού προσωπικού δημιουργεί σημαντικά προβλήματα όπως χαμηλής ποιότητας αποδιδόμενο έργο, πολλαπλάσιο κόστος και έλλειψη διαθεσιμότητας ιδιωτικού φορέα για να αναλάβει εργασίες συντήρησης του πολεμικού υλικού του ΥΕΘΑ σε ασταθείς περιόδους με ότι συνεπάγεται αυτό για την ασφάλεια της χώρας».*

Εν κατακλείδι, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα, αντιλαμβανόμενοι το δυσχερές διαμορφούμενο εργασιακό περιβάλλον στο οποίο καλείται να εργαστεί το σύνολο του πολιτικού προσωπικού τη δεδομένη χρονική περίοδο, την επιρροή που έχει ο τρόπος Ηγεσίας που υιοθετείται από τη Διοίκηση του ΥΕΘΑ στο προσωπικό του και πως αυτή επιδρά στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησής του, με έμφαση στο τεχνικό πολιτικό προσωπικό το οποίο μελετάτε στη συγκεκριμένη εργασία.

1.2 Ηγεσία

1.2.1 Ορισμός της Ηγεσίας

Η Ηγεσία είναι μία έννοια που έχει απασχολήσει την διεθνής ακαδημαϊκή κοινότητα σε πολλά από τα συγγράμματα της. Σύμφωνα με τον Angelides (2011), αποτελεί ένα δυναμικό φαινόμενο που στη σύγχρονη εποχή παρατηρούμε να μεταβάλλεται συνεχώς. Για αυτό το λόγο και εξαιτίας ότι, η Ηγεσία ως έννοια έχει απασχολήσει ερευνητές από διάφορα επιστημονικά πεδία εκτός της επιστήμης της διοίκησης, για παράδειγμα στις ανθρωπιστικές επιστήμες, ήτοι ψυχολογία, κοινωνιολογία, παρατηρείται ότι δεν παρουσιάζεται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός (Cogaltay, Yalcin & Karadag, 2016) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη, Μπελιά και Ασπρίδη, 2020). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να εμφανίζονται πολλές και ποικίλες θεωρήσεις του φαινομένου της Ηγεσίας, ανάλογα με την επιστήμη προέλευσης του εκάστοτε ερευνητή, που καταδεικνύει τον τρόπο και τις πτυχές του όρου της Ηγεσίας που θέτει ως προτεραιότητα να μελετήσει (Poron & Vinogradova, 2014).

Κατά τον Hamidifar (2010) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), παρότι δεν υφίσταται σε διεθνές επίπεδο ένας καθολικός ορισμός που να χαρακτηρίζει το φαινόμενο της Ηγεσίας, υποστηρίζει ότι στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν καταγραφεί περισσότεροι από τριακόσιοι πενήντα (350) διαφορετικοί ορισμοί που αφορούν την έννοια της ηγεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι, σύμφωνα με τον Μπουραντά (2017), ορίζεται η ηγεσία ως *«τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών, μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από κάποιο άτομο (Ηγέτη), με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε εθελοντικά και πρόθυμα, αναπτύσσοντας την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό, για να υλοποιηθούν με αποτελεσματικό τρόπο τα οράματα και οι στόχοι που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και από τη φιλοδοξία της για την επίτευξη προόδου ή για ένα καλύτερο μέλλον»*.

Αντίστοιχα, ο Χυτήρης (2017) αναφέρει ότι, *«ως Ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί η ικανότητα και η συμπεριφορά ορισμένων ατόμων να "οδηγούν" μπροστά,*

αλλάζοντας την υφιστάμενη κατάσταση μέσω της επιρροής τους στους άλλους, είτε αυτοί είναι υφιστάμενοι τους, είτε συνεργάτες τους, είτε οπαδοί τους».

Ο Northouse (2016) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), υποστηρίζει ότι, η ηγεσία αποτελεί εκείνη τη διαδικασία μέσα από την οποία ένα άτομο, προκειμένου να υλοποιήσει στόχους που θα οδηγήσουν σε ικανοποίηση συγκεκριμένου σκοπού, προβαίνει στην προσπάθεια επηρεασμού ενός συγκεκριμένου συνόλου ανθρώπων.

Στο ίδιο σκεπτικό κινείται και η άποψη του Πασιαρδή (2012), σύμφωνα με τον οποίο, στην προσπάθεια ερμηνείας της έννοιας της Ηγεσίας αναφέρει ότι, δίνεται έμφαση σε ένα σύνολο συμπεριφορών που αναπτύσσονται στην προσπάθεια να επηρεαστεί η συμπεριφορά μιας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων.

Ο Πολυχρονίου (2015) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), έρχεται να προσθέσει ότι, η Ηγεσία αποτελεί την σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ ενός ατόμου με μία ομάδα ατόμων. Η σχέση που διαμορφώνεται έχει το στοιχείο του αμφίδρομου και το άτομο διευθύνει, οργανώνει τις προσπάθειες και καθοδηγεί την ομάδα των ανθρώπων, προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι.

Σημαντικό είναι να ειπωθεί ότι, ένα από τα βασικά συστατικά του φαινομένου της Ηγεσίας αποτελεί η παρουσία του Ηγέτη που βρίσκεται ψηλά στις θέσεις της ιεραρχίας και το έργο που θα πραγματοποιήσει, η ομάδα των ατόμων που τον αποδέχεται και θα ικανοποιήσει τους επιδιωκόμενους στόχους, καθώς και το περιβάλλον δράσης του ηγέτη (Καραγιάννης, 2014).

Αναπτύχθηκαν πολλές θεωρητικές προσεγγίσεις στην προσπάθεια τους οι ερευνητές να ερμηνεύσουν τις έννοιες του Ηγέτη και της συμπεριφοράς που τον διακρίνει (Lussier & Achua, 2015). Κατά τον Σαΐτη (2008), παρατηρείται η τάση τα συστατικά της ηγεσίας να μεταβάλλονται στη διάρκεια του χρόνου.

1.2.2 Ο ρόλος του Ηγέτη

Σύμφωνα με τους Robbins, Decenzo and Coulter (2012), ο ρόλος του Ηγέτη είναι να καταστήσει σαφές στα κατώτερα ιεραρχικά άτομα από αυτόν τον σκοπό του οργανισμού, το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα που απορρέει από το παραγόμενο έργο καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθεί.

Ο Stone-Johnson (2014) προσθέτει ότι, ο Ηγέτης χρειάζεται να έχει στραμμένο το βλέμμα του στο μέλλον, προσπαθώντας να αντιληφθεί τις ανάγκες, προκλήσεις και τους στόχους που τυχόν αντιμετωπίσει.

Για αυτό το λόγο, σύμφωνα με τους Nadarasa and Thuraisingam (2014) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), ο Ηγέτης ωθεί τους υφιστάμενους του προς συγκεκριμένο προορισμό ενώ παράλληλα ρισκάρει με το παράδειγμα του, προσπαθώντας να τους επηρεάσει να τον ακολουθήσουν.

Ταυτόχρονα, κατά τους Morris and Lairple (2015), ο Ηγέτης αντιλαμβάνεται ότι, προκειμένου να διασφαλίσει το θετικό αποτέλεσμα του οργανισμού, το οποίο επιτυγχάνεται μέσα από την αλλαγή, την εξέλιξη και την κινητοποίηση του οργανισμού, δεν μπορεί να μένει αδρανής.

Επιπλέον, είναι σημαντικό ο Ηγέτης να αντιλαμβάνεται ότι χρειάζεται να ασκεί την εξουσία που του έχει δοθεί με ωριμότητα και υπευθυνότητα έχοντας κατά νου τις αξίες και τις ηθικές αρχές που είναι απαραίτητο να χαρακτηρίζουν τόσο τον ίδιο όσο και τον οργανισμό στον οποίο προΐσταται (McKee, 2014).

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε ότι, η ερμηνεία του κοινωνικού φαινομένου της Ηγεσίας καθώς και ο ρόλος του Ηγέτη, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στο είδος της Ηγεσίας που θα ασκηθεί (Kotter, 2014). Η αποτελεσματική Ηγεσία, είναι μία έννοια που απασχολεί τους ερευνητές (Bartlett & Beamish, 2014), αφού όπως ισχυρίζονται αποτελεί σημαντικό παράγοντα αντιμετώπισης των μελλοντικών προκλήσεων με τις οποίες θα έρθει αντιμέτωπος κάθε οργανισμός (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016). Σύμφωνα με τους Χυτήρης και Άννινος (2015), (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη, Μπελιάς και Ασπρίδης, 2020, σελ. 160) «η αποτελεσματική ηγεσία συμβάλλει στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, στην ενδυνάμωση της συνεργασίας και της ομαδικότητας, στην υλοποίηση του

επιχειρησιακού οράματος, στη διαμόρφωση μιας κοινής φιλοσοφίας, καθώς και μιας εργασιακής κουλτούρας με υγιή χαρακτηριστικά».

Επομένως, στην προσπάθεια τους οι ερευνητές να διαμορφώσουν το θεωρητικό πλαίσιο που χαρακτηρίζει το κοινωνικό φαινόμενο της Ηγεσίας, παρατηρούμε την έμφαση που δίνεται στην έννοια και το ρόλο του Ηγέτη καθώς και των συμπεριφορών που είναι απαραίτητο να υιοθετεί, προκειμένου να προάγεται η αποτελεσματική ηγεσία (Silva, 2014).

1.2.3 Θεωρίες Ηγεσίας

Η έννοια της Ηγεσίας είναι ένας όρος που απασχόλησε έντονα τους ερευνητές των ανθρωπιστικών και κοινωνικών επιστημών. Έχει παρατηρηθεί σωρεία θεωριών όπου η κάθε μία επιδίδεται στη μελέτη της έννοιας της Ηγεσίας από διαφορετικό πρίσμα, ανάλογα με την επιστήμη προέλευσης του ερευνητή. Το γεγονός αυτό, έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση πολλών και ανομοιογενών θεωριών (Glynn & Raffaelli, 2010).

Σύμφωνα με τους Ρωσσίδης & συνεργάτες (2020, σελ. 161), οι θεωρίες ανάλογα με τον τρόπο που θέλουν να μελετήσουν την έννοια της Ηγεσίας, διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες, ήτοι:

1. Θεωρίες που επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά και τους ανθρώπινους τύπους των Ηγετών.
2. Θεωρίες που επικεντρώνονται στη συμπεριφορά των Ηγετών.
3. Θεωρίες που δίνουν έμφαση στην τρέχουσα κατάσταση και στις επικρατούσες ειδικές συνθήκες.
4. Μοντέρνες θεωρίες ηγεσίας – θεωρία του πλήρους φάσματος της Ηγεσίας ή πολυπαραγοντικό μοντέλο.

1.2.3.α Θεωρίες που επικεντρώνονται στα ατομικά χαρακτηριστικά και τους ανθρώπινους τύπους των Ηγετών

Θεωρίες που ανήκουν στην κατηγορία που επικεντρώνεται στα ατομικά χαρακτηριστικά και τους ανθρώπινους τύπους Ηγετών είναι:

- Γενετική θεωρία
- Η θεωρία του Μεγάλου Ηγέτη
- Η θεωρία των χαρακτηριστικών

Πιο αναλυτικά, η **γενετική θεωρία** σύμφωνα με τον Wart (2003), υποστηρίζει ότι τα χαρακτηριστικά του Ηγέτη μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά μέσω της κληρονομικότητας.

Η θεωρία της γενετικής υπέστη έντονη κριτική κατά την οποία, όπως αναφέρεται στους Montana & Charnov (2002), αποδείχτηκε ότι απόγονοι ευγενών, οι επικαλούμενοι «γαλαζοαίματοι» στην πράξη δεν παρουσίασαν σημαντικές ηγετικές ικανότητες, ενώ την ίδια στιγμή άτομα που προέρχονται από οικογένειες χαμηλότερων κοινωνικών στρωμάτων εμφάνισαν αυξημένες ηγετικές ικανότητες, με αποτέλεσμα να εξελίσσονται σε σημαντικούς Ηγέτες κατά τη διάρκεια σοβαρών κοινωνικών αναταραχών.

Στη συνέχεια, αναπτύχθηκε η **θεωρία του Μεγάλου Ηγέτη**. Σύμφωνα με τον Grint (2011), τον 19^ο αιώνα θεωρούταν ότι η Ηγεσία ήταν αποκλειστικά χαρακτηριστικό γνώρισμα των ανδρών. Επομένως, κάθε άνδρας που είτε προερχόταν από τα υψηλά κοινωνικά στρώματα, για παράδειγμα γόννοι βασιλικών οικογενειών, είτε από χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα αλλά παρουσίαζε σημαντικά ατομικά χαρακτηριστικά (για παράδειγμα, ευγλωττία, ευελιξία, ευστροφία), αποτελούσε χωρίς καμία αμφιβολία αναδυόμενο ικανό Ηγέτη που θα αποδεικνυόταν στο πεδίο δράσης (Grinin, 2010).

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, αναπτύχθηκε η **θεωρία των χαρακτηριστικών** ως συνέχεια της θεωρίας του Μεγάλου Ηγέτη. Σύμφωνα με τους Bolden, Gosling, Marturano and Dennison, (2003) αλλά και τους Honeycutt, Pence and Gearhart (2013) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), κίνητρο της δημιουργίας της

θεωρίας των Χαρακτηριστικών αποτέλεσε η αναζήτηση εκείνων των ατομικών χαρακτηριστικών που καταστούν έναν ηγέτη ισχυρό, ικανό και αποτελεσματικό.

Για αυτό το λόγο, κατηγοριοποιήθηκαν σε πέντε κατηγορίες εκείνα τα ατομικά χαρακτηριστικά που αποτελούν παράγοντες επίδρασης της αποτελεσματικής Ηγεσίας, σύμφωνα με τους Antonakis and Day (2017) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & συνεργάτες, 2020, σελ. 163), ήτοι:

1. Χαρακτηριστικά ευφυΐας (δεξιότητες, ευγλωττία)
2. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (αυτοπεποίθηση, ενεργητικότητα)
3. Κοινωνικά χαρακτηριστικά (ευγένεια, δημοφιλία)
4. Χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τα καθήκοντα (συνέπεια, υπευθυνότητα)
5. Κοινωνικό υπόβαθρο (καταγωγή, εκπαίδευση)

Η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών και των ανθρώπινων τύπων δέχθηκε κριτική κατά την οποία σύμφωνα με τον Gunbayi (2005) δεν υπάρχει περίπτωση να συγκεντρωθούν όλα εκείνα τα ισχυρά ατομικά χαρακτηριστικά που εντοπίστηκαν και οδηγούν στον αποτελεσματικό Ηγέτη, σε ένα άτομο. Σημαντικό στοιχείο της κριτικής είναι ότι δεν έχει ληφθεί υπόψη η σχέση των ατομικών χαρακτηριστικών με εξωτερικούς παράγοντες και η επίδραση τους, για παράδειγμα το περιβάλλον (Mullins, 2014). Για αυτό το λόγο, οι ερευνητές στράφηκαν στη συνέχεια στη μελέτη θεωριών που αφορούν τη συμπεριφορά του ατόμου και την επιρροή της στην εμφάνιση αποτελεσματικής Ηγεσίας (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002).

1.2.3.β Θεωρίες που επικεντρώνονται στη συμπεριφορά των Ηγετών

Οι θεωρίες προσπάθησαν να μελετήσουν τον βαθμό επίδρασης της συμπεριφοράς του ατόμου στην άσκηση αποτελεσματικής Ηγεσίας καθώς και τις διαβαθμίσεις στις οποίες θα μπορούσε η συγκεκριμένη συμπεριφορά να διακριθεί (Pierce & Newstrom, 2008). Κατά τον Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey (2011) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), η Ηγεσία είναι κάτι που

διδάσκεται, αφού η συμπεριφορά αποτελεί την μεταβλητή που επηρεάζει το βαθμό εμφάνισης της αποτελεσματικής ηγεσίας.

Αρχικά, αναφέρονται στη βιβλιογραφία δύο είδη θεωριών που επικεντρώνονται στη συμπεριφορά του Ηγέτη (Hernandez, Eberly, Avolio & Jonson, 2011; Amanchukwu, Stanley & Oloolube, 2015), και είναι αποτέλεσμα των ερευνών που διεξήχθησαν στο πανεπιστήμιο του Ohio και στο πανεπιστήμιο του Michigan στα τέλη της δεκαετίας του 1950 με αρχές της δεκαετίας του 1960. Σκοπός των ερευνητών των πανεπιστημίων ήταν, να μελετήσουν εκείνες τις συμπεριφορές που προκαλούν την αποτελεσματική Ηγεσία σε σχέση με εκείνες τις συμπεριφορές που οδηγούν σε αναποτελεσματικούς Ηγέτες (Ghasabeh, Soosay & Reaiche, 2015), ήτοι:

- **Προσανατολισμός στον εργαζόμενο:** επικεντρώνεται στη σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ του Ηγέτη και των ατόμων των οποίων ηγείται, από τη συμπεριφορά και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνει.
- **Προσανατολισμός στην εργασία:** εστιάζει στις ενέργειες που επιλέγει ο Ηγέτης, προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία ένα συγκεκριμένο έργο.

Στη συνέχεια, από τα αποτελέσματα των ερευνών των πανεπιστημίων του Ohio και του Michigan, στις αρχές της δεκαετίας του 1960, προέκυψε η θεωρία του Διευθυντικού Πλέγματος.

Η **θεωρία του Διευθυντικού Πλέγματος** κατασκευάστηκε από τους Robert Blake και Jane Mouton. Οι ερευνητές προσπάθησαν να δημιουργήσουν τύπους ηγεσίας τους οποίους στη συνέχεια τους τοποθέτησαν πάνω σε ένα πλέγμα (Montgomery, 2012).

Σύμφωνα με τους ερευνητές, στην προσπάθειά τους να αναδείξουν την αποτελεσματική Ηγεσία ως αποτέλεσμα της θετικής σχέσης που προκύπτει από την ικανοποίηση των στόχων της εταιρείας με την εγκαθίδρυση των καλύτερων εργασιακών σχέσεων στο περιβάλλον της εργασίας (Μάντζαρης, 2003), οι διαστάσεις που διαμορφώθηκαν από την κατασκευή των τύπων ηγεσίας των Blake και Mouton και αντιστοιχούν στις διαστάσεις των προηγούμενων θεωριών, δηλαδή

«προσανατολισμός στην εργασία» και «προσανατολισμός στον εργαζόμενο», είναι η «φροντίδα για την παραγωγή» που αποτυπώνεται στον οριζόντιο άξονα του πλέγματος και η «φροντίδα για τους ανθρώπους» που αποτυπώνεται στον κάθετο άξονα του πλέγματος (Χυτήρης 2006; Gallo, Tausova & Gonos, 2016).

Κατά τους Ross & Dixon (2016), οι τύποι της Ηγεσίας που διαμορφώθηκαν από τους Blake και Mouton και εμφανίζονται στο Διευθυντικό πλέγμα είναι:

- Συναδελφικός τύπος (1,9 – υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους και μειωμένο για την παραγωγή)
- Απολυταρχικό management (9,1 – δίνεται έμφαση στην υλοποίηση του έργου ενώ ταυτόχρονα οι ανάγκες των εργαζομένων έχουν ελάχιστη σημασία)
- Αδιάφορο ή ανεύθυνο management (1,1 – το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους όσο και για την παραγωγή είναι αντίστοιχα μειωμένο)
- Management μετριότητας (5,5 – το ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους όσο και για την παραγωγή είναι αντίστοιχα μέτριο)
- Δημοκρατικό ή ομαδικό management (9,9 – το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους όσο κι για την παραγωγή είναι μεγάλο)

Σύμφωνα με τον ερευνητή Van Wart (2008), ο περισσότερο αποτελεσματικός τύπος Ηγεσίας αποτελεί ο Δημοκρατικός ή ομαδικός (9.9). Κατορθώνει να συνδυάζει την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με την ταυτόχρονη αποδοτικότητα και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η κριτική που δέχθηκε η θεωρία του Διευθυντικού Πλέγματος των Blake και Mouton αφορούσε στο γεγονός ότι δεν λαμβάνει υπόψη της μεταβλητές που αναφέρονται στη φύση του οργανισμού και τις συνθήκες, με αποτέλεσμα να εμφανίζει σημαντικές αδυναμίες ως προς την αξιοπιστία του αποτελέσματος της αξιολόγησης της συμπεριφοράς του Ηγέτη (Ronald, 2014).

Το γεγονός αυτό, οδήγησε τους ερευνητές στην διαμόρφωση καινούργιων θεωριών που επικεντρώνονται στη σχέση που δημιουργείται μεταξύ των τύπων Ηγεσίας με τις ικανότητες και τις απαιτήσεις κάθε περίπτωσης ξεχωριστά (Montana & Charnov, 2008).

1.2.3.γ Θεωρίες που δίνουν έμφαση στην τρέχουσα κατάσταση και στις επικρατούσες ειδικές συνθήκες

Οι θεωρίες που επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην τρέχουσα κατάσταση και στις επικρατούσες ειδικές συνθήκες σε σχέση με την αποτελεσματική Ηγεσία, ήταν αποτέλεσμα του γεγονότος ότι, μέχρι εκείνη τη στιγμή οι ερευνητές είχαν αντιληφθεί πως οι θεωρίες που υπήρχαν δεν κατάφεραν να αναδείξουν ένα συγκεκριμένο τύπο Ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικός σε όλες τις περιπτώσεις άσκησης διοίκησης (Lussier & Achua, 2015). Για αυτό το λόγο έστρεψαν την έρευνα τους στη μελέτη εκείνων των μεταβλητών, για παράδειγμα το εργασιακό περιβάλλον, τα γνωρίσματα του οργανισμού, που επηρεάζουν τον βαθμό αποτελεσματικότητας της ηγεσίας (Burns, Stalker & Lawrence, 2009).

Με τη σκέψη ότι, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τύπος αποτελεσματικής Ηγεσίας που να ταιριάζει σε όλες τις καταστάσεις, αλλά ανάλογα με τις συνθήκες που αντιμετωπίζει ο Ηγέτης, χρειάζεται να εφαρμόσει το κατάλληλο κατά περίπτωση τύπο (Langton & Robbins, 2007), οι ερευνητές οδηγήθηκαν, ρίχνοντας το βάρος του ενδιαφέροντος τους, στη μελέτη του τύπου Ηγεσίας που ταιριάζει στην κάθε συνθήκη ξεχωριστά, και όχι στις μεταβλητές που αφορούν τα ατομικά χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές του Ηγέτη (Malakyan, 2014) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020).

Σύμφωνα με τους Ρωσσίδη και συνεργάτες (2020), οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στην τρέχουσα κατάσταση και στις επικρατούσες ειδικές συνθήκες, ονομάστηκαν **ενδεχομενικές – περιπτωσιακές**. Οι σημαντικότερες θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι:

- Το μοντέλο του Fiedler
- Η θεωρία του στόχου και του μονοπατιού
- Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey & Blanchard

Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο του Fiedler ή αλλιώς «απρόβλεπτο/συγκυριακό» μοντέλο, διαμορφώθηκε από τον ίδιο το 1967. Ο Fiedler μέσα από το μοντέλο του, θέλησε να εξετάσει τη σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ του τύπου της Ηγεσίας και της μεταβλητής που αφορά το περιβάλλον, θέλοντας να προσδιορίσει εκείνον τον τύπο της Ηγεσίας που είναι ο καταλληλότερος για κάθε περίπτωση (Ρωσσίδης & συν. 2020).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015), το μοντέλο του Fiedler στηρίζεται σε δύο κεντρικούς άξονες, ήτοι:

- **Το στυλ Ηγεσίας:** αναφέρεται σε δύο κύριους τύπους Ηγέτη:
 1. Προσανατολισμένος στις ανθρώπινες σχέσεις, όπου επικεντρώνεται στις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των μελών μιας ομάδας
 2. Προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα, όπου δίνει έμφαση στην υλοποίηση του έργου.
- **Η κατάσταση:** σύμφωνα με τους Marquis & Huston(2011), ο Fiedler επικεντρώθηκε στις μεταβλητές που αφορούν την ισχύ που ακολουθούσε τη θέση του Ηγέτη, τον στόχο που χρειαζόταν να υλοποιηθεί αλλά και στις σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ του Ηγέτη και των μελών μιας ομάδας.

Κατά τους Ρωσσίδη & Συν. (2020), το ιδανικό μοντέλο Ηγεσίας που απορρέει από το μοντέλο του Fiedler, είναι αποτέλεσμα της σχέσης που προκύπτει μεταξύ του στυλ Ηγεσίας και της κατάστασης, καθώς και το γεγονός ότι η αποτελεσματική Ηγεσία επιτυγχάνεται από τον συνδυασμό βελτίωσης τόσο του Ηγέτη και της συμπεριφοράς του όσο και της βελτίωσης των κύριων μεταβλητών που επηρεάζουν τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί η Ηγεσίας.

Ωστόσο, η θεωρία του Fiedler δέχθηκε κριτική στο γεγονός ότι σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1998), η θεωρία δεν λαμβάνει υπόψη της το ρόλο που διαδραματίζουν οι ακόλουθοι του Ηγέτη, με αποτέλεσμα η έννοια της Ηγεσίας να εξετάζεται μονοδιάστατα.

Η θεωρία του Στόχου και του Μονοπατιού κατασκευάστηκε από τον Robert House το 1970. Κατά τον Daft (2015) η θεωρία του Στόχου και του Μονοπατιού εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά του Ηγέτη επιδρά στην απόδοση και ικανοποίηση των ιεραρχικά κατώτερων του. Σύμφωνα με τους Ιορδάνογλου, Τσακαρέστου, Τσενέ, Λέανδρος και Ιωαννίδης (2016), ένας Ηγέτης προκειμένου να θεωρηθεί αποτελεσματικός χρειάζεται να συνδέσει τους στόχους των υφισταμένων με τους στόχους του οργανισμού, δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες επίτευξης των στόχων που θα έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Κατά τους Ρωσσίδη & Συν. (2020), η θεωρία του Στόχου και μονοπατιού εμπνέεται από τη θεωρία της παρακίνησης και της προσδοκίας όπου αποτελεσματικός Ηγέτης είναι εκείνος που θα δημιουργήσει τα «μονοπάτια» που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και στην αυξημένη απόδοση τους. Αποτελεί μέριμνα του αποτελεσματικού Ηγέτη να παρακινεί τους εργαζόμενους καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας τους ώστε να λειτουργούν με τρόπο που θα ευνοήσει την υλοποίηση των στόχων τους (Mullins, 2014).

Κατά τους Bartol & Martin (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & Συν., 2020, σελ. 171), τα είδη των ηγετικών συμπεριφορών που εμφανίζονται είναι οι εξής:

- **Κατευθυντήρια ηγετική συμπεριφορά:** αυταρχικός Ηγέτης που δίνει κατευθύνσεις για τις διαδικασίες.
- **Υποστηρικτική ηγετική συμπεριφορά:** η σχέση μεταξύ του Ηγέτη και των ακολούθων του χαρακτηρίζεται ως θετική.
- **Συμμετοχική ηγετική συμπεριφορά:** ο Ηγέτης ωθεί τους εργαζόμενους να πάρουν μέρος στις διεργασίες λήψης απόφασης που αφορούν τον οργανισμό.
- **Προσανατολισμένη στα επιτεύγματα ηγετική συμπεριφορά:** ο Ηγέτης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους.

Ο Northouse (2017) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), πιστεύει ότι, τα χαρακτηριστικά των κατώτερων στην κλίμακα ιεραρχίας ατόμων είναι αυτά που θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά του Ηγέτη που θα παρατηρηθεί μέσα σε

συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Επομένως, κάθε ηγετική συμπεριφορά ή στυλ ηγεσίας που θα υιοθετήσει ο Ηγέτης, επηρεάζεται τόσο από τα χαρακτηριστικά των ακολούθων του όσο και από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, μία από τις κριτικές που δέχθηκε η θεωρία ήταν ότι, φάνηκε μέσα από έρευνες πως η θεωρία του Στόχου και του Μονοπατιού έχει επιρροή σε υψηλόβαθμα στελέχη της ιεραρχίας της Διοίκησης, όπου η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των στελεχών βρίσκει πρόσφορο έδαφος υλοποίησης σε σύγκριση με τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας στα οποία εμφανίζεται να υστερεί (Alpanazi, Alharthey & Rasli, 2013).

Η θεωρία του κύκλου ζωής των Hersey & Blanchard κατασκευάστηκε το 1969 από τους Hersey & Blanchard. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2006), η θεωρία υποστηρίζει ότι, το στοιχείο της ωριμότητας (η διάθεση του ατόμου να πετύχει τους στόχους σύμφωνα με τα ατομικά κίνητρα, τα βιώματα και την εκπαίδευσή του) επηρεάζει καθοριστικά την απόδοση οποιοδήποτε ηγετικού στυλ, άρα και την επιτυχή ικανοποίηση ή όχι των στόχων. Επομένως, σύμφωνα με τους Hersey, Blanchard & Johnson (2013), ανάλογα με τον βαθμό ωριμότητας των ανθρώπων που στη συνέχεια αντικαταστάθηκε από τον όρο ετοιμότητα (εμπεριέχει το στοιχείο της προθυμίας και της ικανότητας των υφισταμένων), επιλέγει ο Ηγέτης τον τύπο Ηγεσίας που κάθε φορά κρίνει κατάλληλο για να διοικήσει.

Όπως αναφέρει ο Meironich and Gu (2015), η ηγετική συμπεριφορά κατηγοριοποιείται σε δύο διαστάσεις, ήτοι:

- Προσανατολισμός στα καθήκοντα
- Προσανατολισμός στις ανθρώπινες σχέσεις

Από τον συνδυασμό των δύο παραπάνω διαστάσεων διαμορφώνονται τα κάτωθι στυλ Ηγεσίας (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & συν., 2020, σελ. 172):

- **Κατευθυντικό ή διευθυντικό στυλ:** έντονος προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και μειωμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

- **Συμβουλευτικό στυλ ή πώλησης:** έντονος προσανατολισμός προς τα καθήκοντα αλλά και προς τις σχέσεις.
- **Συμμετοχικό ή υποστηρικτικό στυλ:** έντονος προσανατολισμός προς τις σχέσεις και χαλαρός προς τα καθήκοντα.
- **Εξουσιοδοτικό στυλ ή ανάθεσης:** χαλαρός προσανατολισμός προς τις σχέσεις αλλά και προς τα καθήκοντα.

Σύμφωνα με τους Ρωσσίδη και συν. (2020), σκοπός της θεωρίας είναι να αναδείξει βάση του βαθμού ωριμότητας που διακρίνει τους εργαζόμενους ενός οργανισμού, ποιος τύπος Ηγεσίας είναι ο περισσότερο κατάλληλος ανάλογα κάθε φορά με τις επικρατούσες συνθήκες. Κατά τον Marquis and Huston (2011), όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ωριμότητας που διακρίνει τους εργαζόμενους ενός οργανισμού, τόσο περισσότερο ο Ηγέτης επικεντρώνεται στο στυλ της Ηγεσίας που δίνει έμφαση περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις και λιγότερο στην εργασία και στα καθήκοντα που απορρέουν από αυτήν.

Κατά τον Graef, όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν. (2020, σελ. 173), η θεωρία του Κύκλου της Ζωής των Hersey & Blanchard δεν διακρίνεται από πρακτική εφαρμογή, ενώ αντίστοιχα τα αποτελέσματα ερευνών προσπάθειας εφαρμογής της θεωρίας στην πράξη, δεν επιβεβαιώνουν τις εκτιμήσεις.

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με τον Yuki όπως αναφέρεται στους Σαρρή, Δελιάς και Κωστόπουλος (2020, σελ. 392), στη θεωρία των Hersey & Blanchard επισημαίνεται ότι, επιβάλλεται να συμπεριφέρεται ο Ηγέτης στο άτομο διαφορετικά κάθε φορά λόγω του ότι το ίδιο άτομο με το πέρασμα του χρόνου βιώνει διάφορες αλλαγές όπως αλλαγή δουλειάς ή αυξάνεται ο βαθμός ωριμότητας που το διακρίνει στην εργασία στην οποία βρίσκεται.

1.2.3.δ Μοντέρνες θεωρίες Ηγεσίας – θεωρία του πλήρους φάσματος της Ηγεσίας ή πολυπαραγοντικό μοντέλο

Το 1985 κατασκευάστηκε από τον Bass η θεωρία του πλήρους φάσματος της Ηγεσίας ή Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας, στην οποία περιλαμβάνονται τρεις τύποι Ηγεσίας, βασιζόμενο στις κλασικές μορφές θεωριών που αφορούσαν τόσο τον προσανατολισμό στα καθήκοντα όσο και στον προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις, στις απόψεις του Burns (1978) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), σχετικά με τη Μετασχηματιστική Ηγεσία αλλά και στην νέο διαμορφούμενη έννοια του χαρισματικού Ηγέτη (Ρωσσίδη & συν. 2020). Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όπως αναφέρεται από τον Kirkbride (2006), υπήρχε η τάση μεταξύ των ερευνητών της εποχής να δημιουργηθούν καινούργιες εννοιολογικές κατασκευές στην προσπάθεια να εξηγηθεί καλύτερα το φαινόμενο της Ηγεσίας και όχι η εμπειρική επαλήθευση των ήδη υπάρχουσών θεωριών.

Το πολυπαραγοντικό μοντέλο του Bass, το οποίο τροποποιήθηκε από τον Bass το 1998 και τους Bass & Avolio το 1997, όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & συν. (2020), περιλαμβάνει τρία στυλ ηγεσίας, ήτοι:

- Ελευθεριάζουσα Ηγεσία
- Συναλλακτική Ηγεσία
- Μετασχηματιστική Ηγεσία

Πιο αναλυτικά, η **Ελευθεριάζουσα ή αλλιώς Παθητική Ηγεσία** είναι το στυλ Ηγεσίας στο οποίο κατά τον Bass, δίνεται έμφαση στην απουσία οποιασδήποτε ηγετικής συμπεριφοράς και κατά τους Yukl et al., (2010), ο Ηγέτης έχει την τάση να αποφεύγει οποιεσδήποτε ευθύνες και υποχρεώσεις που απορρέουν από το αξίωμα του, όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & συν. (2020).

Το γεγονός αυτό, σύμφωνα με τους Kelloway, Turner, Barling and Loughlin (2012), έχει ως αποτέλεσμα την καταγραφή δυσαρέσκειας και απογοήτευσης των εργαζομένων, λόγω της αίσθησης αδιαφορίας που βιώνουν από τον Ηγέτη, ενώ παράλληλα καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αδυνατούν να επικοινωνήσουν τα

συναισθήματα τους στον Ηγέτη λόγω της έλλειψης διαύλων επικοινωνίας. Επιπλέον, η υιοθέτηση του συγκεκριμένου στυλ Ηγεσίας από έναν οργανισμό, σύμφωνα με τους Skogstad, Nielsen and Einarsen (2017), θα οδηγήσει στην εμφάνιση προβλημάτων υγείας των εργαζομένων, χαμηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης, αύξηση άγχους.

Η διαφορά μεταξύ των Ηγετών που επιλέγουν την Ελευθεριάζουσα ή Παθητική Ηγεσία με τους Ηγέτες που υιοθετούν το Συμμετοχικό ή Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας, έγκειται στο γεγονός ότι, οι μεν πρώτη περίπτωση Ηγετών αποφεύγει να συμμετέχει στις διαδικασίες που αφορούν στη λήψη απόφασης, προτιμώντας να λαμβάνουν οι υφισταμένοι τους, τις αποφάσεις που επιθυμούν. Εν αντιθέσει, οι Ηγέτες που προτιμούν να υιοθετήσουν συμπεριφορές που άπτονται της Συμμετοχικής ή Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Δεν αποφεύγουν να λαμβάνουν οι ίδιοι αποφάσεις που αφορούν τη διοίκηση του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τους τη συμμετοχή των ακολούθων τους (Ryan & Tīru, 2013).

Η **Συναλλακτική Ηγεσία** ή αλλιώς Διεκπεραιωτική Ηγεσία, σύμφωνα με τους Herrmann & Felfe, (2012) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), αναφέρεται στην Ηγεσία που έχει στραμμένο το ενδιαφέρον της στο καθήκον, δηλαδή στην εργασία και όχι στις ανθρώπινες σχέσεις. Η σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ του Ηγέτη και των υφισταμένων του είναι σχέση συναλλαγής, κατά την οποία ο Ηγέτης προκειμένου να παραχθεί έργο προς όφελος του οργανισμού, οδηγείται στην ικανοποίηση των προσωπικών στόχων, των ακολούθων του (Dessler & Starke, 2004. Πασιαρδής, 2012).

Η Συναλλακτική Ηγεσία διακρίνεται από τρεις διαστάσεις, ήτοι:

- **Ενδεχόμενη ή έκτακτη ανταμοιβή:** σύμφωνα με τους Samad, Reaburn, Davis and Ahmed (2015), ο Ηγέτης, επιλέγει να υιοθετήσει προκειμένου να παραχθεί έργο προς όφελος του οργανισμού, ένα σύστημα ανταμοιβών (προαγωγές, αναγνώριση, προνόμια) και τιμωριών όταν τα αποτελέσματα δεν ικανοποιούν τους στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό.

- **Διοίκηση ή διαχείριση κατ' εξαίρεση – ενεργή:** σύμφωνα με τον Afshinpour (2014), ο Ηγέτης όταν δεν είναι ευχαριστημένος από το παραχθέν έργο και την απόδοση των εργαζομένων, κρίνει επιβεβλημένο να επεμβαίνει στις διαδικασίες και τους κανόνες που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού, προκειμένου να βελτιωθεί το παραγόμενο αποτέλεσμα, ζητώντας ταυτόχρονα από τους εργαζόμενους να συμμορφωθούν με σκοπό την μείωση ή απουσία λαθών που επιφέρουν μη ικανοποιητικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.
- **Διοίκηση ή διαχείριση κατ' εξαίρεση – παθητική:** Σύμφωνα με τον Stewart (2006) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), ο Ηγέτης δεν παρεμβαίνει άμεσα στην περίπτωση που αντιλαμβάνεται ότι υπάρχουν αρνητικές ενδείξεις παραγωγής του επιθυμητού αποτελέσματος και επίτευξης των στόχων του οργανισμού. Αντιθέτως, θα παρέμβει στην περίπτωση που κρίνει ότι δεν ικανοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού και το παραγόμενο έργο δεν είναι το επιθυμητό.

Έρευνες έχουν δείξει ότι ο Ηγέτης που υιοθετεί τη συναλλακτική Ηγεσία, τείνει να τον αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι του ως αυταρχικό και να εμφανίζουν χαμηλό βαθμό Εργασιακής Ικανοποίησης (Morsiani, Bagnasco & Sasso, 2017) λόγω του ότι, σύμφωνα με τον Johnston (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & συν. 2020) οι αποφάσεις που λαμβάνει δεν χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της συλλογικότητας, ανεξάρτητα αν το παραγόμενο αποτέλεσμα του έργου του, ικανοποιεί τους σκοπούς λειτουργίας του οργανισμού.

Η **Μετασηματιστική Ηγεσία** επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην ποιότητα της σχέση που διαμορφώνεται μεταξύ του Ηγέτη και των υφισταμένων του (Li & Hung, 2009).

Σύμφωνα με τον Bass, όπως αναφέρεται στους Graham, Ziegert & Capitano (2015), στόχος της Μετασηματιστικής Ηγεσίας αποτελεί ο μετασηματισμός των υφισταμένων, προκειμένου να ανέρθουν πέρα από το προσωπικό, ατομικό τους

συμφέρον. Κατά τον Mullins (2014), ο Ηγέτης που υιοθετεί την Μετασχηματιστική Ηγεσία έχει ως στόχο να ωθήσει και να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αντιληφθούν τον σκοπό ύπαρξης του οργανισμού και των αποτελεσμάτων του παραγόμενου έργου του. Επομένως, χρειάζεται σύμφωνα με την Μετασχηματιστική Ηγεσία, προκειμένου ο Ηγέτης να είναι αποτελεσματικός και να εμπνεύσει τους υφισταμένους του, να διαθέτει συγκεκριμένα ατομικά χαρακτηριστικά (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι Jensen et al. (2019) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), αναφέρουν στην έρευνα τους ότι, τον κεντρικό άξονα της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας αποτελούν οι κάτωθι συμπεριφορές που εμφανίζει ο Ηγέτης, ο οποίος προσπαθεί:

- Να δώσει σχήμα στους στόχους του οργανισμού με τη μορφή του οράματος
- Να μοιραστεί το όραμα του για τον οργανισμό με τους υφισταμένους του, με τρόπο που να προκαλεί το ενδιαφέρον τους
- Να διατηρήσει τον οργανισμό ζωντανό στο πέρασμα του χρόνου με σκοπό την υλοποίηση του οράματος του

Οι ακόλουθοι του Ηγέτη που εφαρμόζει Μετασχηματιστική Ηγεσία υποστηρίζεται από την έρευνα των Mujkic', Sehic, Rahimic and Jusic (2014) ότι, θα είναι περισσότερο αποδοτικοί και ικανοποιημένοι από την εργασία τους, όταν θα νιώσουν άνετα μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από εμπιστοσύνη και ενθάρρυνση. Μέσα σε ένα υποστηρικτικό επαγγελματικό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι θα επιδιώξουν, προκειμένου να αυξήσουν την ικανοποίησή τους, να εμπλακούν περισσότερα ενεργά με τα καθήκοντα της θέσης τους στον οργανισμό (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Τελικά, η επιτυχία του Ηγέτη που εφαρμόζει τη Μετασχηματιστική Ηγεσία θα έρθει όταν καταφέρει να πείσει τους υφισταμένους του να αποτελέσει προτεραιότητα τους το όραμα, ο σκοπός και οι στόχοι του οργανισμού και όχι το προσωπικό τους συμφέρον (Veisheh, Mohammadi, Pirzadian & Sharafi, 2014).

Η διαφορά της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από την Συναλλαγματική Ηγεσία αποτελεί το γεγονός ότι, σύμφωνα με τους Kark, Van Dijk and Vashdi (2018), ο μετασχηματιστικός Ηγέτης επιδιώκει να φέρει την αλλαγή στον οργανισμό υιοθετώντας συμπεριφορές που εμπνέουν και ωθούν τους υφισταμένους του προς την κατεύθυνση της αλλαγής των επαγγελματικών συνθηκών. Στον αντίποδα, στη Συναλλαγματική Ηγεσία, η σχέση παύει να υφίσταται μεταξύ του Ηγέτη και των ακολούθων του όταν επιτυγχάνονται οι στόχοι και το έργο του οργανισμού (Ρωσσίδη & συν. 2020).

Επιπλέον διαφορά μεταξύ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και της Συναλλαγματικής Ηγεσίας αποτελεί το γεγονός ότι, παρά το ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία επικεντρώνεται στις ανθρώπινες σχέσεις, τα κίνητρά της δεν είναι οικονομικά προκειμένου να ωθήσει τους εργαζόμενους να ενεργοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και το έργο του οργανισμού (Van Wart, 2011).

Επίσης, ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης σε αντίθεση με τον Συναλλαγματικό, δεν υιοθετεί συμπεριφορές τιμωρίας και αμοιβής. Προκειμένου να κερδίσει το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη του υφιστάμενου προσωπικού, αποφεύγει την εργαλιοποίηση του φόβου, χρησιμοποιώντας την έννοια της πειθούς, της έμπνευσης, του κοινού οράματος και της ασφάλειας (Brinia & Papantoniou, 2016). Ακόμη, σύμφωνα με τους Kark et al. (2018), σε αντίθεση με τον Μετασχηματιστικό Ηγέτη που επιδιώκει την αλλαγή, την παραγωγή ιδεών και οράματος, ο Συναλλαγματικός Ηγέτης δεν επιδιώκει να επιφέρει την αλλαγή στον οργανισμό που διοικεί. Τον ενδιαφέρει να διατηρήσει τις διαδικασίες χωρίς καμία τροποποίηση, εμποδίζοντας την παραγωγή καινοτόμων σκέψεων και πρακτικών.

Κατά τον Bass (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & συν. 2020), σημαντικός παράγοντας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, ο οποίος αυξάνει τα ποσοστά ικανοποίησης τόσο των εργαζομένων όσο και του ίδιου του Ηγέτη, αποτελεί το στοιχείο της εμπιστοσύνης. Ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης εμφανίζεται να θέτει ως προτεραιότητα του τις ανάγκες των υφισταμένων του, υιοθετώντας συμπεριφορές που αναδεικνύουν υψηλό βαθμό ηθικής και δεοντολογίας με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να εμφανίζουν απέναντι στο συγκεκριμένο τρόπο Ηγεσίας, μεγαλύτερο

βαθμό εμπιστοσύνης (Martin, 2015) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020).

Κατά τους Hobman, Jackson, Jimmieson and Martin (2012), Ηγέτες που καταφέρνουν να αυξήσουν τα ποσοστά εμπιστοσύνης και ικανοποίησης των εργαζομένων τους, αποτελούν όσοι σύμφωνα με την Μετασχηματιστική Ηγεσία διακρίνονται από τις τέσσερις (4) διαστάσεις που την καθορίζουν, ήτοι:

- Ηγέτης με ιδανική επιρροή
- Εμπνευσμένη παρώθηση
- Διανοητική διέγερση
- Ατομική υποστήριξη

Παρατηρείται κατά τους Hall, Johnson, Wysocki and Kerper (2012), πως εμφανίζεται μία αυξητική τάση της απόδοσης του οργανισμού πέρα από το αναμενόμενο, όταν λειτουργούν αθροιστικά οι τέσσερις (4) διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

1.2.3.ε Οι διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

1) Ηγέτης με ιδανική επιρροή

Σύμφωνα με τον Northouse (2016) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), αποτελεί τον χαρισματικό Ηγέτη. Διακρίνεται από αποφασιστικότητα και αυτοπεποίθηση απέναντι στις αποφάσεις που καλείται να λάβει προς όφελος του οργανισμού τον οποίο διοικεί, καθώς αποτελείται από τις διαστάσεις που αφορούν τόσο την συμπεριφορά του Ηγέτη όσο και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι υφιστάμενοι του Ηγέτη τα ατομικά του χαρακτηριστικά (Torlak & Kuzey, 2019).

2) Εμπνευσμένη παρώθηση

Σύμφωνα με τους Shibru & Darshan (2011), η εμπνευσμένη παρώθηση αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα του Ηγέτη που ωθεί τους υφισταμένους του να αποκτήσουν συλλογική σκέψη, με σκοπό την ενεργοποίηση τους για την υλοποίηση από κοινού, συλλογικών στόχων προς όφελος του οργανισμού (Avolio & Bass, 2004).

3) Διανοητική διέγερση

Ο Ηγέτης προκειμένου να επιφέρει το στοιχείο της αλλαγής στον οργανισμό, υιοθετεί συμπεριφορές ενθάρρυνσης των υφισταμένων του ώστε να αμφισβητήσουν τόσο τις συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού όσο και τις παγιωμένες πεποιθήσεις τους, όταν πρόκειται για αναχρονιστικές πρακτικές που δημιουργούν προβλήματα που εμποδίζουν την εξέλιξη του οργανισμού (Slatten & Mehmetoglu, 2015). Επιπλέον, επιδιώκει μέσα από τη συμπεριφορά του να αυξήσει τα επίπεδα σκέψης των εργαζομένων που θα φέρουν στον οργανισμό καινοτόμα αποτελέσματα ενισχύοντας το όραμα και τον σκοπό λειτουργίας του (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

4) Ατομική υποστήριξη

Ο Ηγέτης σύμφωνα με τους Bekele & Darshan (2011), λειτουργεί υποστηρικτικά απέναντι στους υφισταμένους του. Απευθύνεται προσωπικά στον κάθε εργαζόμενο. Εστιάζεται στις ανάγκες, στις κλήσεις και στα ενδιαφέροντα τους ώστε να τοποθετηθούν στην κατάλληλη θέση με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού και της υλοποίησης των στόχων και του οράματος της επιχείρησης. Παράλληλα, ο Ηγέτης ενδιαφέρεται, προς όφελος της λειτουργίας του οργανισμού, για την προσωπική ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου, που αποτελεί μέλος της ομάδας εργαζομένων της επιχείρησης την οποία διοικεί (Balger, 2012). Ακόμη, μέριμνα του Ηγέτη, αποτελεί η προσπάθεια να αλλάξει τα κίνητρα των εργαζομένων που κινούνται σύμφωνα με το ατομικό τους συμφέρον με αποτέλεσμα να βλάψουν τους στόχους και τη λειτουργία του οργανισμού, υιοθετώντας ταυτόχρονα περισσότερο συλλογικές συμπεριφορές, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και το όραμα του οργανισμού (Vila, Perez & Morillas, 2012).

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι, σε ένα μεταβαλλόμενο κόσμο, στην εποχή του 21^{ου} αιώνα, όπου παρατηρούνται ραγδαίες εξελίξεις στον τρόπο ζωής και επικοινωνίας των ανθρώπων, φαίνεται ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία αποτελεί τον πιο σημαντικό τρόπο διοίκησης του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα (Hassan, 2014; Richardson, 2015) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020). Σημαντικό στοιχείο επίσης αποτελεί το γεγονός ότι, μέσα από έρευνες

αναδεικνύεται η επιρροή της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε διάφορες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας, ψυχολογίας και συμπεριφοράς, για παράδειγμα στην Εργασιακή Ικανοποίηση των ατόμων (Lyonga, 2019). Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρατηρείται έντονο ερευνητικό ενδιαφέρον για περαιτέρω μελέτη της έννοιας της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από ακαδημαϊκούς και ερευνητές αλλά και την εφαρμογή στοιχείων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας από στελέχη οργανισμών, προκειμένου να διαμορφώσουν την πολιτική διοίκησης (Muhammad & Ruah, 2017).

1.2.4 Στυλ Ηγεσίας και δημογραφικά χαρακτηριστικά

Έρευνες εστιάζουν κυρίως στον παράγοντα του φύλου και την επίδραση του στην εμφάνιση χαρακτηριστικών της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην συμπεριφορά ενός Ηγέτη. Πιο συγκεκριμένα, η μετά ανάλυση των Eagly, Johannessen – Schmidt and Van Engen (2003) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδης και συν. 2020), καθώς και επόμενες έρευνες όπως των Fiebig & Christopher (2018), αναφέρουν ότι οι γυναίκες σε σύγκριση με τους άνδρες επιλέγουν να υιοθετούν σε μεγαλύτερο ποσοστό χαρακτηριστικά και συμπεριφορές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, για παράδειγμα την ατομική υποστήριξη, την εμπνευσμένη παρώθηση λόγω του ότι αποτελούν κληρονομούμενα γνωρίσματα του γυναικείου φύλου (Stempel, Rigotti & Mohr, 2015). Στον αντίποδα, υπάρχουν ερευνητές που δεν αποδέχονται τη σκέψη ότι το φύλο είναι ο παράγοντας που καθορίζει την εμφάνιση και υιοθέτηση συμπεριφορών της Μετασχηματιστικής ηγεσίας (Munir & Aboidullah, 2018).

Αντίθετη άποψη έχουν επίσης οι ερευνητές όσον αφορά τους υφισταμένους και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται έναν Ηγέτη ως Μετασχηματιστικό ή εκπρόσωπο ενός άλλου στυλ Ηγεσίας (Ρωσσίδης & συνεργάτες, 2020). Για παράδειγμα, οι Poulson, Smith, Hood, Arthur and Bazemore, (2011) υποστηρίζουν ότι οι άντρες επιλέγουν την Συναλλαγματική Ηγεσία ενώ οι γυναίκες προτιμούν την Μετασχηματιστική Ηγεσία. Αντίστοιχα, οι Rahman, Ferdousy and Bhattacharjee (2014), αναφέρουν στην έρευνα τους ότι από τα αποτελέσματα δεν υπάρχουν σαφείς

ενδείξεις επιλογής του Μετασχηματιστικού Ηγέτη περισσότερο από τις γυναίκες και λιγότερο από τους άνδρες. Κατά την άποψη τους ο Μετασχηματιστικός Ηγέτης είναι το ίδιο επιλέξιμο όταν πρόκειται για γυναίκες όσο και για άνδρες.

Από την αναφορά στις έρευνες αναδεικνύεται η ανάγκη για επιπλέον διερεύνηση της σχέσης επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τα συλλ. Ηγεσίας και της αντίληψης της από τον Ηγέτη και τους υφισταμένους του (Ρωσσίδης & συν, 2020).

1.2.5 Μέτρηση του συλλ. Ηγεσίας

Στην βιβλιογραφία εμφανίζονται διάφορα εργαλεία μέτρησης της έννοιας της Ηγεσίας με την μορφή ερωτηματολογίου. Παρακάτω θα αναφερθούμε στα πιο σημαντικά εργαλεία, ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μία γενική εικόνα.

Αρχικά, το 1957 δημιουργήθηκε από το πανεπιστήμιο του Οχάιο των Ηνωμένων Πολιτειών το ερωτηματολόγιο **Leader Behavior Description Questionnaire** (LBDQ). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο προσπάθησε να απεικονίσει την συμπεριφορά του Ηγέτη.

Διακρίνεται από δύο πτυχές που αφορούν τη συμπεριφορά του Ηγέτη, ήτοι:

- **Θεμελιώδη δόμηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο Ηγέτης ορίζει τον ρόλο του αλλά και τον ρόλο των ακολούθων του μέσα σε έναν οργανισμό, και αυτό παρατηρούμαι να αποτυπώνεται στον τρόπο με τον οποίο επιλέγεται να γίνει ο καταμερισμός των δραστηριοτήτων του οργανισμού, τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται οι εργασιακές σχέσεις αλλά και τον τρόπο με τον οποίο επιλέγονται και επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.
- **Εκτίμηση/υπόληψη:** σύμφωνα με τον Stogdill (1963) (όπως αναφέρεται στον Μπελιάς (2015), η εκτίμηση ή αλλιώς υπόληψη αφορά τον τρόπο με τον οποίο επιλέγει να δημιουργεί ο Ηγέτης επαγγελματικές σχέσεις με τους υφισταμένους τους, βασιζόμενες στα

στοιχεία του σεβασμού και της από κοινού εμπιστοσύνης, λαμβάνοντας υπόψη του τις απόψεις και τα συναισθήματα τους.

Οι Halpin & Wiener (1957) μέσα από την έρευνα τους παρατήρησαν ότι, η ανάλυση των παραγόντων που ακολούθησε και αφορούσε τις δύο προαναφερόμενες πτυχές, εκφράζουν το 83% της διακύμανσης που περιέγραφε την συμπεριφορά που εμφανίζει ο Ηγέτης. Επιπλέον, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Reddin (1970), οι πτυχές που χαρακτηρίζουν την συμπεριφορά του Ηγέτη, ήτοι Θεμελιώδης δόμηση και Εκτίμηση ή αλλιώς υπόληψη, εμφανίζονται ως ανεξάρτητες.

Ακολούθησαν οι Blake & Mouton, όπου το 1964 κατασκεύασαν το **Διευθυντικό πλέγμα της Ηγεσίας**, το οποίο επικεντρωνόταν στη μέτρηση των συμπεριφορών του Ηγέτη (Cho, Yi & Choi, 2018) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020).

Σύμφωνα με τους Χυτήρη (2006) και Gallo et al., (2016) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), το Διευθυντικό πλέγμα στηρίζεται σε δύο διαστάσεις, ήτοι:

- **Φροντίδα για την παραγωγή:** αποτελεί τον οριζόντιο άξονα του πλέγματος και αναφέρεται στον Ηγέτη και το ενδιαφέρον του να παράγει έργο.
- **Φροντίδα για τους ανθρώπους:** αποτελεί τον κάθετο άξονα του πλέγματος και αναφέρεται στον Ηγέτη και το ενδιαφέρον του για τους υφισταμένους του ώστε να παραμένουν ικανοποιημένοι.

Οι δύο προαναφερθείσες διαστάσεις που χαρακτηρίζουν την συμπεριφορά του Ηγέτη αποτυπώνονται στο Διευθυντικό πλέγμα. Για την κάθε διάσταση ξεχωριστά, εμφανίζονται εννέα (9) τιμές που αντιπροσωπεύουν τα επίπεδα φροντίδας ή αλλιώς ενδιαφέροντος (1= χαμηλό ενδιαφέρον έως 9= υψηλό ενδιαφέρον) για την παραγωγή και αντίστοιχα για τους ανθρώπους (Μπέλιας, 2015).

Φαίνεται από την τοποθέτηση στο Διευθυντικό πλέγμα των διαστάσεων που αφορούν την παραγωγή και τους εργαζόμενους να προκύπτουν πέντε (5) τρόποι με

τους οποίου ένας Ηγέτης συμπεριφέρεται (Ross & Dixon, 2016) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), ήτοι:

- **1,1 αδιάφορο ή ανεύθυνο management:** το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αλλά και για την παραγωγή είναι χαμηλό.
- **1,9 Ηγεσία συναδελφικού τύπου:** παρατηρείται υψηλό ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους αλλά το ενδιαφέρον για την παραγωγή είναι χαμηλό.
- **5,5 management μετριότητας:** το ενδιαφέρον τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την παραγωγή είναι αντίστοιχα μέτριο.
- **9,1 απολυταρχικό management:** παρατηρείται υψηλό ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου και χαμηλό για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων).
- **9,9 δημοκρατικό ή ομαδικό management:** παρατηρείται υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για την παραγωγή.

Στη συνέχεια, το 1995 οι Avolio, Bass & Jung κατασκεύασαν το εργαλείο **Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)**. Στην ελληνική γλώσσα αποδίδεται με την φράση «Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο της Ηγεσίας».

Το MLQ αποτελείται από εννέα (9) κλίμακες που σκοπό έχει να μετρήσει τη Μετασχηματιστική Ηγεσία, την Συναλλακτική Ηγεσία και την Παθητική Ηγεσία.

Πιο αναλυτικά, η Μετασχηματιστική Ηγεσία αποτελείται από τέσσερις (4) πτυχές της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ήτοι,

- **Ηγέτης με ιδανική επιρροή:** αποτελεί σύμφωνα με τον Northouse (2016) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020), τον χαρισματικό Ηγέτη. Η έννοια χάρισμα περιγράφει το συναίσθημα που αντιπροσωπεύει το φαινόμενο της Ηγεσίας.
- **Εμπνευσμένη παρώθηση:** είναι η ικανότητα που χαρακτηρίζει έναν Ηγέτη να ωθεί τους υφισταμένους του να σκέφτονται και να πράττουν

συλλογικά (Shibru & Darshan, 2011) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020).

- **Διανοητική διέγερση:** αναφέρεται στην ικανότητα του Ηγέτη να ωθεί τους υφισταμένους του να αμφισβητούν τις πεποιθήσεις τους (Gheith, 2010) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020).
- **Ατομική υποστήριξη:** Ο Ηγέτης λειτουργεί υποστηρικτικά απέναντι στους εργαζόμενους του οργανισμού, δείχνοντας ενδιαφέρον για τα προσόντα, τις κλήσεις και τις προτιμήσεις τους, προκειμένου να τοποθετηθούν στην κατάλληλη θέση προς όφελος του οράματος, της λειτουργίας, της αύξησης της παραγωγής και της επίτευξης των στόχων του οργανισμού (Bekele & Darshan, 2011) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020).

Η Συναλλακτική ή αλλιώς Διεκπεραιωτική Ηγεσία αποτελείται από τρεις (3) πτυχές, ήτοι:

- **Ενδεχόμενη ανταμοιβή:** αναφέρεται στις ανταμοιβές (για παράδειγμα, προαγωγές, αναγνώριση επιτευγμάτων και προνόμια) που λαμβάνουν οι υφιστάμενοι του Ηγέτη, αφού πρώτα ο ίδιος τους έχει ξεκαθαρίσει ποιες είναι οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις του προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Northouse, 2016) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη και συν., 2020).
- **Διοίκηση κατ'εξάιρεση - ενεργή:** το ενδιαφέρον του Ηγέτη εστιάζεται στην απόδοση του εργαζόμενου. Την αξιολογεί και ακολουθεί βελτιωτικές κινήσεις προκειμένου το προσωπικό να συμμορφωθεί με τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που διέπουν τον οργανισμό (Ρωσσίδης & συν. 2020).
- **Διοίκηση κατ'εξάιρεση – παθητική:** σύμφωνα με τον Stewart (2006) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & συν., 2020), ο Ηγέτης δεν παρεμβαίνει άμεσα με βελτιωτικές κινήσεις, παρά μόνο όταν αντιληφθεί ότι η λειτουργία του οργανισμού αποκλίνει σημαντικά από το προσδοκώμενο, παραγόμενο έργο και επίτευξη των στόχων.

Η Παθητική ή Ελευθεριάζουσα Ηγεσία ή αλλιώς μη Ηγεσία (Μπέλιας, 2015. Ρωσσίδης & συν., 2020), αναφέρεται στην απουσία οποιασδήποτε συμπεριφοράς που χαρακτηρίζει έναν Ηγέτη. Σύμφωνα με τους Yukl et al. (2010) (όπως αναφέρεται στους Ρωσσίδη & συν., 2020), η Παθητική Ηγεσία διακρίνεται από την προσπάθεια ο Ηγέτης να αποφύγει τις ευθύνες και τις υποχρεώσεις του.

Το 2004 τροποποιήθηκε το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο της Ηγεσίας από τους Anolio & Bass. Στην καινούρια έκδοση του εργαλείου, προστέθηκε κλίμακα μέτρησης των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας, ήτοι:

- Περισσότερη προσπάθεια
- Αποτελεσματικότητα
- Ικανοποίηση από την διοίκηση του Ηγέτη

Το 1999 ο Laub ορμώμενος από την άποψη που είχε καταθέσει ο Greenleaf το 1970 σχετικά με τον ρόλο που όφειλε ο Ηγέτης να υπηρετήσει απέναντι στο κοινωνικό σύνολο δηλαδή ότι αποτελεί τον υπηρέτη του κοινωνικού συνόλου, θέτοντας ως προτεραιότητα του τις ανάγκες των άλλων, απαρνούμενος ταυτόχρονα το προσωπικό του συμφέρον καθώς και της ανάγκης του να προβάλλει τον εαυτό του, κατασκεύασε το εργαλείο **Organization Leadership Assessment (OLA)**, προκειμένου να αξιολογήσει την Ηγεσία του οργανισμού. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας του Ηγέτη αυξάνεται όταν ο ίδιος υιοθετεί συμπεριφορές που θέτουν τις ανάγκες των άλλων πάνω από τις δικές του και με το παράδειγμα του ενθαρρύνει τους υφιστάμενους του να σέβονται τη διαφορετικότητα του συνανθρώπου τους (McGee-Cooper & Trammell, 2002).

Το OLA αποτελείται από εξήντα (60) ερωτήσεις, οι οποίες εξετάζουν έξι (6) γνωρίσματα του Ηγέτη που υπηρετεί το κοινωνικό σύνολο, ήτοι:

- Σέβεται την αξία των εργαζόμενων
- Ενθαρρύνει την προσωπική ανάπτυξη κάθε εργαζόμενου
- Διαμορφώνει πολιτικές αποφυγής αποσχιστικών τάσεων, προωθώντας την ενότητα μεταξύ των εργαζομένων του οργανισμού
- Είναι γνήσιος
- Υιοθετεί αποτελεσματικές ηγετικές συμπεριφορές

- Προκειμένου η Ηγεσία να μην είναι συγκεντρωτική, μοιράζει αρμοδιότητες στους υφισταμένους του.

Οι ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει ο ερωτώμενος συμπληρώνοντας μία κλίμακα τύπου Likert, διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Οι πρώτες είκοσι ένα (21) ερωτήσεις: αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται στο σύνολο τους οι εργαζόμενοι που απασχολούνται στον οργανισμό τον Ηγέτη και τις συμπεριφορές που υιοθετεί.
- Οι επόμενες τριάντα τρεις (33) ερωτήσεις: απευθύνονται στα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές των Διευθυντών και Προϊσταμένων που στελεχώνουν τον οργανισμό.
- Οι τελευταίες έξι (6) ερωτήσεις: αναφέρονται στο ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι σε όλες τις θέσεις εργασίας του οργανισμού καθώς και το βαθμό Εργασιακής τους Ικανοποίησης.

Το 2001 ο Northouse κατασκεύασε το **Leadership Style Questionnaire (LSQ)**. Είναι ένα ερωτηματολόγιο που μετράει το στυλ Ηγεσίας λαμβάνοντας υπόψη το παραγόμενο έργο καθώς και τη σχέση μεταξύ του Ηγέτη και των υφισταμένων του. Από το σύνολο των απαντήσεων, που αποτυπώνονται σε μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert (1= Διαφωνώ έως 5= Συμφωνώ απόλυτα), διαμορφώνεται ένας γενικός τύπος Ηγεσίας. Η αξιοπιστία που διακρίνει τη συγκεκριμένη κλίμακα κυμαίνεται από 0,92 έως 0,95 (Anderson, Madlock & Hoffman, 2006). Επιπλέον, σε έρευνα του Madlock (2008) φαίνεται από τα στατιστικά αποτελέσματα ότι, η αξιοπιστία στο σύνολο των τύπων Ηγεσίας αποτυπώθηκε στο 0,93 και επιμέρους όσον αφορά την αξιοπιστία που αφορά τόσο στο στυλ Ηγεσίας με προσανατολισμό στο έργο όσο και στο στυλ Ηγεσίας με προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις, οι τιμές ήταν στο 0.93 και αντίστοιχα στο 0,92.

1.2.6 Η σχέση της Ηγεσίας με την Εργασιακή Ικανοποίηση

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα αυτού του κεφαλαίου, η Ηγεσία ως έννοια και τα συλ της έχουν απασχολήσει τους ερευνητές διαφόρων επιστημονικών πεδίων, για παράδειγμα, τη διοικητική επιστήμη, τις ανθρωπιστικές σχολές (Cogaltay et al., 2016) (όπως αναφέρεται στον Ρωσσίδη & συν., 2020), καθώς και τον τρόπο που επιδρά στην εμφάνιση της ανθρώπινη συμπεριφοράς σε συνδυασμό με άλλες εξίσου σημαντικές μεταβλητές όπως της Εργασιακής Ικανοποίησης (Van den Berg & Wilderom, 2004) (όπως αναφέρεται στον Ρωσσίδη & συν., 2020).

Σύμφωνα με τον Μπελιά (2015), τα συλ Ηγεσίας που είναι πιο πιθανόν να επηρεάσουν τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους είναι ο Συνδιαλλακτικός και Μετασχηματιστικός τύπος. Ο Ηγέτης που ακολουθεί το Συνδιαλλακτικό μοντέλο ηγεσίας δεν επιδιώκει αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, σε αντίθεση με τον Ηγέτη που υιοθετεί το Μετασχηματιστικό μοντέλο Ηγεσίας που επιδιώκει τις αλλαγές όταν αντιλαμβάνεται ότι είναι απαραίτητες οι βελτιωτικές κινήσεις προς όφελος λειτουργίας του οργανισμού.

Πιο συγκεκριμένα, έχει βρεθεί από έρευνες η θετική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους και του συλ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία επιδρά θετικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων με αποτέλεσμα να παρατηρείται υψηλή αποτελεσματικότητα και επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Courtright & Colbert, 2011) (όπως αναφέρεται στον Ρωσσίδη & συν., 2020). Άλλωστε, όπως αναφέρουν και οι Trivellas & Reklitis (2014), ο αποτελεσματικός Ηγέτης που τον διακρίνουν ικανότητες αναφορικά με διεργασίες που αφορούν για παράδειγμα τη διαχείριση συγκρούσεων, τη λήψη αποφάσεων, την κατάλληλη επικοινωνία, φαίνεται να αυξάνουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων.

Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για τον οργανισμό και τους στόχους του όταν εισπράττουν σεβασμό, αναγνώριση της δουλειάς και της προσωπικής τους αξίας από τον Ηγέτη που διοικεί τον οργανισμό (Bushra, Usman & Naveed, 2011). Ο Ostroff το 1992 σε μελέτη του (όπως αναφέρεται στον Ρωσσίδη & συν., 2020), ισχυρίζεται πως ο τρόπος με τον οποίο βιώνει ο

εργαζόμενος τη σχέση που αναπτύσσεται με τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους του αλλά και τα καθήκοντα που εκτελεί, επηρεάζει το βαθμό απόδοσης του.

1.3 Εργασιακή Ικανοποίηση

1.3.1 Ο ορισμός της Εργασιακής Ικανοποίησης

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας συμπεραίνουμε ότι η έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης είναι μία μεταβλητή που τις τελευταίες δεκαετίες απασχόλησε έντονα και μελετήθηκε συστηματικά από τους διάφορους ερευνητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς (Chordiya, Sabharwal & Battaglio, 2018). Παρατηρείται να εμφανίζεται σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα και να απασχολεί ως έννοια όλα τα είδη της εργασίας (Martins & Rroenca, 2012).

Στην προσπάθειά μας να εντοπίσουμε μέσα από την βιβλιογραφία τους κύριους ορισμούς της επαγγελματικής ικανοποίησης καταλήξαμε πώς πρόκειται για μία έννοια πολύπλευρή (Azash & Thiruralu, 2017) και λόγω αυτής της πολυμορφίας της εμφανίζονται αντίστοιχα στα ακαδημαϊκά συγγράμματα και έρευνες πολλοί ορισμοί (Giraldo – Ο' Meara, Marin – Garcia & Martinez - Gomez, 2014).

Στην παρούσα μελέτη θα γίνει προσπάθεια ανασκόπησης των σημαντικότερων κατά την κρίση μας ορισμών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, προκειμένου ο αναγνώστης να αποκτήσει μία σφαιρική εικόνα για την έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

Πιο συγκεκριμένα, από τους πρώτους και παλαιότερους ορισμούς που έχουν ειπωθεί για την Επαγγελματική Ικανοποίηση είναι του Horrock (1935) (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2021). Σύμφωνα με τον ορισμό, η Επαγγελματική Ικανοποίηση που εισπράττει ο εργαζόμενος από την απασχόληση του είναι αποτέλεσμα της κάθε είδους αλληλεπίδρασης μεταξύ ψυχολογικών, σωματικών και περιβαλλοντικών παραγόντων. Στη συνέχεια, ο Allport το 1954 (όπως αναφέρεται στον Κάντας, 1998), θεώρησε πώς η ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του μεταφράζεται σε «στάση απέναντι στην εργασία». Ο Vroom αντίστοιχα το 1964 ανέφερε ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα των συναισθημάτων που βιώνει ο απασχολούμενος τη στιγμή που πετυχαίνει τους επαγγελματικούς του στόχους.

Ο Locke (1969, 1976) (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2021), αναφέρθηκε στον ορισμό που διατύπωσε για την Επαγγελματική Ικανοποίηση, στις έννοιες της λογικής, του συναισθήματος, στις αξίες του εργαζόμενου αλλά και την επαγγελματική δυσαρέσκεια. Πιο αναλυτικά, ο εργαζόμενος βιώνει Επαγγελματική Ικανοποίηση όταν ικανοποιούνται οι αξίες που τον χαρακτηρίζουν και αφορούν την εργασία του. Αντίστοιχα, θα βιώσει επαγγελματική δυσαρέσκεια, δηλαδή ματαιίωση, όταν οι εργασιακές του αξίες δεν καλύπτονται. Επομένως, καταλαβαίνουμε ότι, ο εργαζόμενος μέσω μιας θετικής λογικοσυναισθηματικής διαμόρφωσης θα βιώσει την ικανοποίηση από την εργασία του, το αποτέλεσμα της οποίας επηρεάζεται από την ανταπόκριση που τυγχάνουν οι επαγγελματικές του αξίες για τα καθήκοντα που ασκεί και το είδος της εργασιακής θέσης στην οποία τοποθετήθηκε.

Ο Spector (1985, 1997) μιλώντας στα κείμενα του για την Επαγγελματική Ικανοποίηση, θεωρεί πώς αποτελεί μία θετική αντανάκλαση του συναισθήματος που βιώνει ο εργαζόμενος και αφορά την εργασία του και τις πτυχές που την διακρίνουν. Ουσιαστικά, η ικανοποίηση κατά τον Spector εκφράζει τον βαθμό αρεσκείας ή δυσαρέσκειας που αισθάνεται ο εργαζόμενος για την εργασία του.

Σύμφωνα με τους Tsounis & Sarafis (2018), η Επαγγελματική Ικανοποίηση δεν είναι μία ενιαία κατασκευή, αλλά αποτελείται από περισσότερα τμήματα τα οποία χαρακτηρίζονται ως ενδογενής (για παράδειγμα, ποικιλία δραστηριοτήτων, εφαρμογή δεξιοτήτων, δημιουργικότητα) και εξωγενής ικανοποίηση (για παράδειγμα, συνθήκες εργασίας, ωράρια, αμοιβές) και αποτυπώνουν το βαθμό ικανοποίησης που βιώνει ο εργαζόμενος από την απασχόληση του.

Αντίστοιχα, ο Holland (1996) πιστεύει ότι η Εργασιακή Ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα τόσο των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εργαζόμενου όσο και του περιβάλλοντος εργασίας μέσα στο οποίο αλληλοεπιδρά. Ο εργαζόμενος παρουσιάζει επαγγελματική δυσαρέσκεια και εμφανίζεται λιγότερο παραγωγικός όταν η σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας με τις συνθήκες του επαγγελματικού περιβάλλοντος παρουσιάζουν αρνητικό πρόσημο.

Υπάρχουν ερευνητές που συνδυάζουν την Επαγγελματική Ικανοποίηση με τις στάσεις που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με το επάγγελμα. Για παράδειγμα, οι Greenberg & Baron (2013) πιστεύουν ότι η Επαγγελματική Ικανοποίηση που

αισθάνεται ο εργαζόμενος από την δουλειά του, εξαρτάται από το αν οι στάσεις που έχει και αφορούν την εργασία του διακρίνονται σε θετικές ή αρνητικές. Επιπλέον, συνδέουν την Επαγγελματική Ικανοποίηση με τα αποκτήματα του εργαζόμενου από τη δουλειά του, τόσο τα ήδη αποκτηθέντα όσα και αυτά που θα αποκτήσει στο μέλλον, σύμφωνα με τις επαγγελματικές ευκαιρίες που θα του δοθούν.

Ακόμη, ο Weiss (2002) ανέφερε ότι, η Επαγγελματική Ικανοποίηση αποτελεί την αξιολόγηση που διατυπώνει ο εργαζόμενος για την δουλειά του, δηλαδή εάν η κρίση του είναι αρνητική ή θετική για την εργασία του ή για μια κατάσταση που βιώνει και οφείλεται στην εργασία του.

Επιπλέον, οι Robins και Judge (2013) (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2021) ισχυρίστηκαν πως η Επαγγελματική Ικανοποίηση είναι απόρροια των θετικών συναισθημάτων που βιώνει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του. Αν η στάση του απέναντι στην εργασία τους χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, τότε θα αναπτύξουν υψηλή Επαγγελματική Ικανοποίηση, αντίστοιχα όταν η στάση τους συνοδεύεται από αρνητικά συναισθήματα, τότε διακρίνονται από μειωμένη Επαγγελματική Ικανοποίηση.

Εν κατακλείδι, όπως έχουμε προαναφέρει η έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης είναι μία από τις περισσότερο μελετημένες μεταβλητές στην ακαδημαϊκή κοινότητα σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρατηρούμε πως δεν υφίσταται ένας συγκεκριμένος ορισμός που να προσδιορίζει στο σύνολό της την Επαγγελματική Ικανοποίηση ακριβώς γιατί διέπετε από πολλές πτυχές. Όμως, μέσα από την παγκόσμια βιβλιογραφία, φαίνεται ότι, ένα στοιχείο που τη χαρακτηρίζει και βρίσκει σύμφωνη την παγκόσμια ακαδημαϊκή κοινότητα είναι του θετικού συναισθήματος και στάσης του εργαζόμενου σχετικά με την απασχόληση του. Αποδεικνύεται πως όταν ικανοποιούνται οι επαγγελματικές προσδοκίες του εργαζόμενου ή τα στοιχεία της προσωπικότητας του που συνάδουν με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας του, τότε εμφανίζεται αυξημένη Επαγγελματική Ικανοποίηση.

1.3.2 Η σημασία της Εργασιακής Ικανοποίησης

Η Εργασιακή Ικανοποίηση αποτελεί μία από τις μεταβλητές που απασχόλησε έντονα τους ερευνητές, οι οποίοι έχουν επιλέξει να μελετήσουν στην έρευνα τους την έννοια της εργασίας ως παράγοντα επιρροής και εκδήλωσης διαφόρων μορφών της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Επίσης, παρατηρούμε ότι, η Επαγγελματική Ικανοποίηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο, είναι μία έννοια που επηρεάζει τις κοινωνίες αφού σύμφωνα με τους Ferrer-i-Carbonell & Van Praag (όπως αναφέρεται στο Eurostat, 2018), αποτελεί τον δεύτερο προγνωστικό παράγοντα που αφορά το σύνολό της ικανοποίησης που εισπράττουν καθόλη τη διάρκεια της υπηρεσιακής τους ζωής οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, οι Matilla – Santander et al (2019), στη μελέτη τους υποστήριξαν την άποψη πώς η ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και εργασιακής ζωής αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για την Ευρωπαϊκή Ένωση και τις πολιτικές που διαμορφώνει προς όφελος των πολιτών της.

Στη βιβλιογραφία συναντάμε διάφορες θεωρίες σχετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση. Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι:

Κατά τον Spector (1997), η μελέτη της σχέσης της εργασίας με την Επαγγελματική Ικανοποίηση πραγματοποιείται σε δύο άξονες, ήτοι:

- Η Επαγγελματική Ικανοποίηση στην ολότητα της απέναντι στα συναισθήματα που δημιουργούνται από την εργασία
- Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η σχέση της με τις διάφορες πτυχές της εργασίας

Θεωρεί ο ερευνητής ότι, όταν ο βαθμός της Επαγγελματικής Ικανοποίησης εξετάζεται σύμφωνα με τις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας, τότε λαμβάνουμε πληρέστερη εικόνα της ικανοποίησης που εισπράττει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του, αφού εξετάζουμε τις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας, για παράδειγμα, ευκαιρίες εξέλιξης, επαγγελματικές συνθήκες, που επιδρούν στο μέγεθος της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

Ο Herzberg (1966), διακρίνει τους παράγοντες που επηρεάζουν την Επαγγελματική Ικανοποίηση σε δύο κατηγορίες, ήτοι:

- Παράγοντες υγιεινής: χαρακτηρίζονται ως εξωγενής παράγοντες, εκφράζοντας τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος. Παράδειγμα αποτελούν οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.
- Παράγοντες παρακίνησης: αποτελούν ενδογενής παράγοντες οι οποίοι κινητοποιούν τον εργαζόμενο και οδηγούν σε μεγαλύτερο βαθμό Επαγγελματικής Ικανοποίησης. Παράδειγμα αποτελούν η απόκτηση κύρους και η ανάγκη επαγγελματικής καταξίωσης.

Οι Crow & Hartman (1995) (όπως αναφέρεται στην Μπάρδα, 2016), πιστεύουν ότι η Επαγγελματική Ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της επίδρασης γενετικών παραγόντων. Επομένως, σύμφωνα με τον παραπάνω λογισμό, η αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν εξαρτάται από το επαγγελματικό περιβάλλον και τα στελέχη που το πλαισιώνουν αλλά από τους ίδιους τους εργαζόμενους, αφού κατά την άποψη τους έχει βιολογικό υπόβαθρο.

Σύμφωνα με την Παπαδοπούλου (2021), η Επαγγελματική Ικανοποίηση σχετίζεται με:

- Την επαγγελματική και ατομική ευημερία των απασχολούμενων
- Τις ποικίλες διαστάσεις της καθημερινής ζωής
- Την κινητικότητα στην αγορά εργασίας και τη συμπεριφορά των απασχολούμενων
- Την επιτυχία του εργαζόμενου που απασχολείται σε δική του επιχείρηση
- Το σκοπό ίδρυσης, το όραμα της εταιρείας ή του οργανισμού αλλά και τους στόχους επίτευξης του παραγόμενου έργου.

Έρευνες δείχνουν ότι, η Επαγγελματική Ικανοποίηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με την ευημερία του ατόμου τόσο σε επαγγελματικό επίπεδο όσο και σε προσωπικό (Tsounis & Sarafis, 2018), αφού ο σύγχρονος άνθρωπος αφιερώνει πληθώρα ωρών καθημερινά στην εργασία του με αποτέλεσμα η επαγγελματική του ζωή να περιπλέκεται με την προσωπική (Schermerhorn, Richard & Uhl - Bien, 2010). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Eurostat (2018), ήρθε να ενισχύσει τη σχέση μεταξύ ευημερίας και Επαγγελματικής Ικανοποίησης, μέσα από δημοσιεύσεις. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε από το αποτέλεσμα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν με θέμα την σχέση της ευημερία και της Επαγγελματικής Ικανοποίησης ότι, το 25% των πολιτών της Ευρώπης εκφράζει αυξημένη ικανοποίηση προερχόμενη από την δουλειά τους, σε αντίθεση με το 19% που υποστήριξε ότι είναι δυσαρεστημένο.

Η Επαγγελματική Ικανοποίηση είναι μία μεταβλητή που επηρεάζει διάφορες πτυχές της καθημερινότητας του ανθρώπου. Οι Τσάρας & συν. (2018), αναφέρουν ότι η Επαγγελματική Ικανοποίηση επηρεάζει την υγεία του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα όταν βιώνουν υψηλό βαθμό Επαγγελματικής Ικανοποίησης να εμφανίζουν καλύτερα επίπεδα σωματικής και ψυχικής υγείας, αύξηση του θετικού συναισθήματος που σχετίζεται με την εργασία τους, ενώ αντίθετα, εργαζόμενοι που είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, εκφράζουν χαμηλά επίπεδα Επαγγελματικής Ικανοποίησης με ταυτόχρονη αύξηση του αρνητικού συναισθήματος και της επαγγελματικής εξουθένωσης καθώς και μειωμένης εργασιακής δέσμευσης, με αποτέλεσμα να εμφανίζουν χαμηλή παραγωγικότητα και απόδοση.

Επίσης, από την μελέτη της βιβλιογραφίας συμπεραίνουμε ότι η Επαγγελματική Ικανοποίηση συνδέθηκε με την οικονομία και ευρωστία τόσο των επιχειρήσεων ανεξαρτήτου οικονομικού μεγέθους τους (Bijedić & Piper, 2019) όσο και των κρατών. Επιπλέον, ο Barnay (2014), αναφέρει στη μελέτη του ότι μόλις το 7% των πολιτών της Ευρώπης υποστηρίζει την άποψη πως η απασχόληση έχει φέρει θετικό αντίκτυπο στην ζωή του, ενώ το 25% πιστεύει ότι είναι παράγοντας παθογένειας που επηρεάζει την καθημερινότητα του.

Ακόμη, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, η Επαγγελματική Ικανοποίηση συνδέεται με μεταβλητές που επηρεάζουν την οικονομία, για παράδειγμα την παραγωγικότητα, όπου κατά τους Böckerman & Ilmakunnas (2012), συσχετίζεται

θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση, με αποτέλεσμα οι εταιρείες να επιδιώκουν την αύξηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των υπαλλήλων τους προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους που θα οδηγήσει στη συνέχεια σε μεγαλύτερα κέρδη για τις ίδιες. Στον αντίποδα, οι Locke & Latham (1990) εκφράζουν διαφορετική άποψη, αναφέροντας σε μελέτη τους ότι δεν είναι η Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων που οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας αλλά η παραγωγικότητα οδηγεί σε αύξηση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης.

Ένα ακόμη στοιχείο που επηρεάζεται από την Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελεί το χαρακτηριστικό της κινητικότητας που εμφανίζουν οι εργαζόμενοι. Έχει διαπιστωθεί ότι λειτουργεί ως κριτήριο εμφάνισης επιπρόσθετων εργασιακών συμπεριφορών (για παράδειγμα, απουσία από την εργασία, παραίτηση, αδιαφορία) όταν οι εργαζόμενοι εκφράζουν δυσαρέσκεια από τη δουλειά τους (Mehrez & Bakri, 2019).

Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη όλες τις προηγούμενες αναφορές, εύκολα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως η Επαγγελματική Ικανοποίηση είναι έννοια που απορρέει από την ικανοποίηση που εισπράττει ο εργαζόμενος από την εργασία του.

Επομένως, η εργασία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει πολλά από τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και αφορούν για παράδειγμα, στην ευημερία του ατόμου, την υγεία του, την επαγγελματική δέσμευση, οδηγώντας τον εργαζόμενο σε θετικά ή αρνητικά συναισθήματα, αντανάκλαση της αντίληψης που έχει για την δουλειά του (Spector, 2007).

Πολλοί ερευνητές από το επιστημονικό πεδίο κυρίως των ανθρωπιστικών επιστημών (Bijedic & Piper, 2019), στην προσπάθεια τους να μελετήσουν την έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, ανέπτυξαν διάφορες θεωρίες, τις οποίες θα αναλύσουμε στην επόμενη ενότητα, αποδεικνύοντας πως λειτουργεί ως σημαντικό παράγοντα/κίνητρο εργασίας και διαμόρφωσης εργασιακών συμπεριφορών (Culibrk, Delic, Mitrovic & Culibrk, 2018).

1.3.3 Εργασιακή ικανοποίηση: θεωρητικό πλαίσιο

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, η έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης αποτελεί παράγοντα, δηλαδή κίνητρο που ωθεί το άτομο να παράγει εργασία. Με γνώμονα αυτή τη σκέψη, όπως αναφέρεται στους Schermerhorn et al., (2010), διαμορφώθηκαν οι θεωρίες κινήτρων που αφορούν την εργασία και διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, ήτοι:

- **Θεωρίες Περιεχομένου:** αναφέρονται και ως οντολογικές θεωρίες. Δίνουν έμφαση στις ατομικές ανάγκες του εργαζόμενου, υποστηρίζοντας ότι η εμφάνιση εργασιακών συμπεριφορών είναι αποτέλεσμα του βαθμού ικανοποίησης τους.
- **Θεωρίες Διαδικαστικές:** υποστηρίζουν ότι η εμφάνιση διαφόρων εργασιακών συμπεριφορών είναι αποτέλεσμα γνωστικών διεργασιών που αφορούν την έννοια της ενθάρρυνσης, δηλαδή της παρακίνησης.

1.3.3.α Θεωρίες Περιεχομένου

1. Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow

Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954) ανήκει στις θεωρίες των κινήτρων που αναφέρονται στην εργασία. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι ανάγκες του ανθρώπου αποτυπώνονται στην Εικόνα 1, σε πυραμοειδή μορφή με συγκεκριμένη ιεράρχηση και διακρίνεται σε πέντε βασικές κατηγορίες οι οποίες είναι οι εξής όπως αυτές αναφέρονται στον Μπουραντά (2002):

- **Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες:** βρίσκονται στο κατώτερο επίπεδο της ιεράρχησης των αναγκών και αφορά στις ανάγκες του ατόμου για επιβίωση, όπως για παράδειγμα, τροφή, νερό, ύπνο κ.λ.π.
- **Ανάγκες ασφάλειας:** αναφέρονται στις ανάγκες του ατόμου ο οποίος προκειμένου να αισθανθεί ασφαλής από κάθε είδους επίθεση σωματική ή ψυχολογική την οποία μπορεί να δεχτεί όντας εκτεθειμένος στα διάφορα

φυσικά φαινόμενα, αναζητά να προστατέψει τον εαυτό του, όπως για παράδειγμα, με την εύρεση στέγης, προστασία από την ανεργία, τη δημιουργία πλαισίου ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και συνταξιοδότησης.

- **Κοινωνικές ανάγκες:** απευθύνονται στην πηγαία ανάγκη του ατόμου να αισθάνεται ότι ανήκει και είναι κοινωνικά αποδεκτός από μία ομάδα όπως αυτή της οικογένειας, των συνεργαζόμενων, των φίλων.
- **Ανάγκες αυτοεκτίμησης:** αναφέρεται στην ανάγκη του ατόμου να αισθάνεται ότι τόσο ο ίδιος προς τον εαυτό του όσο και το κοινωνικό σύνολο με το οποίο αλληλοεπιδρά τον εκτιμά και τον σέβεται. Αναζητά την επαγγελματική αναγνώριση και επιτυχία αλλά και την απόκτηση κύρους.
- **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** αναφέρονται στην ανάγκη του ανθρώπου για αυτό ολοκλήρωση, δηλαδή στην προσπάθεια που καταβάλλει για να πραγματοποιήσει τα όνειρά και τις προσωπικές επιθυμίες του. Για αυτό το λόγο επιδιώκει να είναι περισσότερο δημιουργικός, παραγωγικός, ανεξάρτητος προσπαθώντας να ικανοποιήσει στο μέγιστο τις προσδοκίες του.



Εικόνα1. Η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.
 Πηγή:<https://i0.wp.com/www.mixanitouxronou.gr/wp-content/uploads/2015/10/Maslow-Pyramid.jpg?ssl=1> (ημερομηνία προσπέλασης 8-2-2022).

Κατά τον Maslow (1954), ο τρόπος με τον οποίο θα συμπεριφερθεί ο άνθρωπος εξαρτάται από την ικανοποίηση των αναγκών του σύμφωνα με την πυραμοειδή μορφή με την οποία εμφανίζονται. Για παράδειγμα, ο άνθρωπος προκειμένου να οδηγηθεί στην αυτοπραγμάτωση του, είναι απαραίτητο να έχει ικανοποιήσει τις προηγούμενες στην ιεραρχία ανάγκες του. Το γεγονός αυτό, αυτομάτως δημιουργεί κίνητρο στο άτομο, δηλαδή τον παρακινεί προκειμένου να οδηγηθεί σε ένα καλό επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών του. Επιπλέον, σύμφωνα με την Παπαδοπούλου (2021), αναφερόμενη στην θεωρία του Maslow και τον τρόπο με τον οποίο συνδέεται με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, παρατηρείται εργασιακή δυσαρέσκεια στο άτομο όταν κατά τη διάρκεια της εξέλιξης των αναγκών του ως προς το περιεχόμενό τους, δεν ικανοποιούνται.

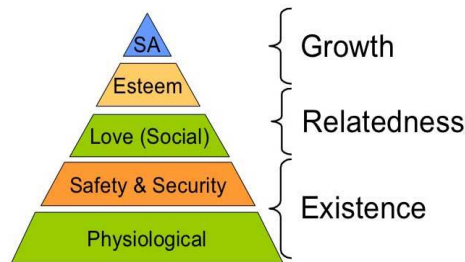
2. Η θεωρία ERG του Alderfer (θεωρία των αναγκών-σχέσεων-ανάπτυξης)

Ο Alderfer (1969) ανέπτυξε τη θεωρία ERG (existence-relatedness-growth, ERG) στο πλαίσιο της κατανόησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων, βασιζόμενη στη θεωρία του Maslow. Σε αντίθεση με την θεωρία του Maslow που κάνει διάκριση στις ανάγκες των ανθρώπων σε πέντε κατηγορίες, η θεωρία του Alderfer διακρίνεται (όπως αναφέρεται στους Σαρρή και συν., 2020, σελ. 422), από τρεις κατηγορίες αναγκών, οι οποίες αποτυπώνονται στην Εικόνα 2, ήτοι:

- **Ανάγκες της ύπαρξης:** αντιστοιχούν με τις ανάγκες τις βιολογικές και ασφάλειας στη θεωρία του Maslow. Αποτελείται από υλικές και βιολογικές ανάγκες.
- **Ανάγκες των σχέσεων:** αντιστοιχούν με τις κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες αυτοεκτίμησης στη θεωρία του Maslow. Αναφέρονται στην ανάγκη ανταλλαγής και ικανοποίησης σκέψεων και συναισθημάτων που εξυπηρετούνται μέσα από τη διαμόρφωση σχέσεων με άλλους ανθρώπους.
- **Ανάγκες της ανάπτυξης:** αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης στη θεωρία του Maslow. Λειτουργούν ως κίνητρο προκειμένου ο άνθρωπος να προχωρήσει σε μια διαδικασία

δημιουργικής εξέλιξης των δυνατοτήτων του εαυτού και στην παραγωγή νέων, καθώς και του περιβάλλοντος στο οποίο διαβιεί.

Alderfer's ERG Theory



Εικόνα 2. Η θεωρία του Alderfer διακρίνεται από τρεις κατηγορίες αναγκών. Πηγή:<https://www.papertyari.com/general-awareness/management/erg-theory-of-motivation/> (ημερομηνία προσπέλασης 8-2-2022).

Η θεωρία του ERG διαφοροποιείται από τη θεωρία του Maslow, όσον αφορά:

- τη δυνατότητα ικανοποίησης πολλαπλών διαφορετικών αναγκών ταυτόχρονα (ανάγκες ύπαρξης-σχέσεων-ανάπτυξης). Σε αντίθεση, η θεωρία του Maslow υποστηρίζει πώς για να οδηγηθεί ο άνθρωπος στην ικανοποίηση της ανάγκης της αυτοπραγμάτωσης, αποτελεί βασική προϋπόθεση να έχουν ιεραρχικά ικανοποιηθεί οι κατώτερες ανάγκες του (Σαρρή και συν., 2020).
- Η μείωση του αριθμού των κατηγοριών σε τρεις από πέντε στη θεωρία του ERG σύμφωνα με τον Κάντα (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2021), μας δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθούμε ότι ταυτόχρονα αναπροσαρμόζεται και το περιεχόμενο των κατηγοριών αφού σε αυτές τις κατηγορίες συμπεριλαμβάνονται και οι επιπλέον δύο κατηγορίες αναγκών που εμφανίζονται στη θεωρία του Maslow, ενώ ταυτόχρονα εμφανίζεται αφενός μεγαλύτερη

προσαρμοστικότητα όσον αφορά στην ιεράρχηση των αναγκών αφετέρου ελάττωση της γραμμικής σειράς ακολουθίας τους την οποία ισχυρίζεται ο Maslow.

- Επιπλέον, σύμφωνα με τον Alderfer, όταν δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες που βρίσκονται στο υψηλότερο επίπεδο (σχέσεων-ανάπτυξης), τότε ο άνθρωπος λόγω της επαναλαμβανόμενης δυσκολίας του να τις ικανοποιήσει, στρέφεται σε ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου. Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow που ισχυρίζεται ότι ο άνθρωπος στην προσπάθεια του να ικανοποιήσει ανάγκες ανώτερου επιπέδου παρουσιάζει επίμονη συμπεριφορά χωρίς να παραιτείται από την προσπάθεια επιτυχής ικανοποίηση τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

3. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1966) παρουσιάζει τους παράγοντες που επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου σε δύο κατηγορίες, ήτοι:

- **Παράγοντες υγιεινής:** αναφέρονται στην ικανοποίηση που αντλούν τα άτομα από την εργασία τους. Περιέχονται οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, οι διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται τόσο μεταξύ των εργαζόμενων όσο και με τον προϊστάμενο, η πολιτική που ασκείται από τον εκάστοτε οργανισμό ή επιχείρηση, κ.λ.π.. Οι παράγοντες υγιεινής κατά τον Herzberg (1966) θεωρούνται εξωγενείς και εκφράζουν τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, προκαλούν την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των εργαζόμενων ανάλογα με τον τρόπο που διοικούνται. Στόχος τους αποτελεί η μείωση του συναισθήματος της δυσαρέσκειας των εργαζομένων. Παρόλα αυτά, έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι προκειμένου να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους δεν φτάνει μόνο να διοικούνται ικανοποιητικά, χρειάζεται να έχουν κίνητρο ώστε να παρέχουν τις υπηρεσίες τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Σαρρή και συν., 2020, σελ. 426)

- **Παράγοντες παρακίνησης:** αποτελούν ενδογενείς παράγοντες η φύση της εργασίας, οι αρμοδιότητες της ίδιας της εργασίας, η ανάγκη για προσωπική αναγνώριση, καταξίωσης, απόκτησης κύρους και ανάπτυξη της προσωπικότητας. Το άτομο όταν βιώνει θετικά όλους τους παραπάνω παράγοντες αισθάνεται ικανοποίηση και ενισχύεται το κίνητρο του προκειμένου να είναι περισσότερο παραγωγικός, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η επαγγελματική του απόδοση.

Σύμφωνα με τους Tietjen & Myers, (1998) οι παράγοντες της παρακίνησης που εκφράζουν τα κίνητρα του εργαζόμενου για Επαγγελματική Ικανοποίηση θα μπορούσαν να παρομοιαστούν με τις ανάγκες της αυτό εκτίμησης και αυτό πραγμάτωσης της θεωρίας ιεράρχησης των αναγκών της πυραμίδας του Maslow. Αντίστοιχα, οι παράγοντες υγιεινής αντιπροσωπεύουν τα τρία κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή τις βιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας και τις κοινωνικές ανάγκες.

Στη μελέτη του Pardee (1990) (όπως αναφέρεται στον Σιατήρα (2017), παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι παράγοντες της υγιεινής και των κινήτρων (παρακινήτων), σύμφωνα με τον κάτωθι Πίνακα 1:

Πίνακας 1

Συγκεντρωτικά οι παράγοντες της υγιεινής και των κινήτρων, σύμφωνα με την μελέτη του Pardee (1990)

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ
Πολιτικές Οργανισμού	Επιτυχία
Προϊστάμενος	Αναγνώριση
Συνθήκες Εργασίας	Η ίδια η δουλειά
Διαπροσωπικές σχέσεις	Υπευθυνότητα
Μισθός	Επαγγελματική εξέλιξη
Καταξίωση	Ανάπτυξη δεξιοτήτων

Εργασιακή ασφάλεια	
Προσωπική ζωή	

4. Η θεωρία Κινήτρων Επίτευξης του McClelland

Σύμφωνα με τον McClelland (1987) (όπως αναφέρεται στη Παπαδοπούλου, 2021), η Επαγγελματική Ικανοποίηση των ατόμων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις κάτωθι επίκτητες ανάγκες:

- **Ανάγκη επίτευξης:** το άτομο αισθάνεται έντονα την ανάγκη για κατορθώματα, να πετύχει και να ολοκληρώσει στόχους.
- **Ανάγκη δημιουργίας δεσμών:** το άτομο νιώθει την ανάγκη να είναι αρεστός στους συναδέλφους του. Τον ενδιαφέρει να έχει καλές σχέσεις μαζί τους, αποφεύγοντας κάθε έννοια σύγκρουσης. Αποτελεί προτεραιότητα του να είναι κοινωνικά δημοφιλής ανάμεσα στους συναδέλφους του, με αποτέλεσμα να μην αποτελεί στόχο του να πετυχαίνει ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις στο αντικείμενο της εργασίας του.
- **Ανάγκη για εξουσία:** το άτομο είναι έντονα ανταγωνιστικό απέναντι στους συναδέλφους του καθώς αποτελεί προτεραιότητα του η απόκτηση εξουσίας και ελέγχου και όχι οι δικές τους υψηλές επιδόσεις και επιτεύγματα, προκειμένου να επηρεάσει την συμπεριφορά των εργαζόμενων που βρίσκονται κάτω από την επιρροή του. Σύμφωνα με τους Σαρρή και συν. (2020, σελ. 423), η ανάγκη για εξουσία διακρίνεται σε ατομικιστική και κοινωνικοποιημένη. Ατομικιστική όταν εκδηλώνεται μέσα από την χειραγώγηση και εκμετάλλευση των άλλων με επιθετικό τρόπο προκειμένου να πετύχουν δικούς τους στόχους, αποτελώντας την αρνητική έννοια της εξουσίας. Κοινωνικοποιημένη όταν η ανάγκη για εξουσία χρησιμοποιείται για

την καλυτέρευση της κοινωνίας και των εταιρειών, αποτελώντας την θετική έννοια της εξουσίας.

Κάθε μία από τις παραπάνω επίκτητες ανάγκες επηρεάζουν τον βαθμό Επαγγελματικής Ικανοποίησης του ατόμου. Η ανάγκη που οδηγεί στην ικανοποίηση των προσωπικών του «θέλω» είναι αυτή που παρακινεί το άτομο να ιεράρχηση τους στόχους και προσδοκίες από την εργασία του.

5. Η θεωρία X και Y του McGregor

Ο McGregor διατύπωσε (όπως αναφέρεται στους Kopelman, Prottas & Davis, 2008) τη θεωρία X και Y, στην οποία κάνει λόγο για τον διαχωρισμό των εργαζομένων σε δύο κατηγορίες ανάλογα με την διάθεση τους και τον τρόπο που συμπεριφέρονται στο χώρο της εργασίας τους (βλέπε Εικόνα 3).

Όπως αναφέρεται στην Ράλλη (2019), η θεωρία του McGregor (1960) έχει δεχτεί επιρροές από τη θεωρία του Maslow. Διαχωρίζει τις κατηγορίες αναγκών της πυραμίδας του Maslow σε δύο μεγάλες ομάδες (ανώτερη και κατώτερη).

Η πρώτη κατηγορία εργαζομένων ονομάστηκε X και η δεύτερη κατηγορία ονομάστηκε Y. Πιο αναλυτικά, στην κατηγορία X ανήκουν εργαζόμενοι των οποίων η συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από αδιαφορία, ευθυνοφοβία, με έντονο το αίσθημα της υλικής ικανοποίησης. Δεν ενδιαφέρονται να παράγουν έργο, επιτεύγματα και υψηλές αποδόσεις. Επιπλέον, δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και χρειάζονται συνέχεια να λαμβάνουν συγκεκριμένες οδηγίες από τον προϊστάμενο τους προκειμένου να ολοκληρώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί (Κανελλόπουλος & Κατσιούλας, 2005), (όπως αναφέρεται στην Ράλλη, 2019). Ακόμη, σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (1998), οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία X ενδιαφέρονται να καλύψουν τις ανάγκες που βρίσκονται χαμηλά στην πυραμίδα του Maslow. Πολλές φορές λειτουργούν υπό το καθεστώς απειλής και τιμωρίας προκειμένου να παρακινήθούν για να ολοκληρώσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί.



Εικόνα3. Η θεωρία X και Y του McGregor. Πηγή: <https://slideplayer.gr/slide/1913912/> (ημερομηνία προσπέλασης 8-2-2022).

Στη κατηγορία Y ανήκουν εργαζόμενοι των οποίων η συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον, διάθεση προσφοράς, ανάληψη ευθύνης και πρωτοβουλίας. Είναι δημιουργικοί, παραγωγικοί με φιλοδοξίες και σύμφωνα με την πυραμίδα του Maslow αισθάνονται την ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης που βρίσκεται στα ανώτερα στρώματα της πυραμίδας. Οι εργαζόμενοι της κατηγορίας Y απασχολούνται σε επαγγελματικά περιβάλλοντα όπου η Διοίκηση χαρακτηρίζεται από δημοκρατικά χαρακτηριστικά έχοντας στο επίκεντρο της τον άνθρωπο, τις ανάγκες και τις δυνατότητές του, αφού θεωρεί πώς αποτελεί το σημαντικότερο επενδυτικό της κεφάλαιο που επιδρά στην ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας.

1.3.3.β Διαδικαστικές Θεωρίες

1. Η θεωρία προσδοκιών του Vroom

Ο Vroom το 1964 διατύπωσε τη θεωρία των προσδοκιών. Σύμφωνα με τον Kanfer (1990), η θεωρία του Vroom επιχειρεί να συνδέσει την επαγγελματική απόδοση των εργαζόμενων με την προσωπική συμπεριφορά και τις ατομικές επιλογές τους. Όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι προσδοκίες των εργαζομένων

μέσα από τις αμοιβές στον χώρο της εργασίας τους, τόσο περισσότερο αυξάνεται και η Επαγγελματική τους Ικανοποίηση.

Στη θεωρία του Vroom παρουσιάζονται τρεις γνωστικές (3) μεταβλητές, ήτοι:

1. **Σθένος** (valence): αναφέρεται στην προτίμηση και την επιλογή ενός αποτελέσματος από τον εργαζόμενο, ο οποίος προσθέτει αυξημένη αξία στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα λόγω της ικανοποίησης που θα εισπράξει ως αμοιβή.
2. **Συντελεστικότητα** (instrumentality): αναφέρεται στη συντέλεση ενός αποτελέσματος το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει στην εκπλήρωση επιπρόσθετων αποτελεσμάτων.
3. **Προσδοκία** (expectancy): αναφέρεται στην βεβαιότητα του ατόμου ότι υιοθετώντας συγκεκριμένες συμπεριφορές, θα οδηγηθεί σε επιθυμητά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom, οι παραπάνω γνωστικές μεταβλητές εκφράζουν την παρακίνηση, δηλαδή τα κίνητρα που διακρίνουν τους εργαζόμενους όταν προσδοκούν πως μέσα από την συμπεριφορά που κάθε φορά υιοθετούν, θα οδηγηθούν σε εκείνα τα αποτελέσματα που θα αυξήσουν την απόδοση και την ικανοποίηση τους από την εργασία τους.

Επομένως, η παρακίνηση είναι μία συνάρτηση των προαναφερθέντων μεταβλητών, δηλαδή:

Παρακίνηση = Σθένος \times Συντελεστικότητα \times Προσδοκία

Κατά των Spector (2007), η παρακίνηση που εκφράζει τα κίνητρα που διακρίνουν κάθε φορά το άτομο, θα αυξάνεται όσο αυξάνονται οι τιμές των

γνωστικών μεταβλητών (Σθένος, Συντελεστικότητα, Προσδοκία) που την διαμορφώνουν. Για παράδειγμα, όταν η τιμή μίας από τις γνωστικές μεταβλητές λάβει τον αριθμό μηδέν (0), τότε δεν παρατηρείται κίνητρο, δηλαδή παρακίνηση.

Υπήρξαν αρκετές κριτικές της θεωρίας του Vroom. Μία από αυτές που ξεχώρισε και αναφέρεται στον Σιατήρα (2017), αφορά την συμπεριφορά η οποία επηρεάζεται από τις προσδοκίες που έχει κάθε φορά το άτομο. Την ίδια στιγμή δεν εξηγείται η αλλαγή της συμπεριφοράς όταν ταυτόχρονα δεν παρατηρείται καμία διαφοροποίηση στις προσδοκίες και τις αξίες του ατόμου, ενώ δίνεται πολύ μεγάλη έμφαση στη μαθηματική εξίσωση για την εμφάνιση επιθυμητών συμπεριφορών μη λαμβάνοντας υπόψη κανένα άλλο προσωπικό στοιχείο του ατόμου που θα μπορούσε να επηρεάσει την έκβαση των επιθυμητών αποτελεσμάτων/αμοιβών. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Kanfer (1990), η θεωρία του Vroom, ως προς την εμφάνιση επιθυμητών συμπεριφορών, δεν λαμβάνει υπόψη της το στοιχείο της διαφορετικότητας που αφορά την προσωπικότητα του ατόμου, τον εργασιακό χώρο και τις συγκυρίες κάτω από τις οποίες παρατηρούνται συγκεκριμένες συμπεριφορές.

2. Θεωρία της δικαιοσύνης (ισότητας) του Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης και της ισότητας του Adams (1963) αναφέρεται σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου το στοιχείο της σύγκρισης του εργαζόμενου με τον συνεργαζόμενο του αλλά και το αίσθημα της δικαιοσύνης και ισότητας που παρουσιάζεται επιδρούν στο βαθμό απόδοσης και ικανοποίησης του από την εργασία του.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Σιατήρα (2017), ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που προσφέρει (εισερχόμενα = εμπειρία, γνώσεις, δεξιότητες, μόρφωση) και αυτά που λαμβάνει (εξερχόμενα = αμοιβή, προαγωγή, περιβάλλον εργασίας) από την εργασία του με τα αντίστοιχα του συνεργαζόμενου του. Τον ενδιαφέρει να εργάζεται σε ένα περιβάλλον όπου επικρατεί δικαιοσύνη. Επομένως, όταν αντιλαμβάνεται ότι αυτά που προσφέρει είναι περισσότερα από αυτά που εισπράττει και ταυτόχρονα αισθάνεται πώς αδικείται όταν συγκρίνεται με τον συνάδελφο του, η συμπεριφορά του αλλάζει. Ακριβώς επειδή νιώθει ότι δεν υπάρχει ισότητα μεταξύ του ιδίου και του

συναδέλφου του τότε θα προσπαθήσει, προκειμένου να νιώσει ένα είδος δικαίωσης, είτε να μειώσει αυτά που δίνει (εισερχόμενα) είτε να ζητήσει στοχευμένα από τον εργοδότη του να αυξήσει τις αμοιβές που εισπράττει για τη δουλειά που προσφέρει. Άλλωστε, κατά τους Bateman & Snell (2008), η ισότητα σημαίνει ικανοποίηση, ενώ αντίθετα η ανισότητα αυξάνει το αίσθημα της δυσαρέσκειας.

Υπήρξαν πολλές κριτικές για τη θεωρία της ισότητας του Adams. Η κριτική που διακρίθηκε περισσότερο ήταν κατά τον Kanfer (1990), το επιχείρημα της διαφορετικότητας. Δηλαδή ότι, δεν δίνει έμφαση η θεωρία του Adams στα ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και τη διαφορετική αντίδραση που θα εμφανίσει όταν αισθανθεί ότι αδικείται.

3. Θεωρία της στοχοθέτησης του Locke

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke κάνει αναφορά στην ικανοποίηση που εισπράττει ο εργαζόμενος από την δουλειά του. Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να αισθανθεί Επαγγελματική Ικανοποίηση χρειάζεται να υλοποιήσει τους επαγγελματικούς στόχους που θέτονται από πλευράς εργοδοσίας. Επομένως, είναι απαραίτητο να υφίσταται σχέση συνεργασίας μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, όπου θα θέτονται ξεκάθαροι, ρεαλιστικοί στόχοι από κοινού, προκειμένου ο εργαζόμενος να αισθάνεται πώς είναι σε θέση να τους υλοποιήσει. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθούμε στην έννοια της δέσμευσης η οποία αποτελεί στοιχείο επιτυχίας και επίτευξης των στόχων που τίθενται (Brunstein, 1993). Όταν πεισθεί ο εργαζόμενος πως οι στόχοι που τίθενται είναι υλοποιήσιμοι τότε δεσμεύεται απέναντι στον στόχο ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό επαγγελματικό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τους Locke & Latham (2015) (όπως αναφέρεται στον Σιατήρα, 2017), οι στόχοι οφείλουν να ικανοποιούν συγκεκριμένα κριτήρια προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση του εργαζόμενου, ήτοι: 1. Ικανότητες, γνώσεις δεξιότητες που θα βοηθήσουν στην επίτευξη του στόχου, 2. Δέσμευση απέναντι στην επιτυχή ικανοποίηση του στόχου, 3. Ύπαρξη ανάλογων πόρων, 4. Υιοθέτηση ανάλογης στρατηγικής προκειμένου να οδηγηθούμε σε επιτυχημένη έκβαση του στόχου.

4. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman διατυπώθηκε το 1976. Σύμφωνα με το μοντέλο, τα χαρακτηριστικά της εργασίας αποτελούν το ερέθισμα που θα ωθήσει τον εργαζόμενο να είναι περισσότερο παραγωγικός, αποδοτικός, υπεύθυνος, δημιουργικός λαμβάνοντας επαγγελματική πρωτοβουλία στο εργασιακό του περιβάλλον. Είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας που οδηγούν στην Επαγγελματική Ικανοποίηση του ατόμου, ήτοι:

- **Η σπουδαιότητα της απασχόλησης:** αναφέρεται στη σπουδαιότητα που έχει ως αποτέλεσμα στη ζωή άλλων ανθρώπων και της καθημερινότητάς τους.
- **Η ταυτότητα της απασχόλησης:** αναφέρεται στο αποτέλεσμα που επιφέρει η συγκεκριμένη δραστηριότητα ως υπηρεσία ή ως προϊόν στην καθημερινότητα του αγοραστή και είναι σε γνώση του εργαζόμενου.
- **Η ποικιλία των δεξιοτήτων:** αναφέρεται στο σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος προκειμένου να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και να την φέρει εις πέρας.
- **Η αυτονομία:** αναφέρεται στην αίσθηση ελευθερίας που βιώνει ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια λήψης απόφασης, προγραμματισμού και εκτέλεσης των εργασιών που απαιτεί η απασχόληση του.
- **Η ανατροφοδότηση:** αναφέρεται στις πληροφορίες που λαμβάνει ο εργαζόμενος μετά την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που απαιτεί η απασχόληση του και αφορούν στην εκτέλεση της εργασίας του.

Σύμφωνα με τον Πετρίλη (2007), όσο πιο έντονα εμφανίζονται τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά, τόσο περισσότερο αυξάνεται η απόδοση των εργαζόμενων με σκοπό την επίτευξη στόχων που θα βελτιώσουν την θέση της εταιρείας στην αγορά που δραστηριοποιείται μεταξύ των ανταγωνιστών της.

1.3.4 Εργασιακή Ικανοποίηση και ατομικά χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με έρευνα του Meyerding (2016) που πραγματοποιήθηκε στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς αναφέρεται ότι, η Επαγγελματική Ικανοποίηση του ατόμου επηρεάζεται από τρία στοιχεία, ήτοι:

- Από το εργασιακό περιβάλλον
- Από το άτομο
- Από το συνδυασμό περιβάλλον και άτομο

Επιπλέον, κατά τον Spector (2007), αναφέρεται ότι η Επαγγελματική Ικανοποίηση είναι μία έννοια που επηρεάζεται από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου, αφού άτομα που απασχολούνται κάτω από τις ίδιες εργασιακές συνθήκες και περιβάλλον, τείνουν να εμφανίζουν αποκλίσεις στη επαγγελματική τους συμπεριφορά.

Ακόμη, λαμβάνοντας υπόψη τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου, ερευνητές καταλήγουν στην άποψη ότι τα άτομα εμφανίζουν αυξημένη Επαγγελματική Ικανοποίηση όταν τα χαρακτηριστικά της εργασίας στην οποία απασχολούνται ικανοποιούν τις προσωπικές τους ανάγκες, τα πιστεύω και την ιδεολογία τους (Ellicson & Logsdon, 2001).

Παρακάτω θα αναφερθούμε στα σημαντικότερα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου που επιδρούν στο βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης που αντλεί μέσα από την απασχόληση του, όπως καταγράφονται σε διάφορες έρευνες (Daryanto, 2014).

Πιο συγκεκριμένα θα αναφερθούμε στα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά:

- Ηλικία
- Φύλο
- Οικογενειακή κατάσταση
- Μορφωτικό επίπεδο
- Μισθός/εισόδημα

- Χαρακτηριστικά της προσωπικότητας
- Ευκαιρίες εξέλιξης και κατάρτισης

1.3.4.α Ηλικία

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι μεγαλύτερη σε ηλικία εργαζόμενοι αναπτύσσουν μεγαλύτερο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με νεότερους εργαζόμενους (Jex & Britt, 2014). Σύμφωνα με τους ερευνητές πιθανολογείται το γεγονός αυτό να οφείλεται στην ύπαρξη εργασιακής εμπειρίας και στην επαγγελματική προσαρμοστικότητα που αποκτούν με το πέρασμα των χρόνων οι παλαιότεροι εργαζόμενοι, σε αντίθεση με τους νεότερους, οι οποίοι διακατέχονται από μεγάλες επαγγελματικές προσδοκίες που σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπειρίας και επαγγελματικής ωριμότητας οδηγούνται στην απογοήτευση, την επαγγελματική δυσαρέσκεια και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους. Επίσης, οι Clark, Oswald and Warr (1996), έδειξαν σε έρευνα τους ότι η σχέση μεταξύ της ηλικίας του εργαζόμενου και της Επαγγελματικής του Ικανοποίησης αποτυπώνεται με τη μορφή U. Αυτό σημαίνει ότι όσο αυξάνει η ηλικία του εργαζόμενου τόσο περισσότερο αντίστοιχα αυξάνει και η Επαγγελματική Ικανοποίηση. Αντίστοιχα, έρευνες όπως του Oshagbemi (2003), έδειξαν πως οι παλαιότεροι εργαζόμενοι εκφράζουν μειωμένη Επαγγελματική Ικανοποίηση όταν η εργασία τους είναι χειρωνακτική. Προτιμούν διοικητικές θέσεις παρά χειρωνακτικές εργασίες ή θέσεις που ασχολούνται με πωλήσεις.

1.3.4.β Φύλο

Το φύλο ως μεταβλητή αποτελεί μία από τις μεταβλητές που απασχόλησαν περισσότερο τους ερευνητές στο χώρο της έρευνας της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Υπάρχουν πολλές και αντικρουόμενες έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες φαίνεται είτε να είναι περισσότερο ευχαριστημένες οι γυναίκες από τους άνδρες είτε να μην υφίσταται καμία διαφορά μεταξύ των δύο φύλων ως προς το βαθμό της Επαγγελματικής τους Ικανοποίησης.

Πιο αναλυτικά, οι Sabharwal & Corley (2009), έχουν δείξει ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ευχαριστημένες από τις επαγγελματικές τους επιλογές σε σύγκριση με τους άνδρες λόγω του διαφορετικού κριτηρίου με το οποίο επιλέγουν μία θέση εργασίας. Συγκεκριμένα, εξαιτίας του γεγονότος ότι επωμίζονται επιπλέον κοινωνικούς ρόλους όπως για παράδειγμα της μητρότητας, τη φροντίδα της οικογένειας, τείνουν να είναι λιγότερο απαιτητικές σε σχέση με τους άντρες για το είδος της θέσης, των ευθυνών που φέρει μία θέση εργασίας αλλά και της αμοιβής που κάθε φορά διεκδικούν. Συνήθως επιδιώκουν θέσεις εργασίας οι οποίες θα τους επιτρέπουν να συνδυάσουν τους πολλούς κοινωνικούς ρόλους που είναι υποχρεωμένες να ακολουθήσουν στη διάρκεια της καθημερινότητας τους. Αντίθετα, για τους άνδρες το στοιχείο της επαγγελματικής καταξίωσης, της προσωπικής τους προβολής αλλά και του κύρους που τους προσδίδει η θέση, αποτελούν σημαντικά κριτήρια επιλογής και επαγγελματικής τους επιβεβαίωσης.

Αντίθετα, οι Marasinghe και Wijayarathne (2018), δείχνουν ότι δεν υπάρχουν διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επιλογή μίας εργασιακής θέσης.

1.3.4.γ Η οικογενειακή κατάσταση

Η σχέση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης με την οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου έχει απασχολήσει τους ερευνητές. Οι Kemunto, Adhiambo και Bosire (2018) ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε γάμο φαίνεται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αντίστοιχα, οι Testa και Mueller (2009), έδειξαν πως η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης του εργαζόμενου.

1.3.4.δ Το μορφωτικό επίπεδο

Υπάρχουν έρευνες των οποίων τα αποτελέσματα δείχνουν σαφή σχέση του μορφωτικού επιπέδου του εργαζόμενου με τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, ο Ασπιώτης (2013) έδειξε στην έρευνα του ότι, οι εργαζόμενοι με υψηλά προσόντα βιώνουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής

ικανοποίησης. Η διαπίστωση αυτή πιθανολογείται πώς οφείλεται στις αυξημένες προσδοκίες των εργαζόμενων οι οποίοι θεωρούν ότι λόγω των υψηλών προσόντων τους θα έπρεπε να απολαμβάνουν μεγαλύτερων αποδοχών και καλύτερες επαγγελματικές προοπτικές. Αντίστοιχα, σε άλλες έρευνες (Γεωργιάδη, 2008) (όπως αναφέρεται στον Σιατήρα, 2017), φάνηκε πως το υψηλό επίπεδο προσόντων των εργαζομένων συνοδευόταν με αυξημένη Επαγγελματική Ικανοποίηση λόγω των βελτιωμένων επαγγελματικών προοπτικών και συνθηκών εργασίας. Στον αντίποδα, υπήρξαν έρευνες όπως του Windon (2019), η οποία υποστήριξε μέσα από τα ευρήματα της, πώς η Επαγγελματική Ικανοποίηση δεν επηρεάζεται από το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου. Στην ίδια σκέψη κινήθηκε και η έρευνα των De Nobile & McCormick (2008), οι οποίοι ανέφεραν ότι δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός στον τρόπο με τον οποίο επιδρούν οι διάφορες μεταβλητές όπως της ηλικίας, του φύλου στον βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης του εργαζόμενου.

1.3.4.ε Οι ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης

Έρευνες (Daryanto, 2014; Mckay, Rienzo & Newell, 2018), έχουν δείξει ότι αυξάνεται η Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων όταν τους δίνονται ευκαιρίες για συνεχή κατάρτιση στα αντικείμενα σπουδών και εργασίας τους. Μέσα από την συνεχή εκπαίδευση τους, βιώνουν οι εργαζόμενοι ένα αίσθημα αισιοδοξίας και προόδου που τους οδηγεί σε συμπεριφορές αυξημένης επαγγελματικής αποδοτικότητας, προσδοκίας για προαγωγή και αυξημένης παραγωγικότητας.

1.3.4.στ Εισόδημα/μισθός

Σύμφωνα με τους Georgellis, Garcia, Gregoriou και Ozbilgin (2019), φαίνεται ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της Επαγγελματικής Ικανοποίησης και του μισθού/εισοδήματος από την εργασία. Ο μισθός αποτελεί ένα πολυσύνθετο ζήτημα διότι στην εποχή μας φαίνεται να επηρεάζει τη διαμόρφωση στοιχείων της κοινωνικής μας συμπεριφοράς, ήτοι στερεότυπα, ευμάρεια, παραγωγικότητα του εργαζόμενου.

1.3.4.ζ Προσωπικότητα

Έρευνες όπως του Dawson (2014), δείχνει ότι στοιχεία της προσωπικότητας όπως για παράδειγμα η εσωστρέφεια, η εξωστρέφεια, η αισιοδοξία, επιδρούν στο βαθμό της Επαγγελματικής Ικανοποίησης που βιώνει ο εργαζόμενος μέσα από τα καθήκοντα που προκύπτουν από την εργασία του. Επιπλέον, φάνηκε από μελέτες ότι ο τρόπος που εκφράζουν οι άνθρωποι τα συναισθήματά τους διαφοροποιείται ανάλογα με την κουλτούρα της κοινωνίας μέσα στην οποία αλληλοεπιδρούν και ταυτόχρονα συνδέεται με την Επαγγελματική Ικανοποίησή τους (Gross & John, 1998). Για παράδειγμα, στην Αμερική ο βαθμός Επαγγελματικής Ικανοποίησης τείνει να είναι αυξημένος μεταξύ των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό, φαίνεται να οφείλεται κατά πολύ στην ευκολία με την οποία εκφράζουν οι πολίτες της συγκεκριμένης κοινωνίας τα θετικά τους συναισθήματα από ότι τα αρνητικά τους συναισθήματα (Staw & Cohen-Charash, 2005).

1.3.5 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία που αφορά την Επαγγελματική Ικανοποίηση και τον τρόπο που την μετρούν οι ερευνητές, έχουν αναπτυχθεί πολλά και διαφορετικά εργαλεία που διακρίνονται για την αξιοπιστία και εγκυρότητα τους. Κατά τους Greenberg & Baron (2013), (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2021), τα εργαλεία διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, ήτοι:

- **Ερωτηματολόγια-κλίμακες μέτρησης στάσεων:** έχουν διαμορφωθεί πολλά εργαλεία με τη μορφή ερωτηματολογίου στα οποία ο ερευνητής ζητά από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν το συναίσθημα και τη στάση τους απέναντι στην εργασία τους.
- **Ατομικές συνεντεύξεις:** το περιεχόμενο των ατομικών συνεντεύξεων αφορά περισσότερο σε ερωτήσεις μη δομημένες, μέσα από τις οποίες ο ερευνητής προσπαθεί να διερευνήσει, με τρόπο βαθύτερο, το συναίσθημα και τις στάσεις των εργαζομένων που έχουν υιοθετήσει

για την επαγγελματική ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία τους.

- **Τεχνική των κρίσιμων συμβάντων:** σύμφωνα με τη συγκεκριμένη τεχνική, ο ερευνητής ζητάει από τους απασχολούμενους να αναφέρουν γεγονότα από την υπηρεσιακή τους ζωή που τους οδήγησαν να βιώσουν θετικά ή αρνητικά συναισθήματα κατά τη διάρκεια υλοποίησης των επαγγελματικών τους καθηκόντων. Με βάση τις απαντήσεις που δίνουν οι εργαζόμενοι, ο ερευνητής προσπαθεί να εντοπίσει βαθύτερα ζητήματα που υποβόσκουν ασυνείδητα και τα οποία επηρεάζουν τον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης του απασχολούμενου.

Κατά τον Spector (2007), οι περισσότεροι ερευνητές επιδιώκουν να χρησιμοποιήσουν ως εργαλείο μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων το ερωτηματολόγιο και λιγότερο τους άλλους τύπους που αναφέρονται στην ατομική συνέντευξη και στην τεχνική των κρίσιμων συμβάντων. Επίσης, υπάρχει μεγάλη γκάμα ερωτηματολογίων ανάλογα με τον εργασιακό χώρο και το είδος των υπαλλήλων των οποίων θέλουμε ως ερευνητές να μετρήσουμε την επαγγελματική ικανοποίηση (Κουκουβάνη, 2018).

Ακόμη, οι ερευνητές Robbins & Judge (2013) αναφέρουν στη μελέτη τους ότι υπάρχουν δύο τρόποι μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, ήτοι:

- **Πλήρης Επαγγελματική Ικανοποίηση από την απασχόληση:** μετριέται με την ερώτηση «γενικά, πόσο ικανοποιημένος/η είσαι από την εργασία σου;». Οι απαντήσεις αποτυπώνονται σε μια κλίμακα Likert λαμβάνοντας την αρίθμηση από το 1 (πολύ ικανοποιημένος/η) έως το 5 (πολύ δυσαρεστημένος/η), όπου ο συμμετέχων είναι υποχρεωμένος να επιλέξει τον αριθμό που εκφράζει καλύτερα το συναίσθημα και την στάση που έχει για την εργασία του.
- **Το σύνολο των διαστάσεων της απασχόλησης:** το ερωτηματολόγιο φέρει ερωτήσεις που εκφράζουν διαφορετικές διαστάσεις της

εργασίας. Ο συμμετέχων καλείται να απαντήσει στο σύνολο των ερωτήσεων που αφορούν όλες τις διαστάσεις, όπου στη συνέχεια ο ερευνητής από το σύνολο των απαντήσεων καταλήγει σε ένα τελικό συμπέρασμα που αφορά την Επαγγελματική Ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Κατά τον Spector (1997), θα ήταν καλύτερο να χρησιμοποιείται ο συνδυασμός και των δύο τρόπων μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, λόγω του ότι λαμβάνουμε μία βαθύτερη, συνολική εικόνα αυτής, αφού πρώτα εξετάσουμε την αναγκαιότητα χρήσης του συνδυασμού κατά περίπτωση.

Παρακάτω θα αναφερθούμε συνοπτικά σε ορισμένα εργαλεία που χρησιμοποιούνται και αναφέρονται στη βιβλιογραφία προκειμένου να μετρηθεί η Επαγγελματική Ικανοποίηση του εργαζόμενου, αφού σύμφωνα με τους Hora, Junior and Souza (2018), (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2021) έχουν αναπτυχθεί σε παγκόσμιο επίπεδο εξήντα δύο (62) ερωτηματολόγια που μετρούν την Επαγγελματική Ικανοποίηση αλλά χαρακτηρίζονται στο σύνολό τους από ανομοιομορφία .

1.3.5.α Κλίμακα προσώπων

Ο Kunin το 1955 (όπως αναφέρεται στην Παπαδοπούλου, 2021), δημιούργησε την Κλίμακα Προσώπων προκειμένου να μετρηθεί η Επαγγελματική Ικανοποίηση. Σύμφωνα με τους Dirboye, Smith και Howell (1994), η Κλίμακα Προσώπων απευθύνεται σε αναλφάβητους ανθρώπους και σε ανθρώπους οι οποίοι δεν έχουν πολύ χρόνο στη διάθεση τους προκειμένου να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Ικανοποίησης που απαιτεί χρόνο. Αποτελεί μία από τις πιο παλιές κλίμακες που μετρούν την Επαγγελματική Ικανοποίηση, κατά την οποία ο συμμετέχων καλείται να επιλέξει ανάμεσα από πρόσωπα που αποτυπώνουν σε διαβαθμισμένη κλίμακα τα συναισθήματα της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας, το δικό του συναίσθημα τη δεδομένη χρονική στιγμή.

1.3.5.β Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Μινεσότα

Το ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα (Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ) αναπτύχθηκε το 1967 από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist. Κατά τον Spector (2007). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διακρίνεται από αποδεκτή εγκυρότητα και αξιοπιστία. Στην βιβλιογραφία παρουσιάζεται στο ακαδημαϊκό κοινό με δύο τύπους, ήτοι των είκοσι (20) ερωτήσεων (συνοπτικό) και των εκατό (100) ερωτήσεων (εκτεταμένο).

Στο MSQ γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από τα καθήκοντα της εργασίας τους. Για αυτό το λόγο καλούνται να απαντήσουν οι συμμετέχοντες σε είκοσι (20) μικρότερες κλίμακες, που αφορούν την παράμετρο της εργασίας και την εξωγενή ή ενδογενή ικανοποίηση που εισπράττουν από αυτήν οι εργαζόμενοι, ήτοι: 1. Αξιοποίηση των ικανοτήτων, 2. Επίτευξη, 3. Δραστηριότητα, 4. Προαγωγές, 5. Εξουσία, 6. Πολιτική της εταιρείας/επιχείρησης, 7. Αμοιβή, 8. Σχέσεις με συνεργαζόμενους, 9. Δημιουργικότητα, 10. Ανεξαρτησία, 11. Ηθικές αξίες, 12. Αναγνώριση, 13. Υπευθυνότητα, 14. Επαγγελματική ασφάλεια, 15. Κοινωνική υπηρεσία, 16. Γόητρο, 17. Σχέσεις με προϊσταμένους, 18. Ικανότητες προϊσταμένων, 19. Πολλά και διαφορετικά καθήκοντα, 20. Συνθήκες εργασίας.

Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε κλίμακα Likert από 1 (πολύ δυσαρεστημένος/η) έως 5 (πολύ ικανοποιημένος/η). Όσο μεγαλύτερο είναι το σκορ που πετυχαίνουν οι ερωτώμενοι, τόσο μεγαλύτερη φαίνεται να είναι η Επαγγελματική τους Ικανοποίηση.

1.3.5.γ Job Descriptive Index- JDI

Το 1969 οι Smith, Kendall and Hulin διαμόρφωσαν τον περιγραφικό δείκτη εργασίας (Job Descriptive Index – JDI), προκειμένου να μετρήσουν την Εργασιακή Ικανοποίηση του απασχολούμενου. Αποτελείται από μία κλίμακα στην οποία αποτυπώνονται ερωτήσεις οι οποίες συμπεριλαμβάνουν συγκεκριμένα επίθετα που χαρακτηρίζουν τις πέντε (5) πτυχές της εργασίας. Οι πτυχές που αφορούν την εργασία είναι: 1. η αμοιβή, 2. Οι δυνατότητες για εξέλιξη, 3. Οι σχέσεις με τους συνεργαζόμενους, 4. Η ίδια η απασχόληση, 5. Επίβλεψη.

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τους Greenberg & Baron (2013), οι συμμετέχοντες καλούνται να διαλέξουν ποια από τα επίθετα που αναφέρονται τους εκφράζουν, προκειμένου να περιγράψουν καλύτερα το συναίσθημα και τη στάση τους απέναντι στην εργασία τους.

1.3.5.δ Job Satisfaction Survey – JSS

Ο Spector διατύπωσε το 1985 το ερωτηματολόγιο της Ικανοποίησης από την εργασία (Job Satisfaction Survey – JSS). Αποτελείται από τριάντα έξι (36) ερωτήσεις οι οποίες υπολογίζουν την Επαγγελματική Ικανοποίηση των εργαζομένων σε εννέα (9) διαστάσεις της εργασία τους, ήτοι: 1. Αμοιβές, 2. ευκαιρίες εξέλιξης, 3. Επίβλεψη, 4. Επιπλέον παροχές, 5. Πιθανές ανταμοιβές, 6. Συνθήκες λειτουργίας, 7. Συνεργαζόμενοι, 8. Φύση της απασχόλησης, 9. Επικοινωνία.

Ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μία κλίμακα τύπου Likert έξι (6) βαθμίδων από το 1 (διαφωνώ πολύ) έως το 6 (συμφωνώ πάρα πολύ). Όσο μεγαλύτερο είναι το αποτέλεσμα που δίνει το σύνολο των απαντήσεων του ερωτώμενου τόσο μεγαλύτερη Επαγγελματική Ικανοποίηση βιώνει από την εργασία του.

1.3.5.ε Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης από την Αμοιβή

Οι Heneman and Schwab το 1985 κατασκεύασαν το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης από την αμοιβή (Pay Satisfaction Questionnaire-PSQ). Οι ερωτήσεις που πλαισιώνουν το ερωτηματολόγιο αφορούν τις διαστάσεις του μισθού και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων όσον αφορά το μέγεθος του μισθού που εισπράττουν, τις αυξήσεις στο μισθό τους, τις επιπρόσθετες διευκολύνσεις που τους παρέχει η εργοδοσία τους κ.λ.π.

1.3.5.στ Employee Satisfaction Inventory – ESI

Ο Κουστέλιος το 1991 κατασκεύασε το ερωτηματολόγιο καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory – ESI), λαμβάνοντας υπόψη την ελληνική κουλτούρα. Στην διάρκεια των χρόνων πραγματοποιήθηκαν διάφορες μελέτες στον ευρύτερο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (Koustelios & Kousteliou, 1998) μέσα από τις οποίες ελέγχθηκε η αξιοπιστία και εγκυρότητα του ESI.

Σύμφωνα με το ESI, γίνεται προσπάθεια να μετρηθούν έξι (6) διαστάσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, ήτοι: 1. Συνθήκες εργασίας, 2. Αμοιβές, 3. Δυνατότητες εξέλιξης, 4. Φύση της εργασίας, 5. Προϊστάμενος, 6. Ο οργανισμός στο σύνολο του.

Η κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι πενταβάθμια τύπου Likert, ήτοι: από 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ απόλυτα).

1.3.5.ζ Job Diagnostic Survey – JDS

Το 1975 οι ερευνητές Hackman και Oldham κατασκεύασαν το ερωτηματολόγιο Διάγνωσης της Εργασίας (Job Diagnostic Survey – JDS).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα τμήματα στα οποία εμφανίζονται ογδόντα τρεις (83) ερωτήσεις ή δηλώσεις. Το πρώτο τμήμα αφορά στις πέντε (5) πτυχές της εργασίας και το βαθμό ικανοποιήσεως που λαμβάνει από αυτές ο συμμετέχων, σύμφωνα με τις πεποιθήσεις του. Οι πέντε πτυχές της εργασίας σύμφωνα με τις οποίες διαμορφώνεται το ερωτηματολόγιο σε υποκλίμακες είναι: 1. Πλήθος δεξιοτήτων, 2. Τα χαρακτηριστικά του έργου, 3. Η σημαντικότητα του έργου, 4. Ανεξαρτησία, 5. Ανατροφοδότηση. Το δεύτερο τμήμα αφορά τις ψυχολογικές καταστάσεις, το τρίτο τις συναισθηματικές αντιδράσεις που σχετίζονται με την εργασία και το τέταρτο τμήμα αφορά ερωτήσεις σχετικά με την δύναμη των αναγκών προόδου του εργαζόμενου. Επιπλέον, χρησιμοποιείται επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, ήτοι: από 1 (χαμηλή ικανοποίηση) έως 7 (υψηλή ικανοποίηση), στην οποία θα αποτυπώσει όλες τις απαντήσεις του ο ερωτώμενος που αφορούν τα τέσσερα προαναφερόμενα τμήματα.

1.3.5.η Index of Work Satisfaction

Το 1997 κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο με τίτλο: Δείκτης Ικανοποίησης από την Εργασία (Index of Work Satisfaction - IWS) από τον Stamps.

Σύμφωνα με τον Stamp τα κριτήρια που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εργασίας είναι: 1. Οι αμοιβές, 2. Δυνατότητες εξέλιξης, 3. Επίβλεψη, 4. Επιπλέον διευκολύνσεις, 5. Πιθανές επιπλέον παροχές, 6. Συνθήκες λειτουργίας, 7. Συνεργαζόμενοι, 8. Η ίδια η εργασία, 9. Επικοινωνία.

Αρχικά με βάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασία, όπως αυτοί αναφέρονται παραπάνω, διαμόρφωσε σαράντα οκτώ (48) στοιχεία/ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σε επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τον Μπέλιας (2015), αναπροσαρμόστηκε το 2003 η έκδοση του εργαλείου του Δείκτη Ικανοποίησης από την εργασία και κατέληξε να περιλαμβάνει αντί για σαράντα οκτώ ερωτήσεις (48), σαράντα τρεις (43).

1.3.5.θ Job in General Scale – JIG

Πρόκειται για ένα εργαλείο μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης που κατασκευάστηκε το 1989 από τους Ironson, Smith, Brannick, Gibson και Paul. Το ερωτηματολόγιο πλαισιώνεται από δέκα οχτώ (18) ερωτήσεις γενικού περιεχομένου αναφορικά με τα θέματα της εργασίας. Ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, επιλέγοντας μία από τις τρεις (3) απαντήσεις: «ναι», «όχι», «δεν είμαι σίγουρος».

1.3.5.ι Job Satisfaction Questionnaire - JSQ

Κατασκευάστηκε το 1979 από τον Warr, Cook και Wall. Το ερωτηματολόγιο μετράει πέντε (5) διαστάσεις της εργασίας, ήτοι: 1. Επαγγελματικές σχέσεις και προϊστάμενος, 2. Δυνατότητα εξέλιξης, 3. Επαγγελματικό περιβάλλον, 4. Διαφορετικές δραστηριότητες της απασχόλησης, 5. Ανταμοιβές. Ο συμμετέχων καλείται να απαντήσει σε μία πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το 1 (καθόλου ικανοποιητική) έως το 5 (πολύ ικανοποιητική).

Εν κατακλείδι, από το πλήθος των εργαλείων μέτρησης της Επαγγελματικής Ικανοποίησης που αναλύσαμε παραπάνω αλλά και από το συμπέρασμα στο οποίο οδηγηθήκαμε ότι, σε διεθνές επίπεδο εμφανίζονται πληθώρα ανάλογων εργαλείων μέτρησης της ικανοποίησης που προέρχεται από την εργασία, κατανοούμε πως στο σύνολο τους χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να εμφανίζεται ο ερευνητής, στην προσπάθειά του να επιλέξει το κατάλληλο εργαλείο με το οποίο θα διεξάγει την μελέτη του, περισσότερο προσεκτικός, προκειμένου το αποτέλεσμα της έρευνας του να χαρακτηριστεί έγκυρο και αξιόπιστο.

1.4 Βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη σχέση μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης και Ηγεσίας

Τα τελευταία χρόνια πολλές έρευνες έχουν μελετήσει τη σχέση μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης και στυλ ηγεσίας. Οι Samanta & Lamprakis (2018) έδειξαν ότι τόσο η Μετασχηματιστική όσο και η Διεκπεραιωτική Ηγεσία επιδρούν θετικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων σε δημόσιο οργανισμό. Επιπλέον, οι Μουμούρη και συν. (2021) μελέτησαν την επίδραση του στυλ Ηγεσίας στην ικανοποίηση εργαζομένων σε δημόσιο νοσοκομείο και βρήκαν ότι το μετασχηματιστικό και το διεκπεραιωτικό στυλ Ηγεσίας επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση. Προηγούμενες έρευνες σε εκπαιδευτικούς συμφωνούν σχετικά με τη θετική επίδραση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην ικανοποίηση από την εργασία, αλλά οι απόψεις δίστανται για τις επιδράσεις του Διεκπαιρωτικού και Παθητικού στυλ. Για παράδειγμα, έχει βρεθεί ότι πρώτα το Μετασχηματιστικό και μετά το Διεκπεραιωτικό στυλ Ηγεσίας επιδρούν θετικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση των εκπαιδευτικών (Δημόπουλος, 2017. Δούγαλη, 2017). Αντίστοιχα, οι Abodunde, Ayo – Oyebiyi και Unachukwu (2017) και οι Morsiani et al. (2017), μέσα από τις μελέτες τους έχουν δείξει ότι η Διεκπεραιωτική Ηγεσία συνδέεται αρνητικά ή ουδέτερα με την ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία, ενώ οι Mujkic et al. (2014) και η Lyonga, (2019) ανέφεραν ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση. Σε άλλη έρευνα, το Συναλλακτικό/Διεκπαιρωτικό στυλ Ηγεσίας έχει βρεθεί επίσης ότι δεν σχετίζεται με

την ικανοποίηση των εκπαιδευτικών καθώς δεν θεωρείται ηγεσία αλλά διαχείριση (Kibos & Jemiryott, 2014). Τέλος, έρευνα υποστηρίζει ότι το Παθητικό στυλ Ηγεσίας οδηγεί σε ικανοποίηση των εκπαιδευτικών επειδή τους αφήνει ελεύθερους να παίρνουν αποφάσεις (Ali & Dahie, 2015).

Οι μελέτες σε στρατιωτικούς είναι περιορισμένες. Η έρευνα του Shon (2015) και η έρευνα των Lee & Yi (2015) σε Κορεάτες στρατιώτες κατέδειξαν ότι το μετασχηματιστικό και διεκπεραιωτικό στυλ Ηγεσίας επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Ικανοποίηση. Σε τεχνικό προσωπικό του στρατού, η έρευνα των Shabane, Schultz, van Hoek (2017), έδειξε ότι η ανταμοιβή ως διάσταση της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την Εργασιακή Ικανοποίηση. Στην Ελλάδα και συγκεκριμένα για το πολιτικό προσωπικό του ΥΕΘΑ δεν υπάρχουν δημοσιευμένες έρευνες.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, γενικά δεν επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες (Αξαπούλου, 2019. Μπούκα, 2018, Μουρατίδου, 2018). Παρ' όλα αυτά έχει βρεθεί ότι η μεγαλύτερη ηλικία των εκπαιδευτικών σχετίζεται με μεγαλύτερη Εργασιακή Ικανοποίηση (Βαρδιάμπασης & Βρυωνίδης, 2017). Αντίθετα, ο Msuya (2016) υποστήριξε ότι οι νεότεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Τέλος, έρευνα έχει δείξει την αρνητική επίδραση της προϋπηρεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση (Nieto & Lopez-Martin, 2015).

1.5 Ερευνητικός σκοπός, ερωτήματα και υποθέσεις

1.5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της σχέσης των στυλ της Ηγεσίας με την Εργασιακή Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων, πολιτικό προσωπικό, του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΕΘΑ), ώστε να αντιληφθούμε ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες, που συνδέονται με τα στυλ Ηγεσίας, που επιδρούν στην ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων από την εργασίας τους.

Αφορμή της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν τόσο τις οικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα τα τελευταία δώδεκα χρόνια που είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση του

ποσοστού ανεργίας, την αυξημένη ανασφάλεια και άγχος που προκύπτουν από την μη εύρεση εργασίας (Διακουμή, 2016) όσο και του γεγονότος ότι, η αναφερόμενη επαγγελματική ομάδα υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, η οποία συνυπάρχει με το στρατιωτικό προσωπικό του ΥΕΘΑ, φαίνεται από την ενδελεχή ανασκόπηση της επιστημονικής βιβλιογραφίας, πως δεν έχει μελετηθεί η σχέση του βαθμού Εργασιακής Ικανοποίησης με τα στυλ της Ηγεσίας.

1.5.2 Ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις της παρούσας μελέτης είναι τα εξής:

1ο Ερευνητικό ερώτημα:

Πώς σχετίζονται τα στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική, παθητική) με την Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας;

Όσον αφορά τις υποθέσεις που σχετίζονται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, αυτές είναι:

Η υπόθεση H1.1 «Το Μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση».

Η υπόθεση H1.2 «Το Διεκπεραιωτικό στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση».

Η υπόθεση H1.3 «Το Παθητικό στυλ Ηγεσίας δε συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση».

2ο Ερευνητικό ερώτημα:

Ως συνέχεια του προηγούμενου ερωτήματος και βάσει μελετών που αναζητούν τη σχέση μεταξύ αποτελέσματος της Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης (π.χ. Shah & Khan, 2018) το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται ως εξής:

Πώς σχετίζονται τα αποτελέσματα της Ηγεσίας (μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση) με την Εργασιακή Ικανοποίηση των συμμετεχόντων;

Οι υποθέσεις που αφορούν το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα είναι οι εξής:

Η Ερευνητική υπόθεση Η2.1. «Η μεγαλύτερη προσπάθεια συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση».

Η Ερευνητική υπόθεση Η2.2. «Η αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση».

Η Ερευνητική υπόθεση Η2.3. «Η ικανοποίηση από την Ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση».

3ο Ερευνητικό ερώτημα:

Με ποιο τρόπο διαφοροποιείται η Εργασιακή Ικανοποίηση των συμμετεχόντων ανάλογα με το δημογραφικό προφίλ;

Η ηλικία ως δημογραφικό στοιχείο, παρουσιάζεται σε έρευνες που διεξήχθησαν σε διαφορετικούς εργασιακούς χώρους και αφορούν στην επίδραση της στην Εργασιακή Ικανοποίηση, εμφανίζοντας διαφορετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, για παράδειγμα, οι Βαρδιάμπασης και Βρυωνίδης (2017). Μαντζιάρη (2018), αναφέρουν ότι, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εκπαιδευτικοί, βιώνουν περισσότερη Εργασιακή Ικανοποίηση. Αντίθετα, η Μπούκα (2018) παρουσιάζει στην μελέτη της, τον παράγοντα ηλικία ως στοιχείο που δεν επηρεάζει την ικανοποίηση που εισπράττουν οι εκπαιδευτικοί από την εργασία τους.

Οι υποθέσεις του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος που παράγονται σύμφωνα με την παραπάνω βιβλιογραφία είναι οι κάτωθι:

Η ερευνητική υπόθεση Η3.1. «Η μεγαλύτερη ηλικία συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση».

Επιπλέον, μελέτες (Πατσάλης & Παπουτσάκη, 2016. Σωτηρίου & Ιορδανίδη, 2015) που διεξήχθησαν σε διάφορους επαγγελματικούς χώρους δείχνουν ότι, εργαζόμενοι με μεγαλύτερη εμπειρία στο αντικείμενο της εργασίας τους είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που παράγονται είναι:

Η ερευνητική υπόθεση Η3.2. «Η προϋπηρεσία στο ΥΕΘΑ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση».

Η ερευνητική υπόθεση Η3.3. «Η προϋπηρεσία εκτός του ΥΕΘΑ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση».

4ο Ερευνητικό ερώτημα:

Πώς διαφοροποιούνται τα στυλ και τα αποτελέσματα της Ηγεσίας μεταξύ των τριών Επιτελείων (ΓΕΑ, ΓΕΝ και ΓΕΣ) του ΥΕΘΑ;

Αυτό είναι ένα ερευνητικό ερώτημα, χωρίς υποθέσεις, που καλούμαστε μέσα από την συγκεκριμένη μελέτη να διερευνήσουμε, λόγω του ότι, δεν εμφανίζονται στη βιβλιογραφία προηγούμενα ερευνητικά δεδομένα στα οποία θα στηριχθούμε, προκειμένου να υποθέσουμε.

Στον Πίνακα 2 γίνεται συνοπτική παρουσίαση των προαναφερθέντων ερευνητικών ερωτημάτων και των ανάλογων ερευνητικών υποθέσεων.

Πίνακας 2

Συνοπτική παρουσίαση ερευνητικών στόχων, ερευνητικών ερωτημάτων και ερευνητικών υποθέσεων

Ερευνητικοί στόχοι	Ερευνητικά ερωτήματα	Ερευνητικές υποθέσεις
Διερεύνηση της επίδρασης των στυλ Ηγεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση	1. Πώς σχετίζονται τα στυλ Ηγεσίας (Μετασχηματιστική, Διεκπαιρευτική, Παθητική) με την Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων του ΥΕΘΑ;	H1.1: Το Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση H1.2: Το Διεκπαιρευτικό στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση H1.3: Το Παθητικό στυλ Ηγεσίας δε συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση
Διερεύνηση της επίδρασης των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση	2. Πως σχετίζονται τα αποτελεσμάτων της Ηγεσίας (μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση) με την Εργασιακή Ικανοποίηση των συμμετεχόντων;	H2.1: Η μεγαλύτερη προσπάθεια συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση H2.2: Η αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση H2.3: Η ικανοποίηση από την Ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση

Διερεύνηση της επίδρασης του δημογραφικού προφίλ στην Εργασιακή Ικανοποίηση	3.Με ποιο τρόπο διαφοροποιείται η Εργασιακή Ικανοποίηση των συμμετεχόντων ανάλογα με το δημογραφικό προφίλ;	H3.1.: Η μεγαλύτερη ηλικία συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση
		H3.2: Η προϋπηρεσία στο ΥΕΘΑ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση
		H3.3: Η προϋπηρεσία εκτός του ΥΕΘΑ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση
Διερεύνηση της επίδρασης των στυλ και αποτελεσμάτων της Ηγεσίας στα τρία επιτελεία του ΥΕΘΑ	4.Πως διαφοροποιούνται τα στυλ και τα αποτελέσματα της Ηγεσίας μεταξύ των τριών επιτελείων (ΓΕΣ, ΓΕΝ, ΓΕΑ) του ΥΕΘΑ;	

Ακολουθεί το δεύτερο μέρος της συγκεκριμένης έρευνας, σύμφωνα με το οποίο θα παρουσιαστούν με τρόπο αναλυτικό τα κεφάλαια που αφορούν τόσο τη μεθοδολογία που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας όσο και τα αποτελέσματα που παρήχθησαν, η συζήτηση των ευρημάτων καθώς και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

2.1 Δείγμα & δειγματοληψία

Η παρούσα έρευνα θέλησε να μελετήσει τους παράγοντες που επιδρούν στην Επαγγελματική Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων (πληθυσμός), που αποτελούν κατηγορία του πολιτικού προσωπικού του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΕΘΑ).

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα θέλησε να επικεντρωθεί στο στυλ Ηγεσίας που εφαρμόζει ο προϊστάμενος και επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων του Υπουργείου, οι οποίοι εργάζονται στα επιμέρους Επιτελεία του ΥΕΘΑ, ήτοι στο Γενικό Επιτελείο Στρατού (ΓΕΣ), στο Γενικό Επιτελείο Ναυτικού (ΓΕΝ), στο Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας (ΓΕΑ) και στο Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ).

Η ερευνήτρια ήρθε σε επικοινωνία με συνδικαλιστικούς φορείς του ΥΕΘΑ, τηρώντας όλους τους κανόνες ηθικής και έρευνας, προκειμένου να γίνει γνωστός ο σκοπός της μελέτης. Στη συνέχεια, ύστερα από την ανάλογη ενημέρωση των εκπροσώπων των συνδικαλιστικών φορέων, πραγματοποιήθηκε η προώθηση του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή στους τεχνικούς υπαλλήλους του ΥΕΘΑ.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, λαμβάνοντας τη διαβεβαίωση του ερευνητή για την ανωνυμία της όλης διαδικασίας συμμετοχής τους και τη χρήση των αποτελεσμάτων μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Αφού συναίνεσαν στη συμμετοχή τους στην έρευνα, στη συνέχεια, τους δόθηκαν οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο θα συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

Όσον αφορά την επιλογή του δείγματος, δεν εφαρμόστηκε πιθανοτική μέθοδος, πρόκειται για δείγμα διαθεσιμότητας, ενώ η συμμετοχή των ερωτώμενων ήταν εθελοντική, ανώνυμη και μη αμειβόμενη. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου διήρκεσε περίπου τα επτά (7) λεπτά της ώρας.

2.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για την συλλογή των δεδομένων του δείγματος της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε ένα ενιαίο εργαλείο (ερωτηματολόγιο), με ερωτήσεις κλειστού τύπου, το οποίο θα αποτελείται από τρία μέρη, όπως περιγράφονται συνοπτικά στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3

Δομή ερωτηματολογίου - μεταβλητές

Υπο μελέτη μεταβλητή	Μέτρηση/ερωτηματολόγιο
Δημογραφικές μεταβλητές	Ερωτήσεις που αφορούν το δημογραφικό & εργασιακό προφίλ των συμμετεχόντων
Ηγεσία	Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire [M.L.Q.-5X]). Σχεδιάστηκε από τους Avolio & Bass (2004)
Επαγγελματική ικανοποίηση	Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Εργασιακής (Επαγγελματικής) Ικανοποίησης (KEI) (Employee Satisfaction Inventory - ESI). Σχεδιάστηκε από τους Koustelios και Bagiatis (1997).

Το πρώτο μέρος αναφέρεται στη συλλογή δημογραφικών και εργασιακών στοιχείων των συμμετεχόντων. Αποτελείται από δέκα (10) κλειστού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από διχοτομικές και κλίμακες απλής επιλογής απαντήσεις. Οι ερωτήσεις των δημογραφικών στοιχείων έδωσαν δεδομένα που βοηθούν να απαντήσουμε στην τρίτη (3) ερευνητική υπόθεση που αφορά τον τρόπο που οι ανεξάρτητες μεταβλητές (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, επιτελείο που εργάζομαι, σχέση εργασίας, θέση εργασίας, μηνιαίο εισόδημα, έτη απασχόλησης στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας [ΥΕΘΑ], προϋπηρεσία στον ευρύτερο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα συναφή με την ειδικότητα πρόσληψης μου) επιδρούν στον βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των τεχνικών υπαλλήλων του ΥΕΘΑ.

Το δεύτερο μέρος του ερευνητικού εργαλείου αποτελείται από ερωτήσεις που στο σύνολό τους στοχεύουν να απαντήσουν στο 1^ο και 2^ο και 4^ο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ

-5X), το οποίο διαμορφώθηκε από τους Avolio & Bass (2004) (όπως αναφέρεται στους (Μπέλια, 2015. Μαγουλιανίτη, 2011). Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκε ο τύπος του ερωτηματολογίου «rater form» της κατηγορίας MLQ (5X-Short), με τον οποίο δίνεται η δυνατότητα στους υφιστάμενους και τους συνεργάτες να αξιολογήσουν τους ηγέτες τους σε επίπεδο ατομικών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών, όπως αναφέρεται στον Μαγουλιανίτη (2011). Επιλέχθηκε το MLQ -5X, διότι από ότι φαίνεται στην βιβλιογραφία έχει δοκιμαστεί ως προς την εγκυρότητα και αξιοπιστία του αφού χρησιμοποιείται σε πολλές έρευνες που αφορούν τον τομέα της διοίκησης σε διάφορους επαγγελματικούς χώρους και διαφορετικά οργανωσιακά επίπεδα, μεταξύ αυτών, ο χώρος των σωμάτων ασφαλείας (Μαγουλιανίτη, 2011), της εκπαίδευσης (Δούγαλη, 2017) και σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα (Μπελιάς, 2015).

Σύμφωνα με τους κατασκευαστές του ερευνητικού εργαλείου, το οποίο αποτελείται από σαράντα πέντε (45) ερωτήσεις, επιδιώκεται να μετρηθούν τόσο όλα τα ηγετικά στυλ όσο και το αποτέλεσμα της ηγεσίας. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται προκειμένου τόσο να μετρηθεί το ηγετικό στυλ όσο και η έκβαση της ηγεσίας είναι η 5-βάθμια τύπου Likert, ξεκινώντας από: 1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Αρκετά, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα πολύ. Οι πρώτες τριάντα έξι (36) αναφέρονται σε ηγετικά χαρακτηριστικά ενώ οι υπόλοιπες ερωτήσεις μετρούν το αποτέλεσμα της Ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται συγκεντρωτικά στον Μπελιά (2015), οι μεταβλητές του στυλ Ηγεσίας και οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε στυλ, σύμφωνα με τους Avolio & Bass (2004), που ονομάζουν τον πίνακα MLQ Scoring Key (5x) Short, αναφέρονται στον Πίνακα 4 μαζί με τους συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's alpha όπως αυτοί προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.

Πίνακας 4

Ερωτηματολόγιο *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ -5X)*, οι μεταβλητές του στυλ Ηγεσίας και οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε στυλ καθώς και οι συντελεστές αξιοπιστίας *Cronbach's alpha* όπως αυτοί προέκυψαν από την παρούσα έρευνα

Μεταβλητές στυλ ηγεσίας	Ερωτήσεις	Cronbach's alpha
Idealized Influence (Attributed) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή- χαρακτηριστικά (Μετασχηματιστική)	10, 18, 21, 25	0,926
Idealized Influence (Behavior) total/4 Εξιδανικευμένη επιρροή- συμπεριφορές (Μετασχηματιστική)	6, 14, 23, 34	0,879
Inspirational Motivation total/4 Εμπνευστική παρακίνηση (Μετασχηματιστική)	9,13, 26, 36	0,940
Intellectual Stimulation total/4 Διανοητική διέγερση (Μετασχηματιστική)	2, 8, 30, 32	0,955
Individual Consideration total/4 Εξατομικευμένο ενδιαφέρον (Μετασχηματιστική)	15, 19, 29, 31	0,935
Contingent Reward total/4 Έκτακτη κατ' εξαίρεση ανταμοιβή (Διεκπεραιωτική)	1, 11, 16, 35	0,929

Management – by Exception (Active) total/4 Management κατ'εξάιρεση ενεργό (Διεκπεραιωτική)	4, 22, 24, 27	0,883
Management – by Exception (Passive) total/4 Management κατ'εξάιρεση παθητικό (Παθητική-προς αποφυγή)	3, 12, 17, 20	0,466
Laissez-faire Leadership total/4 Ηγεσία προς αποφυγή (Παθητική- προς αποφυγή)	5, 7, 28, 33	0,957
Αποτέλεσμα της ηγεσίας	Ερωτήσεις	
Extra Effort total/3 Μεγαλύτερη Προσπάθεια	39, 42, 44	0,960
Effectiveness total/4 Αποτελεσματικότητα	37, 40, 43, 45	0,961
Satisfaction total/2 Ικανοποίηση	38,41	0,873

Σύμφωνα με τον πίνακα MLQ Scoring Key (5x) Short, οι Avolio & Bass (2004) (Όπως αναφέρεται στο Μαγουλιανίτη, 2011) επιχείρησαν να υπολογίσουν τα συλ Ηγεσίας και τα αποτέλεσμα τους, αθροίζοντας τα ομαδοποιημένα στοιχεία και διαιρώντας με τον αριθμό των στοιχείων που έχουν απαντηθεί από τους συμμετέχοντες, ώστε στη συνέχεια να παραχθεί ο Μέσος Όρος για το κάθε ένα στοιχείο. Εάν ορισμένες ερωτήσεις δεν έχουν απαντηθεί από τους συμμετέχοντες τότε σε αυτή την περίπτωση το άθροισμα που εμφανίζεται διαιρείται με τον αριθμό των ερωτήσεων που απαντήθηκαν.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αποσκοπεί να αντλήσει, μέσα από τις ερωτήσεις που το πλαισιώνουν, απαντήσεις που να ικανοποιούν το 1^ο, 2^ο, 3^ο και 4^ο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε, προκειμένου να μετρηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων του ΥΕΘΑ, το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (Employee Satisfaction Inventory, ESI), (Koustelios & Bagiatis, 1997).

Επιλέχθηκε για την συλλογή των δεδομένων της έρευνας το ESI λόγω του ότι έχει δοκιμαστεί σε μελέτες που αφορούν τον ελληνικό πληθυσμό αφού κατά τον σχεδιασμό και κατασκευή του εργαλείου λήφθηκαν υπόψη οι ελληνικές συνθήκες εργασίας, κουλτούρας και πολιτισμού. Πολλές είναι οι έρευνες που επέλεξαν να χρησιμοποιήσουν το ESI σε διάφορα επαγγελματικά περιβάλλοντα και να επιβεβαιώσουν την εγκυρότητα και αξιοπιστία του, όπως για παράδειγμα στην εκπαίδευση (Koustelios & Kousteliou, 1998), σε οργανισμούς του δημοσίου (Κορμικιάρη, Καραστάθης, Ζουρνατζή & Κουστέλιος, 2013) αλλά και στον τραπεζικό τομέα της Ελλάδος (Μπελιάς, 2015).

Το ESI αποτελείται από 24 ερωτήσεις που μετρούν έξι (6) διαστάσεις της εργασίας, ήτοι:

- Πέντε (5) ερωτήσεις που αφορούν στις **Συνθήκες εργασίας**, για παράδειγμα «οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ».
- Τέσσερις (4) ερωτήσεις που αναφέρονται στο **Μισθό**, για παράδειγμα «πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω».
- Τρεις (3) ερωτήσεις που αφορούν τις **Προαγωγές**, για παράδειγμα «υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή».
- Τέσσερις (4) ερωτήσεις για τη **Φύση της εργασίας**, για παράδειγμα «η δουλειά μου είναι αξιόλογη».
- Τέσσερις ερωτήσεις (4) για τον **άμεσα Προϊστάμενο**, για παράδειγμα «Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματα μου».
- Τέσσερις (4) ερωτήσεις που αφορούν το **σύνολο του Οργανισμού**, για παράδειγμα «η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζόμενους της».

Η κλίμακα στην οποία αποτυπώνονται οι απαντήσεις είναι η πενταβάθμια Likert και κυμαίνεται ως εξής: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ, 3 = Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, 4 = Συμφωνώ, 5 = Συμφωνώ απόλυτα. Η αξιοπιστία και εγκυρότητα έχει ελεγχθεί και επιβεβαιωθεί και από προηγούμενες έρευνες, όπως για παράδειγμα, των Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998).

Στον Πίνακα 5 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που αντιστοιχούν σε κάθε διάσταση που μετρά την εργασία, όπως αναφέρεται στον Μπελιά (2015), μαζί με τους συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's alpha, όπως αυτοί προέκυψαν από την παρούσα έρευνα.

Πίνακας 5

Ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory (ESI) και συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach's alpha, όπως αυτοί προέκυψαν από την παρούσα έρευνα

Μεταβλητές	Ερωτήσεις	Cronbach's alpha
Συνθήκες εργασίας	1-5	0,578 (χωρίς τη 3)
Μισθός	6-9	0,791
Προαγωγή	10-12	0,732 (χωρίς τη 12)
Φύση της εργασίας	13-16	0,720
Άμεσα Προϊστάμενος	17-20	0,929
Οργανισμός ως σύνολο	21-24	0,855
Συνολική ικανοποίηση	1-2, 4-11, 13-24	0,790

Στις διαστάσεις των συνθηκών εργασίας και της προαγωγής αφαιρέθηκαν τα στοιχεία 3 και 12 αντίστοιχα με σκοπό την αύξηση του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha.

2.3 Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων υλοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS v.28. Η περιγραφή των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών στοιχείων υλοποιήθηκε με τις απόλυτες και σχετικές συχνότητες (N, %). Έγινε έλεγχος της αξιοπιστίας των κλιμάκων και υποκλιμάκων του ερωτηματολογίου με τον υπολογισμό του συντελεστή Cronbach's alpha. Οι νέες μεταβλητές που δημιουργήθηκαν για τα στυλ Ηγεσίας και την Εργασιακή Ικανοποίηση προέκυψαν από το άθροισμα των αντίστοιχων δηλώσεων σύμφωνα με τις οδηγίες των κατασκευαστών των ερωτηματολογίων. Υπολογίστηκαν οι περιγραφικοί στατιστικοί δείκτες (μέσος όρος, τυπική απόκλιση, διάμεσος, ασυμμετρία και κύρτωση) για κάθε μία από τις συνεχείς μεταβλητές (George & Mallery, 2019). Οι συσχετίσεις μεταξύ των στυλ Ηγεσίας, των αποτελεσμάτων Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης προέκυψαν με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson (Field, 2016). Έγιναν αναλύσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την Εργασιακή Ικανοποίηση και ανεξάρτητες μεταβλητές α) τις διαστάσεις των στυλ Ηγεσίας, β) τις διαστάσεις των στυλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα της Ηγεσίας και γ) τις διαστάσεις των στυλ Ηγεσίας, τα αποτελέσματα της Ηγεσίας και τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά. Οι δημογραφικές μεταβλητές εισήχθησαν ως ψευδομεταβλητές στην ανάλυση παλινδρόμησης εξαιρώντας την κατηγορία αναφοράς (Field, 2016). Τέλος, υλοποιήθηκε μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης (One-Way ANOVA) για τον εντοπισμό πιθανών διαφορών μεταξύ των Επιτελείων ως προς τις διαστάσεις των στυλ και των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας (Field, 2016). Θεωρήθηκε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0.05$.

3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

3.1. Περιγραφή δείγματος

Όπως αποτυπώνονται αναλυτικά τα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας στον Πίνακα 6 σχετικά με τις δημογραφικές και επαγγελματικές μεταβλητές, αντιλαμβανόμαστε τις εξής πληροφορίες:

Στο δείγμα της έρευνας, ως προς τη μεταβλητή «Φύλο» αποτελείται από 127 υπαλλήλους του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΥΕΘΑ), τεχνικών ειδικοτήτων. Οι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 120 οι οποίοι αντιστοιχούν στο 94.5% του δείγματος και οι γυναίκες που συμμετείχαν ήταν 7 και αντιστοιχούν στο 5.5% του δείγματος. Επομένως, αντιλαμβανόμαστε ότι οι άνδρες συμμετέχοντες στην έρευνα επικράτησαν έναντι των γυναικών που αντίστοιχα έλαβαν μέρος. Όσον αφορά την μεταβλητή «Ηλικία», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην κατηγορία από 41 μέχρι 67 έτη, σε ποσοστό 73,2% του δείγματος, ενώ μόνο το 9,4% είναι κάτω από 30 ετών. Επομένως, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι άνω των 41 ετών. Για την μεταβλητή της «Οικογενειακής κατάστασης,» παρατηρούμε αρχικά ότι δεν έχουμε κανένα συμμετέχοντα που να ανήκει στην κατηγορία σύμφωνο συμβίωσης. Αντίθετα, στο δείγμα μας η μεγαλύτερη πλειοψηφία είναι έγγαμοι (94 άτομα) σε ποσοστό 74% και ελάχιστοι είναι οι άγαμοι (23 άτομα) σε ποσοστό 18,1%. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι, οι τιμές των κατηγοριών διαζευγμένος/η και χήρος/α, είναι περιορισμένες. Το γεγονός αυτό, έχει ως αποτέλεσμα να μην μας επιτρέπεται να πραγματοποιήσουμε έγκυρες συγκρίσεις μεταξύ των κατηγοριών της μεταβλητής της οικογενειακής κατάστασης. Επιπλέον, στη μεταβλητή του «Επιπέδου εκπαίδευσης», λόγω του γεγονότος ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκουν στην Δευτεροβάθμια εκπαίδευση (110 άτομα) σε ποσοστό 86,6%, δεν είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ των κατηγοριών της μεταβλητής.

Στη συνέχεια, όσον αφορά τις επαγγελματικές μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, παρατηρούμε αναλυτικά τα εξής:

Στη μεταβλητή «Επιτελείο που εργάζομαι» οι κατηγορίες ΓΕΣ (54 άτομα, ποσοστό 42,5%), ΓΕΝ (44 άτομα, ποσοστό 34,6%) και ΓΕΑ (29 άτομα, ποσοστό 22,8%) χαρακτηρίζονται από τρεις ικανοποιητικές τιμές, ενώ αντίστοιχα στην κατηγορία ΓΕΕΘΑ δεν υπήρξε συμμετέχοντας. Η εικόνα αυτή, όπως έχει διαμορφωθεί, μας δίνει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσουμε συγκρίσεις της Εργασιακής Ικανοποίησης μεταξύ των Επιτελείων του ΥΕΘΑ. Για την μεταβλητή «Θέση εργασίας», παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ανήκουν στην κατηγορία Υπάλληλοι (120 άτομα) σε ποσοστό 94,5%. Το αποτέλεσμα αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, δεν θα μπορούσαμε να προχωρήσουμε σε συγκρίσεις μεταξύ των κατηγοριών της συγκεκριμένης μεταβλητής λόγω του ότι οι αντίστοιχες τιμές που έχουμε λάβει δεν είναι σημαντικές. Στη μεταβλητή «Μηνιαίο εισόδημα», εμφανίζονται 56 άτομα σε ποσοστό 44,1% να έχει μηνιαίο εισόδημα από 901 έως 1000€ και αντίστοιχα σε ποσοστό 33,1% (42 άτομα) να λαμβάνουν το μήνα πάνω από 1000€. Στη μεταβλητή «Έτη απασχόλησης», τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι, 68 άτομα σε ποσοστό 53,5% δήλωσαν πως εργάζονται στο ΥΕΘΑ από 22 έως 31 έτη και αντίστοιχα σε ποσοστό 22,9% (29 άτομα), δήλωσαν ότι εργάζονται στο ΥΕΘΑ από 11 έως 21 έτη. Η μεταβλητή «Προϋπηρεσία στον ευρύτερο Δημόσιο ή Ιδιωτικό τομέα συναφή με την ειδικότητα πρόσληψης μου» έδειξε ότι, σε ποσοστό 38,6% (49 άτομα) δεν έχουν καθόλου προϋπηρεσία στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα συναφή με την ειδικότητα πρόσληψης τους στο Υπουργείο. Αντίστοιχα 78 άτομα σε ποσοστό 61,4% ανέφερε ότι έχει προϋπηρεσία στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα συναφή με την ειδικότητα πρόσληψης του στο ΥΕΘΑ.

Πίνακας 6

Περιγραφή δημογραφικών και επαγγελματικών στοιχείων δείγματος

		N	%
Φύλο	Άνδρας	120	94,5%
	Γυναίκα	7	5,5%
Ηλικία	18-30	12	9,4%
	31-40	22	17,3%
	41-50	46	36,2%
	51-67	47	37,0%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	23	18,1%
	Έγγαμος/η	94	74,0%
	Σύμφωνο συμβίωσης	0	0,0%
	Διαζευγμένος/η	9	7,1%
	Χήρος/α	1	0,8%
Επίπεδο εκπαίδευσης	ΔΕ	110	86,6%
	ΠΕ/ΤΕ	12	9,4%
	Μεταπτυχιακό	4	3,1%
	Διδακτορικό	1	0,8%
Επιτελείο που εργάζομαι	ΓΕΣ	54	42,5%
	ΓΕΝ	44	34,6%
	ΓΕΑ	29	22,8%
	ΓΕΕΘΑ	0	0,0%
Θέση εργασίας	υπάλληλος	120	94,5%
	προϊστάμενος τμήματος	6	4,7%
	υποδιευθυντής	1	0,8%
	διευθυντής	0	0,0%
Μηνιαίο εισόδημα (καθαρό, ατομικό)	έως 800€	11	8,7%
	801-900€	18	14,2%
	901-1000€	56	44,1%
	> 1000€	42	33,1%
Έτη απασχόλησης στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας	έως 10 έτη	17	13,4%
	11-21 έτη	29	22,8%
	22-31 έτη	68	53,5%
	32-40 έτη	13	10,2%
Προϋπηρεσία στον ευρύτερο Δημόσιο ή Ιδιωτικό τομέα	Δεν έχω προϋπηρεσία στον ευρύτερο Δημόσιο ή Ιδιωτικό τομέα συναφή με την ειδικότητα πρόσληψης μου	49	38,6%
	Έως 7 έτη	69	54,3%
συναφή με την ειδικότητα πρόσληψης μου	Από 8 έτη και άνω	9	7,1%

3.1.1. Περιγραφικά στοιχεία συλ Ηγεσίας

3.1.1.α Μετασχηματιστική Ηγεσία

Όσον αφορά την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου MLQ -5X που αφορά την Μετασχηματιστική Ηγεσία, αντλούμε τα εξής στοιχεία τα οποία αποτυπώνονται στον Πίνακα 7.

Το δείγμα αναφέρει μέτρια βαθμολογία στην κλίμακα Εξιδανικευμένη επιρροή - Χαρακτηριστικά (MO=3,21, TA=0,86). Επίσης, στην κλίμακα Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές, η μέση τιμή είναι μέτρια προς θετική (MO=3,47, TA=0,81). Στην κλίμακα Εμπνευστική Παρακίνηση, η μέση τιμή είναι μέτρια προς θετική (MO=3,52, TA = 0,93). Στην κλίμακα της Διανοητικής Διέγερσης το δείγμα εμφανίζει μέτρια βαθμολογία (MO = 3,38, TA = 0,97). Στην κλίμακα Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον το δείγμα παρουσιάζει επίσης μέτρια βαθμολογία (MO = 3,36, TA = 1,09).

Πίνακας 7

Περιγραφή στοιχείων δείγματος σύμφωνα με το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο MLQ -5X της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας

	Εξ. Επιρροή. Χαρκα	Εξ. Επιρροή. Συμπ.	Εμπνευ. Παρακ.	Διανοητική Διηγ.	Εξατομ. Ενδιαφέρον
Δείγμα (N)	127	127	127	127	127
MO	3,2126	3,4685	3,5197	3,3780	3,3642
Διάμεσος	3,0000	3,7500	3,7500	3,5000	3,7500
TA	,86320	,81284	,92775	,97074	1,08551
Ασυμμετρία	-,221	-,306	-,514	-,709	-,704
Τυπικό σφάλμα ασυμμετρίας	,215	,215	,215	,215	,215
Κύρτωση	-,463	-,528	-,144	,051	-,546
Τυπικό σφάλμα κύρτωσης	,427	,427	,427	,427	,427
Εύρος	4,00	3,75	4,00	4,00	3,75

3.1.1.β Διεκπαιρευτική και Παθητική Ηγεσία

Επιπλέον, όσον αφορά την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου που αφορά στην Διεκπαιρευτική και Παθητική Ηγεσία, αντλούμε τα εξής στοιχεία τα οποία εμφανίζονται στον Πίνακα 8:

Το δείγμα αναφέρει θετική βαθμολογία στην κλίμακα Διεκπαιρευτική Ανταμοιβή (MO=3,82, TA=1,05). Στην κλίμακα της Διεκπαιρευτικής Ενεργό παρουσιάζει μέτρια βαθμολογία το δείγμα (MO = 3,42, TA = 0,75). Στην κλίμακα Management Παθητικό το δείγμα εμφανίζει κάτω του μετρίου βαθμολογία (MO = 2,78, TA = 0,67). Στην κλίμακα Ηγεσία Αποφυγή το δείγμα παρουσιάζει βαθμολογία επίσης κάτω του μετρίου (MO = 1,95, TA = 0,93).

Πίνακας 8

Περιγραφή στοιχείων δείγματος σύμφωνα με το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο MLQ -5X της Διεκπαιρευτικής και Παθητικής Ηγεσίας

	Διεκ. Ανταμοιβή	Διεκ. Ενεργό	Management Παθητικό	Ηγεσία Αποφυγή
Δείγμα (N)	127	127	127	127
MO	3,8150	3,4193	2,7835	1,9508
Διάμεσος	4,0000	3,2500	2,7500	2,0000
TA	1,05089	,74528	,66916	,93065
Ασυμμετρία	-,757	,257	,662	1,197
Τυπικό σφάλμα ασυμμετρίας	,215	,215	,215	,215
Κύρτωση	-,422	,092	,961	1,020
Τυπικό σφάλμα κύρτωσης	,427	,427	,427	,427
Εύρος	4,00	3,50	3,50	4,00

3.1.1.γ Αποτελέσματα Ηγεσίας

Επίσης, τα στατιστικά ευρήματα που αφορούν το αποτέλεσμα της Ηγεσία αποτυπώνονται στον Πίνακα 9 ως εξής:

Το δείγμα εμφανίζει στην κλίμακα Μεγαλύτερης Προσπάθειας μέτρια βαθμολογία (MO = 3,13, TA = 1,07). Στην κλίμακα της Αποτελεσματικότητας εμφανίζει το δείγμα μέτρια προς θετική βαθμολογία (MO = 3,49, TA = 0,95). Ενώ στην κλίμακα

της Ικανοποίησης παρουσιάζει το δείγμα επίσης μέτρια προς θετική βαθμολογία ($MO = 3,54$, $TA = 0,98$).

Πίνακας 9

Περιγραφή στοιχείων δείγματος σύμφωνα με το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο MLQ -5X του αποτελέσματος της Ηγεσίας

	Μεγαλύτερη Προσπάθεια	Αποτελεσματικότητα	Ικανοποίηση
Δείγμα (N)	127	127	127
MO	3,1260	3,4902	3,5394
Διάμεσος	3,3333	3,7500	3,5000
TA	1,07228	,95244	,97510
Ασυμμετρία	-,472	-,522	-,804
Τυπικό σφάλμα ασυμμετρίας	,215	,215	,215
Κύρτωση	-,564	-,398	-,090
Τυπικό σφάλμα κύρτωσης	,427	,427	,427
Εύρος	4,00	3,75	4,00

3.1.2. Περιγραφικά στοιχεία Εργασιακής Ικανοποίησης

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται αναλυτικά τα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας σχετικά με τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου ESI της Εργασιακής Ικανοποίησης.

Πιο συγκεκριμένα, στην κλίμακα Συνθήκες Εργασίας το δείγμα παρουσιάζει μία μέτρια βαθμολογία με αυξητική τάση ($MO = 3,46$, $TA = 0,77$). Στην κλίμακα Μισθός η βαθμολογία του δείγματος είναι κάτω του μετρίου ($MO = 1,85$, $TA = 0,67$). Το ίδιο ισχύει και στην κλίμακα της Προαγωγής με τη βαθμολογία του δείγματος να κυμαίνεται κάτω του μετρίου ($MO = 1,79$, $TA = 0,76$). Στην κλίμακα της Φύσης της Εργασίας το δείγμα εμφάνισε θετική βαθμολογία ($MO = 4,19$, $TA = 0,51$). Στην κλίμακα Άμεσα Προϊστάμενος εμφανίζει το δείγμα βαθμολογία μέτρια προς θετική ($MO = 3,90$, $TA = 0,91$). Στην κλίμακα Οργανισμός ως Σύνολο εμφανίζει το δείγμα μέτρια βαθμολογία ($MO = 3,02$, $TA = 0,73$). Στην κλίμακα Συνολική Ικανοποίηση το δείγμα εμφανίζει μέτρια προς θετική βαθμολογία ($MO = 3,14$, $TA = 0,39$).

Πίνακας 10

Περιγραφή στοιχείων δείγματος σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο της Εργασιακής Ικανοποίησης - ESI

	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγή	Φύση εργασίας	Άμεσα προϊστάμενος	Οργανισμός ως σύνολο	Συνολική ικανοποίηση
Δείγμα (N)	127	127	127	127	127	127	127
ΜΟ	3,4646	1,8543	1,7874	4,1398	3,8957	3,0177	3,1392
Διάμεσος	3,5000	2,0000	2,0000	4,0000	4,0000	3,0000	3,1818
ΤΑ	,73916	,67070	,75729	,51337	,90875	,73475	,39305
Ασυμμετρία	-,664	,561	,934	-,661	-1,417	-,061	-,995
Τυπικό σφάλμα ασυμμετρίας	,215	,215	,215	,215	,215	,215	,215
Κύρτωση	,344	,246	1,436	,308	1,697	,820	1,240
Τυπικό σφάλμα κύρτωσης	,427	,427	,427	,427	,427	,427	,427
Εύρος	3,75	3,00	4,00	2,25	4,00	4,00	2,00

3.1.3. Συσχετίσεις μεταξύ στυλ Ηγεσίας και Εργασιακής Ικανοποίησης

Στη συνέχεια στον Πίνακα 11 ακολουθούν τα στατιστικά αποτελέσματα των συσχετίσεων των διαστάσεων που αφορούν τα στυλ Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης.

Πιο συγκεκριμένα, η συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική, θετική και μέτρια συσχέτιση με την Εξιδανικευμένη Επιρροή - Χαρακτηριστικά ($r=0.497$, $p<.01$). Η συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει σημαντική, θετική και μέτριας ισχύος συσχέτιση με την Εξιδανικευμένη Επιρροή – Συμπεριφορές ($r = 0.458$, $p<.01$). Η συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική, θετική και μέτρια συσχέτιση με την Εμπνευστική Παρακίνηση ($r=0.455$, $p<.01$). Η συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική, θετική και μέτρια προς ισχυρή συσχέτιση με την Διανοητική Διέγερση ($r=0.577$, $p<.01$). Η συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική, θετική και ισχυρή συσχέτιση με το Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον ($r=0.637$, $p<.01$). Η συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική, θετική και ισχυρή συσχέτιση με την Διεκπαιρευτική Ανταμοιβή ($r=0.658$, $p<.01$). Η συνολική ικανοποίηση δεν παρουσιάζει καμία

στατιστική συσχέτιση με την Διεκπαιρευτική Ενεργό ($r = -.054, p > .05$). Επιπλέον, τα στατιστικά ευρήματα δείχνουν όσον αφορά το Management παθητικό να παρουσιάζει στατιστικά σημαντική, αρνητική και ασθενή συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση ($r = -0.278, p < 0.1$) και την Ηγεσία Αποφυγή να παρουσιάζει στατιστικά σημαντική, αρνητική και μέτρια συσχέτιση με την συνολική ικανοποίηση ($r = -0.460, p < 0.1$).

Αντίστοιχα, στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα στατιστικά ευρήματα των συσχετίσεων των διαστάσεων που αφορούν τη σχέση μεταξύ των τριών διαστάσεων των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας με την Εργασιακή Ικανοποίηση. Πιο αναλυτικά, η συνολική ικανοποίηση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική, θετική και ισχυρή συσχέτιση τόσο με την Μεγαλύτερη Προσπάθεια ($r=0.718, p<.01$), την Αποτελεσματικότητα ($r=0.724, p<.01$) όσο και με την Ικανοποίηση από την Ηγεσία ($r=0.763, p<.01$), που αποτελούν τα αποτελέσματα της Ηγεσίας.

Πίνακας 11

Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ Συνολικής Ικανοποίησης και διαστάσεων στυλ Ηγεσίας

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Συνολική εργασιακή ικανοποίηση	-									
2. Εξ. Επιρροή Χαρακτηριστικά	,497**	-								
3. Εξ. Επιρροή Συμπεριφορά	,458**	,731**	-							
4. Εμπνευστική Παρακίνηση	,455**	,590**	,822**	-						
5. Διανοητική Διέγερση	,577**	,772**	,795**	,737**	-					
6. Εξατομικευμένο Ενδιαφέρον	,637**	,772**	,791**	,705**	,869**	-				
7. Διεκπεραιωτική (Ανταμοιβή)	,658**	,697**	,805**	,771**	,805**	,869**	-			
8. Διεκπεραιωτική (Ενεργό)	-,054	,008	,265**	,309**	,141	,060	,209*	-		
9. Management Παθητικό	-,278**	-,314**	-,294**	-,193*	-,315**	-,327**	-,300**	,266**	-	
10. Ηγεσία Αποφυγή	-,460**	-,462**	-,461**	-,373**	-,499**	-,483**	-,515**	,143	,702**	-

Σημείωση. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Πίνακας 12

Συντελεστές συσχέτισης Pearson μεταξύ συνολικής ικανοποίησης και αποτελεσμάτων ηγεσίας

	1	2	3	4
1. Συνολική ικανοποίηση	-			
2. Μεγαλύτερη Προσπάθεια	.718**	-		
3. Αποτελεσματικότητα	.724**	.855**	-	
4. Ικανοποίηση από την ηγεσία	.763**	.840**	.911**	-

Σημείωση. ** $p < 0.01$

3.1.4. Έλεγχος υποθέσεων - Αναλύσεις Γραμμικής Παλινδρόμησης

1ο Ερευνητικό ερώτημα:

Πώς σχετίζονται τα συλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, διεκπεραιωτική, παθητική) με την Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας;

Πίνακας 13

Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης για τη μεταβλητή της Εργασιακής Ικανοποίησης

	B	β	t	p
(Constant)	2.619		13.169	<,001
Εξ. Επιρροή Χαρακτηριστικά	.014	.030	.265	.791
Εξ. Επιρροή Συμπεριφορά	-.131	-.272	-1.858	.066
Εμπνευστική Παρακίνηση	.001	.002	.019	.985
Διανοητική Διέγερση	.078	.192	1.437	.153
Διεκπεραιωτική (Ανταμοιβή)	.250	.669	5.092	<,001
Διεκπεραιωτική (Ενεργό)	-.076	-.144	-1.888	.062
Management Παθητικό	.034	.057	.608	.544
Ηγεσία Αποφυγή	-.063	-.150	-1.459	.147

Υλοποιήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης ώστε να διερευνηθούν οι προγνωστικοί παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης των εργαζομένων τεχνικών υπαλλήλων του ΥΕΘΑ. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές εισήχθησαν όλες οι διαστάσεις του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου συλ ηγεσίας (MLQ -5X). Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F(8, 118)=14,96, p<.001$) και ερμηνεύει το 50,3% της Εργασιακής Ικανοποίησης. Μόνο η διάστασης της ανταμοιβής της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας ($\beta=.669, p<.001$) αποτελεί στατιστικά σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της Εργασιακής Ικανοποίησης, που σημαίνει ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της ανταμοιβής τόσο περισσότερη ικανοποίηση βιώνει ο συμμετέχων από την εργασία του.

Όσον αφορά τις υποθέσεις που σχετίζονται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, η υπόθεση H1.1 «Το μετασχηματιστικό στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση.» απορρίπτεται διότι καμία από τις διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας δεν σχετίστηκε σημαντικά με την ικανοποίηση.

Η υπόθεση H1.2 «Το Διεκπεραιωτικό στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση» επιβεβαιώνεται και συγκεκριμένα η διάσταση της ανταμοιβής σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση.

Τέλος, η υπόθεση H1.3 «Το Παθητικό στυλ Ηγεσίας δε συσχετίζεται με την Εργασιακή Ικανοποίηση» επιβεβαιώνεται καθώς δεν βρέθηκε καμία σημαντική συσχέτιση με τις διαστάσεις της Παθητικής Ηγεσίας.

2ο Ερευνητικό ερώτημα:

Πώς σχετίζονται τα αποτελέσματα της Ηγεσίας (μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση) με την Εργασιακή Ικανοποίηση των συμμετεχόντων;

Πίνακας 14

Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης για τη μεταβλητή της Εργασιακής Ικανοποίησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα αποτελέσματα της Ηγεσίας

		B	β	t	p
1	(Constant)	2.059		23.505	<,001
	ΜεγαλύτερηΠροσπάθεια	0.092	0.250	2.185	0.031
	Αποτελεσματικότητα	0.017	0.041	0.274	0.784
	ΙκανοποίησηΗγεσίας	0.207	0.515	3.584	<,001
2	(Constant)	2.25		11.326	<,001
	ΜεγαλύτερηΠροσπάθεια	0.091	0.248	1.96	0.052
	Αποτελεσματικότητα	0.029	0.071	0.458	0.648
	ΙκανοποίησηΗγεσίας	0.184	0.457	2.783	0.006
	Εξ.Επιρροή.Χαρκα	-0.042	-0.092	-0.919	0.36
	Εξ.Επιρροή.Συμπ	-0.128	-0.265	-2.075	0.040
	ΕμπνευΠαρακ	0.031	0.073	0.673	0.502
	ΔιανοητικήΔιεγ	0.048	0.118	0.918	0.361
	ΕξατομΕνδιαφέρον	-0.065	-0.179	-1.109	0.270
	ΔιεκΑνταμοιβή	0.121	0.323	2.323	0.022
	ΔιεκΕνεργο	-0.029	-0.055	-0.782	0.436
	ManagementΠαθητικό	0.045	0.076	0.928	0.356
	ΗγεσίαΑποφυγή	-0.056	-0.132	-1.481	0.141

Υλοποιήθηκε ιεραρχική ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης ώστε να διερευνηθούν οι επιδράσεις των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων τεχνικών υπαλλήλων του ΥΕΘΑ (Πίνακας 14). Η ανάλυση έγινε σε δύο στάδια. Πρώτα εισήχθησαν ως ανεξάρτητες μεταβλητές οι τρεις διαστάσεις των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας και στη συνέχεια εισήχθησαν όλες οι διαστάσεις του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου στυλ Ηγεσίας (MLQ-5X). Το πρώτο μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F(3, 123)=62,05, p<.001$) και ερμηνεύει το 60,2% της Εργασιακής Ικανοποίησης. Η διάσταση Μεγαλύτερης Προσπάθειας ($\beta=.250, p=.031$) και η διάσταση της Ικανοποίησης από την Ηγεσία ($\beta=.515, p<.001$) αποτελούν στατιστικά σημαντικούς προγνωστικούς παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης. Στο δεύτερο μοντέλο παλινδρόμησης λαμβάνονται υπόψη και τα στυλ Ηγεσίας. Το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($F(12, 114)=17,87, p<.001$) και ερμηνεύει το 65,3% της Εργασιακής Ικανοποίησης. Η διάσταση της Μεγαλύτερης Προσπάθειας ($\beta=.248, p=.052$) είναι οριακά σημαντική, ενώ η διάσταση της Ικανοποίησης από την Ηγεσία ($\beta=.457, p=.006$) αποτελεί στατιστικά σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της Εργασιακής Ικανοποίησης. Η διάσταση της ανταμοιβής της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας ($\beta=.323, p=.022$) παραμένει σημαντικός παράγοντας της Εργασιακής Ικανοποίησης, ενώ αναδεικνύεται και η αρνητική επίδραση της Συμπεριφοράς Εξιδανικευμένης Επιρροής που αποτελεί διάσταση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ($\beta=-.265, p=.040$).

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η Ερευνητική υπόθεση H2.1. «Η μεγαλύτερη προσπάθεια συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση.» επιβεβαιώνεται καθώς υπάρχει οριακά σημαντική και θετική επίδραση της μεγαλύτερης προσπάθειας στην Εργασιακή Ικανοποίηση.

Η Ερευνητική υπόθεση H2.2. «Η αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση.» απορρίπτεται καθώς η μεταβλητή της αποτελεσματικότητας δεν επιδρά στη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση.

Τέλος, η Ερευνητική υπόθεση H2.3. «Η ικανοποίηση από την Ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση.» επιβεβαιώνεται καθώς υπάρχει

στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση της ικανοποίησης από την Ηγεσία στην Εργασιακή Ικανοποίηση.

3ο Ερευνητικό ερώτημα:

Με ποιο τρόπο διαφοροποιείται η Εργασιακή Ικανοποίηση των συμμετεχόντων ανάλογα με το δημογραφικό προφίλ;

Πίνακας 15

Αποτελέσματα γραμμικής παλινδρόμησης για τη μεταβλητή της Εργασιακής Ικανοποίησης με ανεξάρτητες μεταβλητές τα αποτελέσματα και τις διαστάσεις της Ηγεσίας και τα δημογραφικά στοιχεία

	B	β	t	p
(Constant)	2.418		9.549	<,001
ΜεγαλύτερηΠροσπάθεια	0.105	0.285	2.234	0.028
Αποτελεσματικότητα	0.029	0.069	0.436	0.664
ΙκανοποίησηΗγεσίας	0.197	0.489	2.867	0.005
Εξ.Επιρροή.Χαρκα	-0.017	-0.037	-0.355	0.724
Εξ.Επιρροή.Συμπ	-0.136	-0.28	-2.073	0.041
ΕμπνευΠαρακ	0.023	0.055	0.457	0.648
ΔιανοητικήΔιηγ	0.03	0.075	0.576	0.566
ΕξατομΕνδιαφέρον	-0.077	-0.214	-1.282	0.203
ΔιεκΑνταμοιβή	0.089	0.238	1.637	0.105
ΔιεκΕνεργο	-0.022	-0.042	-0.563	0.575
ManagementΠαθητικό	0.082	0.14	1.538	0.127
ΗγεσίαΑποφυγή	-0.093	-0.221	-2.154	0.034
Ηλικία	-0.045	-0.11	-1.018	0.311
Μηνιαίο εισόδημα (καθαρό, ατομικό)	0.003	0.007	0.059	0.953
Έτη απασχόλησης στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας	0.033	0.071	0.800	0.425
ΓΕΝ	0.029	0.035	0.480	0.632
ΓΕΑ	-0.025	-0.027	-0.403	0.688
Έγγαμος/η	-2.36E-05	0.000	0.000	1.000
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	0.083	0.072	0.962	0.338
Υπάλληλος	-0.141	-0.082	-1.19	0.237
Δεν έχω προϋπηρεσία συναφή με την ειδικότητα πρόσληψης μου	0.007	0.009	0.131	0.896
Προϋπηρεσία από 8 έτη και άνω	-0.24	-0.157	-2.422	0.017

Υλοποιήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης ώστε να διερευνηθούν οι επιδράσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων τεχνικών υπαλλήλων του ΥΕΘΑ. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές

εισήχθησαν όλες οι διαστάσεις του στυλ ηγεσίας, τα αποτελέσματα της ηγεσίας (MLQ-5X) και οι δημογραφικές μεταβλητές. Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ($F(22, 104)=10,59, p<.001$) και ερμηνεύει το 69,1% της Εργασιακής Ικανοποίησης. Όσον αφορά τα αποτελέσματα της Ηγεσίας, φάνηκε να σχετίζονται περισσότερο με την Εργασιακή Ικανοποίηση και λιγότερο οι διαστάσεις της Ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα, η διάσταση της Μεγαλύτερης Προσπάθειας ($\beta=.245, p=.028$) και η διάσταση της Ικανοποίησης από την Ηγεσία ($\beta=.489, p=.005$) αποτελούν στατιστικά σημαντικούς παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης. Η επίδραση της Συμπεριφοράς Εξιδανικευμένης Επιρροής που αποτελεί διάσταση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας παραμένει αρνητική ($\beta=-.280, p=.041$) ενώ αρνητική είναι και η επίδραση της Αποφυγής ως διάστασης της Παθητικής Ηγεσίας ($\beta=-.221, p=.034$). Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, μόνο η προϋπηρεσία από 8 έτη και άνω στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα έχει στατιστικά σημαντική και αρνητική επίδραση στην Εργασιακή Ικανοποίηση, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που έχουν προϋπηρεσία ως και 7 έτη ($\beta=-.157, p=.017$). Δεν βρέθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ των επιτελείων ΓΕΝ και ΓΕΑ συγκριτικά με το επιτελείο ΓΕΣ όσον αφορά την Εργασιακή Ικανοποίηση.

Ως εκ τούτου, η Ερευνητική Υπόθεση Η3.1. «Η μεγαλύτερη ηλικία συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση», δεν επαληθεύεται καθώς η ηλικία δεν επιδρά σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση.

Η Ερευνητική Υπόθεση Η3.2. «Η προϋπηρεσία στο ΥΕΘΑ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση», δεν επαληθεύεται καθώς τα έτη απασχόλησης στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας δεν επιδρούν σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση.

Η Ερευνητική Υπόθεση Η3.3. «Η προϋπηρεσία εκτός του ΥΕΘΑ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση», επιβεβαιώνεται και συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 8 ετών και άνω εκτός ΥΕΘΑ τείνουν να έχουν χαμηλότερη Εργασιακή Ικανοποίηση συγκριτικά με όσους έχουν προϋπηρεσία ως και 7 έτη. Αντίθετα, δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των εργαζομένων που δεν έχουν προϋπηρεσία συναφή με την ειδικότητα πρόσληψης τους συγκριτικά με όσους έχουν προϋπηρεσία ως και 7 έτη.

4ο Ερευνητικό ερώτημα:

Πώς διαφοροποιούνται τα στυλ και τα αποτελέσματα της Ηγεσίας μεταξύ των τριών Επιτελείων (ΓΕΑ, ΓΕΝ και ΓΕΣ) του ΥΕΘΑ;

Πίνακας 16

Αποτελέσματα One-Way ANOVA για τις διαφορές μεταξύ των τριών Επιτελείων στα χαρακτηριστικά των στυλ και των αποτελεσμάτων της ηγεσίας

	Επιτελείο	N	ΜΟ	ΤΑ	F	p
Εξ.Επιρροή.Χαρκα	ΓΕΣ	54	3.22	0.76	2.645	0.075
	ΓΕΝ	44	3.02	0.98		
	ΓΕΑ	29	3.49	0.79		
Εξ.Επιρροή.Συμπ	ΓΕΣ	54	3.42	0.77	0.997	0.372
	ΓΕΝ	44	3.40	0.95		
	ΓΕΑ	29	3.66	0.65		
ΕμπνευΠαρακ	ΓΕΣ	54	3.59	0.76	3.304	0.040
	ΓΕΝ	44	3.26	1.11		
	ΓΕΑ	29	3.79	0.82		
ΔιανοητικήΔιεγ	ΓΕΣ	54	3.45	0.83	2.922	0.058
	ΓΕΝ	44	3.11	1.13		
	ΓΕΑ	29	3.64	0.89		
ΕξατομΕνδιαφέρον	ΓΕΣ	54	3.40	1.03	2.557	0.082
	ΓΕΝ	44	3.11	1.17		
	ΓΕΑ	29	3.68	0.98		
ΔιεκΑνταμοιβή	ΓΕΣ	54	3.94	0.95	1.710	0.185
	ΓΕΝ	44	3.58	1.16		
	ΓΕΑ	29	3.95	1.03		
ΔιεκΕνεργο	ΓΕΣ	54	3.29	0.69	1.894	0.155
	ΓΕΝ	44	3.58	0.83		
	ΓΕΑ	29	3.42	0.68		
ManagementΠαθητικό	ΓΕΣ	54	2.73	0.60	0.890	0.413
	ΓΕΝ	44	2.89	0.76		
	ΓΕΑ	29	2.72	0.64		
ΗγεσίαΑποφυγή	ΓΕΣ	54	2.02	0.77	1.493	0.229
	ΓΕΝ	44	2.03	1.17		
	ΓΕΑ	29	1.69	0.77		
ΜεγαλύτερηΠροσπάθεια	ΓΕΣ	54	3.12	0.98	0.529	0.591
	ΓΕΝ	44	3.02	1.26		
	ΓΕΑ	29	3.29	0.93		
Αποτελεσματικότητα	ΓΕΣ	54	3.45	0.96	0.397	0.673
	ΓΕΝ	44	3.45	1.04		
	ΓΕΑ	29	3.63	0.80		
ΙκανοποίησηΗγεσίας	ΓΕΣ	54	3.57	0.96	1.004	0.369
	ΓΕΝ	44	3.39	1.08		
	ΓΕΑ	29	3.71	0.82		

Παρατηρήθηκε υψηλότερος βαθμός των διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στο επιτελείο ΓΕΑ, συγκριτικά με τα ΓΕΝ και ΓΕΣ (Πίνακας 16). Συγκεκριμένα υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ΓΕΑ και λοιπών επιτελείων όσον αφορά την Εμπνευστική Παρακίνηση ($F(2,124)=3.30, p=.040$) και τη οριακά σημαντική διαφορά στην Διανοητική Διέγερση ($F(2,124)=2.92, p=.058$).

4. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1. Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Η παρούσα έρευνα εξέτασε τη σχέση της Εργασιακής Ικανοποίησης με την Ηγεσία στους τεχνικούς υπαλλήλους, πολιτικό προσωπικό, του ΥΕΘΑ. Το δείγμα της έρευνας, εξετάζοντας τις δημογραφικές μεταβλητές παρατηρούμε ότι, αποτελούνταν από 127 άτομα, εκ των οποίων σχετικά με το φύλο, οι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν περισσότεροι και επικράτησαν έναντι των γυναικών που αντίστοιχα έλαβαν μέρος. Όσον αφορά την ηλικία, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι άνω των 41 ετών. Επιπλέον, οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι Υπάλληλοι με Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση και εργάζονται στα ΓΕΣ, ΓΕΝ και ΓΕΑ (όχι στο ΓΕΕΘΑ), πάνω από δέκα έτη. Το δείγμα των εργαζομένων δήλωσε χαμηλά επίπεδα Παθητικού στυλ Ηγεσίας, μέτρια επίπεδα Μετασχηματιστικής Ηγεσίας και μέτρια προς υψηλά επίπεδα Διεκπαιρευτικής Ηγεσίας, με αποτέλεσμα να υποστηρίζεται ένα στυλ Ηγεσίας με μείγμα στοιχείων από το μετασχηματιστικό και το διεκπεραιωτικό (Μουμούρη και συν., 2021). Επομένως το επικρατών στυλ ηγεσίας είναι η Διεκπαιρευτική ηγεσία. Στις επόμενες υποενότητες του παρόντος κεφαλαίου, θα αναφερθούμε στα αποτελέσματα των επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν στην έρευνα.

4.2. Στυλ Ηγεσίας και Εργασιακή Ικανοποίηση

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στο **«Πώς σχετίζονται τα στυλ Ηγεσίας (Μετασχηματιστική, Διεκπαιρευτική, Παθητική) με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων του ΥΕΘΑ;»**

Βρέθηκε ότι μόνο η διάσταση της ανταμοιβής της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας επηρεάζει θετικά την Εργασιακή Ικανοποίηση. Επομένως, η υπόθεση H1.1 «Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας συσχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση» απορρίπτεται και η H1.3 «Το Παθητικό στυλ Ηγεσίας δε συσχετίζεται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση» επιβεβαιώνεται ενώ η υπόθεση H1.2 «Το

Διεκπαιρωτικό στυλ Ηγεσίας συσχετίζεται με την Επαγγελματική Ικανοποίηση» επιβεβαιώνεται.

Οι Samanta & Lamprakis (2018) έδειξαν ότι τόσο η μετασχηματιστική όσο και η διεκπαιρωτική ηγεσία επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, οι Μουμούρη και συν. (2021), μελέτησαν την επίδραση του στυλ Ηγεσίας στην ικανοποίηση εργαζομένων σε δημόσιο νοσοκομείο και βρήκαν ότι, το μετασχηματιστικό και το διεκπαιρωτικό στυλ Ηγεσίας επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση, αλλά σε διαφορετικές διαστάσεις αυτής. Συγκεκριμένα και τα δύο στυλ Ηγεσίας σχετίζονται με την ικανοποίηση από την προαγωγή, με την επίβλεψη από τον επικεφαλής και με τη φύση της εργασίας, ενώ μόνο το μετασχηματιστικό στυλ σχετίζεται θετικά με τις πιθανές ανταμοιβές και τη σχέση με τους συναδέλφους. Η έρευνα του Shon (2015) και η έρευνα των Lee & Yi (2015), σε Κορεάτες στρατιώτες κατέδειξαν ότι, το μετασχηματιστικό και διεκπαιρωτικό στυλ Ηγεσίας επηρεάζουν θετικά την Εργασιακή Ικανοποίηση. Σε τεχνικό προσωπικό του στρατού, η έρευνα των Shabane et al. (2017) έδειξε ότι η ανταμοιβή ως διάσταση της Διεκπαιρωτικής Ηγεσίας σχετίζεται θετικά και ισχυρά με την Εργασιακή Ικανοποίηση.

Βέβαια, η παρούσα έρευνα δεν υποστήριξε το εύρημα της θετικής επίδρασης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στην ικανοποίηση. Άλλωστε βρέθηκε ότι, η συσχέτιση της Μετασχηματιστικής με την Διεκπαιρωτική Ηγεσία ήταν πολύ ισχυρή και θετική, όπως επιβεβαιώνεται και από προηγούμενες έρευνες (Abdelhafiz, Alloubani, Klaledeh, Mutari & Almukhtar, 2015). Επομένως, από τα στατιστικά ευρήματα που προέκυψαν, φαίνεται ότι το στυλ της Διεκπαιρωτικής Ηγεσίας, και όχι της Μετασχηματιστικής, είναι αυτό που κυρίως επιδρά στην Εργασιακή Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων, πολιτικό προσωπικό, του ΥΕΘΑ. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να οφείλεται στην επικράτηση της Διεκπαιρωτικής Ηγεσίας έναντι της Μετασχηματιστικής, στο συγκεκριμένο δείγμα. Πιθανολογούμε πως, το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διέπουν τον εργασιακό χώρο των ΕΔ και τα οποία τροποποιούν σε τακτά χρονικά διαστήματα ορισμένες σταθερές μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι, η συχνή αλλαγή προϊσταμένων, γεωγραφικού τόπου εργασίας, μεταθέσεων σε άλλα τμήματα του προσωπικού, δεν λειτουργούν θετικά στην εφαρμογή μίας μορφής

διοίκησης που πηγάζει από το στυλ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, με αποτέλεσμα ο τεχνικός υπάλληλος να επιδιώκει μόνο την διεκπαιρέωση του έργου που του έχει ανατεθεί από τον προϊστάμενο του.

4.3. Αποτελέσματα Ηγεσίας και Εργασιακή Ικανοποίηση

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στο **«Πως σχετίζονται τα αποτελεσμάτων της Ηγεσίας (μεγαλύτερη προσπάθεια, αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση) με την Εργασιακή Ικανοποίηση των συμμετεχόντων;»**

Όσον αφορά τα αποτελέσματα της Ηγεσίας, στην παρούσα εργασία βρέθηκε ότι, η διάσταση της μεγαλύτερης προσπάθειας και η διάσταση της ικανοποίησης από την Ηγεσία επιδρούν θετικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση. Τα ευρήματα αυτά στηρίζονται και από προηγούμενες έρευνες όπως αυτές των Samanta & Lamprakis (2018) και των Shah & Khan (2018) που έδειξαν ότι τα αποτελέσματα της Ηγεσίας συσχετίζονται θετικά και ισχυρά με την Εργασιακή Ικανοποίηση.

Με βάση τα παραπάνω, η Ερευνητική υπόθεση H2.1. *«Η μεγαλύτερη προσπάθεια συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση»*, επιβεβαιώνεται καθώς υπάρχει οριακά σημαντική και θετική επίδραση της μεγαλύτερης προσπάθειας στην Εργασιακή Ικανοποίηση. Η Ερευνητική υπόθεση H2.2. *«Η αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση»* δεν επαληθεύεται καθώς η μεταβλητή της αποτελεσματικότητας δεν επιδρά στη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση. Η Ερευνητική υπόθεση H2.3. *«Η ικανοποίηση από την Ηγεσία συσχετίζεται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση»*, επιβεβαιώνεται καθώς υπάρχει στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση της ικανοποίησης από την Ηγεσία στην Εργασιακή Ικανοποίηση.

Με την στατιστική ανάλυση του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος, ουσιαστικά επιβεβαιώθηκε το 1^ο ερευνητικό ερώτημα (επικρατεί το Διεκπαιρευτικό στυλ Ηγεσίας). Επομένως, τα αποτελέσματα της Ηγεσίας, σχετίζονται θετικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση, όταν αυτά προέρχονται από το Διεκπαιρευτικό στυλ. Οριακά σημαντική και θετική είναι η επίδραση της μεγαλύτερης προσπάθειας, ενώ ταυτόχρονα, φαίνεται πως έχουμε στατιστικά σημαντική και την τιμή της διάστασης

της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας που αφορά την Εξιδανικευμένη επιρροή – συμπεριφορές να συσχετίζεται αρνητικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση, λαμβάνοντας υπόψη το 2^ο μοντέλο της ανάλυσης μας, κατά το οποίο εμφανίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές τόσο οι διαστάσεις των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας, όσο και των διαστάσεων των στυλ της Ηγεσίας.

Το αποτέλεσμα πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι, ο προϊστάμενος τις περισσότερες φορές είναι στρατιωτικός, εκπαιδευμένος στην στρατιωτική αγωγή και κώδικα (παίρνει τις δικές του αποφάσεις, σύμφωνα με τις δικές του στρατιωτικές αξίες και πεποιθήσεις), με τις οποίες δεν είναι εκπαιδευμένοι και εξοικειωμένοι οι τεχνικοί, πολιτικό προσωπικό. Τους ενδιαφέρει αποκλειστικά να είναι αποδοτικοί στο έργο που τους έχει ανατεθεί. Φαίνεται το αποτέλεσμα, να αφορά περισσότερο στην κουλτούρα που έχει το τεχνικό, πολιτικό προσωπικό στις υπηρεσίες του ΥΕΘΑ. Ουσιαστικά, τα αποτελέσματα μας λένε ότι, αν θέλουμε να αυξήσουμε την Εργασιακή Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων, πολιτικό προσωπικό, τότε θα χρειαστεί να αυξήσουμε την ικανοποίηση τους από την Ηγεσία, μειώνοντας ταυτόχρονα την εφαρμογή του στρατιωτικού κώδικα, αυξάνοντας τις οικονομικές απολαβές τους και οριακά εμπνέοντας τους για μεγαλύτερη προσπάθεια. Αντίθετα, στην εκπαίδευση τα αποτελέσματα των ερευνών είναι διαφορετικά όπου το Μετασχηματιστικό στυλ σχετίζεται θετικά με τα αποτελέσματα της Ηγεσίας (Δημόπουλος, 2017). Πιθανόν γιατί το έργο της εκπαίδευσης αποτελεί πρωτίστως κοινωνικό λειτούργημα. Τελικά, τα αποτελέσματα της Ηγεσίας και όχι το στυλ της Ηγεσίας αυτούσιο, είναι συνδεδεμένο με την συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων, πολιτικό προσωπικό.

4.4. Δημογραφικό προφίλ και Εργασιακή Ικανοποίηση

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αποτυπώνεται ως εξής: **«Με ποιο τρόπο διαφοροποιείται η Εργασιακή Ικανοποίηση των συμμετεχόντων ανάλογα με το δημογραφικό προφίλ;»**

Σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία, μόνο η προϋπηρεσία από 8 έτη και άνω στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα έχει στατιστικά σημαντική και αρνητική επίδραση

στην Εργασιακή Ικανοποίηση, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που έχουν προϋπηρεσία ως και 7 έτη. Δεν βρέθηκε καμία άλλη διαφορά μεταξύ των δημογραφικών ομάδων των εργαζόμενων όσον αφορά την Εργασιακή Ικανοποίηση, κάτι που επιβεβαιώνεται και από προηγούμενες έρευνες (Αξαπούλου, 2019. Μπούκα, 2018. Μουρατίδου, 2018). Ως εκ τούτου, η ερευνητική υπόθεση Η3.1. «Η μεγαλύτερη ηλικία συσχετίζεται θετικά με την Επαγγελματική Ικανοποίηση», δεν επαληθεύεται καθώς η ηλικία δεν επιδρά σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση.

Η αρνητική επίδραση της προϋπηρεσίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση έχει προκύψει και σε διεθνείς μελέτες (Nieto & Lopez-Martin, 2015) που δείχνουν ότι τα περισσότερα χρόνια εμπειρίας παράγουν λιγότερη Εργασιακή Ικανοποίηση. Το αποτέλεσμα πιθανόν να σημαίνει ότι, όσο περισσότερα χρόνια έχει ο εργαζόμενος εμπειρία (αποτελεί προσόν), τόσο λιγότερη ικανοποίηση λαμβάνει από την εργασία του. Το γεγονός αυτό συμβαίνει πιθανόν για διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα, οι μη ικανοποιητικές απολαβές, η αίσθηση αυξημένης κούρασης λόγω πολυετούς εργασίας. Επομένως, η ερευνητική υπόθεση Η3.3. «Η προϋπηρεσία εκτός του ΥΕΘΑ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση», επιβεβαιώνεται και συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία 8 ετών και άνω εκτός ΥΕΘΑ, τείνουν να έχουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με όσους έχουν προϋπηρεσία ως και 7 έτη.

Δεν βρέθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ των επιτελείων ΓΕΝ και ΓΕΑ συγκριτικά με το επιτελείο ΓΕΣ όσον αφορά την Εργασιακή Ικανοποίηση. Πιθανόν το συγκεκριμένο αποτέλεσμα να οφείλεται στο γεγονός ότι, οι τεχνικοί υπάλληλοι, πολιτικό προσωπικό ανεξάρτητα του Επιτελείου στο οποίο παρέχουν τις υπηρεσίες τους, λαμβάνουν τον ίδιο μισθό, το εργασιακό περιβάλλον δεν διαφέρει σημαντικά, επικρατούν οι καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του προϊσταμένου, η διαδικασία της προαγωγής είναι κοινή, η άποψη τους για την Υπηρεσία είναι παρόμοια και η φύση της εργασίας επίσης, δεν διαφέρει σημαντικά. Η ερευνητική υπόθεση Η3.2. «Η προϋπηρεσία στο ΥΕΘΑ επηρεάζει την Εργασιακή Ικανοποίηση», δεν επαληθεύεται καθώς τα έτη απασχόλησης στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας δεν επιδρούν σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση.

4.5. Η σχέση των στυλ και αποτελεσμάτων της Ηγεσίας με τα Επιτελεία του ΥΕΘΑ

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα αναφέρεται στο «**Πως διαφοροποιούνται τα στυλ και τα αποτελέσματα της Ηγεσίας μεταξύ των τριών Επιτελείων (ΓΕΣ, ΓΕΝ, ΓΕΑ) του ΥΕΘΑ;**»

Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που αφορούν στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα έδειξαν ότι, παρατηρήθηκε υψηλότερος βαθμός των διαστάσεων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας στο επιτελείο ΓΕΑ, συγκριτικά με τα ΓΕΝ και ΓΕΣ. Επομένως, συμπεράνουμε ότι οι διαστάσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Εμπνευστική Παρακίνηση, Διανοητική Διέγερση) έχουν επίδραση σε σύγκριση με τα υπόλοιπα στυλ Ηγεσίας (Διεκπαιρευτική, Παθητική), στους τεχνικούς υπαλλήλους, πολιτικό προσωπικό, που απασχολούνται στο ΓΕΑ σε σύγκριση με το ΓΕΣ και το ΓΕΝ. Επίσης, σημαντικό να ειπωθεί είναι ότι, φαίνεται πως στο ΓΕΑ ακόμη και από τα αποτελέσματα των διαστάσεων που δεν είναι στατιστικά σημαντικά, εντοπίζονται περισσότερα χαρακτηριστικά της «καλής Ηγεσίας παρά της κακής Ηγεσίας». Πιθανολογούμε ότι, τα προαναφερθέντα στατιστικά ευρήματα οφείλονται στο γεγονός πως το ΓΕΑ, συγκρινόμενο με το ΓΕΣ, αποτελεί έναν μικρότερο σε πλήθος κλάδο με περισσότερο ομοιογενές αντικείμενο εργασίας. Το χαρακτηριστικό αυτό οδηγεί σε μία πιο ευέλικτη μορφή διοίκησης, η οποία αναδεικνύει σε μεγαλύτερο βαθμό τη Μετασχηματιστική Ηγεσία εμπνέοντας, παρακινώντας και διεγείροντας διανοητικά τους τεχνικούς υπαλλήλους που παρέχουν τις υπηρεσίες τους, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του Επιτελείου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η διερεύνηση της επίδρασης των στυλ Ηγεσίας (Μετασχηματιστική, Διεκπαιρευτική, Παθητική) στην ικανοποίηση που εισπράττουν οι τεχνικοί υπάλληλοι, πολιτικό προσωπικό του ΥΕΘΑ από την εργασία τους.

Αρχικά, στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση των φαινομένων της Ηγεσίας και της Εργασιακής Ικανοποίησης, αναδεικνύοντας τη σημαντικότητα των φαινομένων μέσα από την πληθώρα των θεωρητικών προσεγγίσεων οι οποίες συμβάλλουν στη διαμόρφωση και κατανόηση τους αλλά επηρεάζουν και άλλες έννοιες που συνδέονται με την εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, στο πλαίσιο του παραγόμενου έργου τους. Τέτοιες έννοιες αποτελούν η οργανωσιακή δέσμευση, η αποδοτικότητα και η παρακίνηση των εργαζομένων.

Στο δεύτερο τμήμα της μελέτης που αναφέρεται στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, επιχειρήθηκε να διερευνηθούν τόσο δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα όσο και ερευνητικά ερωτήματα με τις αντίστοιχες υποθέσεις που αφορούν στο είδος της σχέσης (θετική ή αρνητική) που διαμορφώνεται, μεταξύ τόσο των στυλ της Ηγεσίας όσο και των αποτελεσμάτων αυτής, με την Εργασιακή Ικανοποίηση της προαναφερθείσας επαγγελματικής ομάδας.

Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρονται στον τρόπο που σχετίζονται τόσο τα στυλ Ηγεσίας όσο και τα αποτελέσματα της Ηγεσίας με την Εργασιακή Ικανοποίηση των τεχνικών υπαλλήλων του ΥΕΘΑ, στον τρόπο που διαφοροποιείται η Εργασιακή Ικανοποίηση από την επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων αλλά και τον τρόπο με τον οποίο διαφοροποιούνται τα στυλ και τα αποτελέσματα της Ηγεσίας μεταξύ των τριών Επιτελείων (ΓΕΣ, ΓΕΝ, ΓΕΑ) του ΥΕΘΑ, δημιουργήθηκε, με τη βοήθεια της φόρμας Google, ένα ερωτηματολόγιο που συμπεριελάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν τόσο δημογραφικά στοιχεία όσο και αυτούσιες ερωτήσεις του Πολυπαραγοντικού

ερωτηματολογίου της Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire [M.L.Q.-5X), που σχεδιάστηκε από τους Avolio & Bass (2004) και το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Εργασιακής (Επαγγελματικής) Ικανοποίησης (KEI) (Employee Satisfaction Inventory - ESI), σχεδιασμένο από τους Koustelios και Bagiatis (1997). Το ερωτηματολόγιο της έρευνας χορηγήθηκε κατά τους μήνες Μάιο και Ιούνιο τους έτους 2022 σε τεχνικούς υπαλλήλους, εργαζόμενους σε Υπηρεσίες του ΥΕΘΑ.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, κατόπιν στατιστικών αναλύσεων, φάνηκε ότι, μόνο η διάσταση της ανταμοιβής της Διεκπεραιωτικής Ηγεσίας αποτελεί στατιστικά σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της Εργασιακής Ικανοποίησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι, όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της ανταμοιβής, τόσο περισσότερη ικανοποίηση βιώνει ο συμμετέχων από την εργασία του. Επιπλέον, οι διαστάσεις της Εμπνευστικής Παρακίνησης και της Διανοητικής Διέγερσης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό επίδρασης στο επιτελείο ΓΕΑ, συγκριτικά με τα ΓΕΝ και ΓΕΣ.

Ακόμη, εξετάζοντας την επίδραση των αποτελεσμάτων της Ηγεσίας στην ικανοποίηση των συμμετεχόντων, διαπιστώθηκε ότι, η διάσταση της Μεγαλύτερης Προσπάθειας είναι οριακά σημαντική, ενώ η διάσταση της Ικανοποίησης από την Ηγεσία αποτελεί στατιστικά σημαντικό προγνωστικό παράγοντα της Εργασιακής Ικανοποίησης. Δηλαδή, φαίνεται ότι, ο εργαζόμενος είναι περισσότερο ευχαριστημένος όταν αντιλαμβάνεται πως ο προϊστάμενος του χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους Ηγεσίας και είναι ικανοποιημένος σε σημαντικό βαθμό από τη συνεργασία μαζί του.

Επίσης, όταν ελέγχθηκε ο βαθμός επίδρασης του δημογραφικού προφίλ, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, μόνο η προϋπηρεσία από 8 έτη και άνω στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα έχει στατιστικά σημαντική και αρνητική επίδραση στην Εργασιακή Ικανοποίηση, συγκριτικά με τους εργαζόμενους που έχουν προϋπηρεσία ως και 7 έτη, ενώ δεν βρέθηκε σημαντική διαφορά μεταξύ των επιτελείων ΓΕΝ και ΓΕΑ συγκριτικά με το επιτελείο ΓΕΣ, όσον αφορά την Εργασιακή Ικανοποίηση. Ακόμη, η ηλικία και τα έτη απασχόλησης στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας φάνηκε ότι, δεν επιδρούν σημαντικά στην Εργασιακή Ικανοποίηση, καθώς δεν βρέθηκε σημαντική συσχέτιση.

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να συμβάλει περαιτέρω στην μελέτη του πληθυσμού των τεχνικών υπαλλήλων, οι οποίοι αποτελούν μέρος ενός μεγάλου αριθμού πολιτικού προσωπικού που παρέχει τις υπηρεσίες του σε νευραλγικές θέσεις και θέσεις ευθύνης στο ΥΕΘΑ. Παρέχει πληροφορίες στη Διοίκηση του ΥΕΘΑ, όσον αφορά τη μορφή διοίκησης που θα ικανοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τους τεχνικούς υπαλλήλους, προκειμένου οι ίδιοι να είναι περισσότερο παραγωγικοί και αποδοτικοί, εμποδίζοντας την εμφάνιση φαινομένων που θα οδηγήσουν σε δυσχέρεια, όπως για παράδειγμα της επαγγελματικής εξουθένωσης του προσωπικού, συνεισφέροντας ουσιαστικά στην αποστολή του ΥΕΘΑ. Ακόμη, επισημαίνει απευθυνόμενη προς τη Διοίκηση, στοιχεία στα οποία έχει αξία να επικεντρωθεί ο Ηγέτης, όταν εφαρμόζει διοίκηση με σκοπό την υλοποίηση του οράματος και του έργου του ΥΕΘΑ, όπως η αύξηση της επιθυμίας και προθυμίας του προσωπικού, η σημαντικότητα της αίσθησης μίας ικανοποιητικής συνεργασίας μεταξύ του εργαζόμενου και του προϊσταμένου, τα οποία με τη σειρά τους, θα αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία του και θα τον παρακινήσουν να είναι αποδοτικότερος. Επίσης, σημαντικό στοιχείο που αναδείχθηκε από την έρευνα είναι ότι, στο ΓΕΑ σε σύγκριση με τα υπόλοιπα Επιτελεία του ΥΕΘΑ, φαίνεται από τα αποτελέσματα να εμφανίζει μεγαλύτερα ποσοστά Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Ως στοιχείο σύγκρισης μεταξύ των Επιτελείων, θα μπορούσε να βοηθήσει τη Διοίκηση, προκειμένου να αναζητήσει τους λόγους διαφοροποιήσεις της ικανοποίησης των εργαζομένων που απασχολούνται στο ΥΕΘΑ, με σκοπό την συνολικότερη βελτίωση θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό που θα οδηγήσουν στην αύξηση του παραγόμενου έργου της.

Σε αυτό το σημείο έχει αξία να επισημάνουμε τους περιορισμούς που αντιμετωπίσαμε κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας και παραγωγής των αποτελεσμάτων αυτής. Λόγω των περιορισμών στους οποίους θα αναφερθούμε παρακάτω, παρατηρείτε δυσκολία τα ευρήματα να χαρακτηριστούν «γενικεύσιμα» στο σύνολο του πληθυσμού των εργαζομένων τεχνικών υπαλλήλων, πολιτικό προσωπικό, που υπηρετεί στο ΥΕΘΑ.

Πιο συγκεκριμένα, οι περιορισμοί που αντιμετωπίσαμε ήταν οι εξής:

- το μέγεθος του δείγματος (N=127) θεωρείται μικρό συγκριτικά με το σύνολο των τεχνικών υπαλλήλων, πολιτικό προσωπικό που υπηρετούν στις υπηρεσίες του ΥΕΘΑ, σε πανελλήνιο επίπεδο.
- Κατά την επιλογή του δείγματος, δεν εφαρμόστηκε πιθανοτική μέθοδος, όπως για παράδειγμα της τυχαίας δειγματοληψίας που θα καθιστούσε τα αποτελέσματα γενικεύσιμα, αλλά πρόκειται για δείγμα διαθεσιμότητας.
- Η έρευνα αποτελεί μελέτη παρατήρησης, δεν υπήρξε προγενέστερη και μεταγενέστερη μέτρηση.
- Οι άνδρες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 120 οι οποίοι αντιστοιχούν στο 94.5% του δείγματος και οι γυναίκες που συμμετείχαν ήταν 7 και αντιστοιχούν στο 5.5% του δείγματος. Επομένως, αντιλαμβανόμαστε ότι οι άνδρες συμμετέχοντες στην έρευνα επικράτησαν έναντι των γυναικών που αντίστοιχα έλαβαν μέρος.
- Στην μεταβλητή «Ηλικία», η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στην κατηγορία από 41 μέχρι 67 έτη, σε ποσοστό 73,2% του δείγματος, ενώ μόνο το 9,4% είναι κάτω από 30 ετών. Επομένως, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι άνω των 41 ετών.
- Δεν υπήρξε συμμετοχή τεχνικών υπαλλήλων, εργαζόμενων στο Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας (ΓΕΕΘΑ).
- Η χρησιμοποίηση ενός ερωτηματολογίου για την Ηγεσία και την Ικανοποίηση που δεν κατασκευάστηκαν για να διερευνήσουν τις ιδιαίτερες συνθήκες που χαρακτηρίζουν τόσο το αντικείμενο και το εργασιακό περιβάλλον των Ενόπλων Δυνάμεων όσο και εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν στην Εργασιακή Ικανοποίηση των εργαζομένων που απασχολούνται σε στρατιωτικές υπηρεσίες.
- Η διεξαγωγή της έρευνας μέσω του διαδικτύου, περιόρισε τη δυνατότητα προσωπικής επαφής του ερευνητή με τους συμμετέχοντες σε αυτή, προκειμένου να δοθούν όπου χρειαζόταν

περαιτέρω διευκρινήσεις που είχαν στόχο την ορθή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Από την παρούσα μελέτη και τα αποτελέσματα της, αναδεικνύεται η ανάγκη για περαιτέρω διερεύνηση των συγλ Ηγεσίας που επιδρούν στην ικανοποίηση της επαγγελματικής ομάδας των τεχνικών υπαλλήλων, πολιτικό προσωπικό, του ΥΕΘΑ. Θα δοθεί η δυνατότητα να εμπλουτιστεί η υπάρχουσα βιβλιογραφία η οποία θα βοηθήσει στην βαθύτερη κατανόηση εκείνων των διαστάσεων της Ηγεσίας που επιδρούν θετικά στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων από τη δουλειά τους. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει με τη σειρά του, τόσο στη βελτίωση των μεθόδων διοίκησης όσο και του περιβάλλοντος εργασίας.

Επομένως, πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να αναφερθεί η διεξαγωγή εκ νέου της παρούσας έρευνας, έχοντας όμως μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων, που θα οδηγήσει τόσο στη σύγκριση των αποτελεσμάτων όσο και στην γενίκευση των ευρημάτων.

Επίσης, χρήσιμο θα ήταν στο μέλλον η παρούσα έρευνα να διεξαχθεί εκ νέου ως ποιοτική αντί της ποσοτικής έρευνας, με σκοπό να μελετηθούν, μέσα από την πραγματοποίηση συνεντεύξεων, στοιχεία και χαρακτηριστικά που εκφράζουν περισσότερο το τι εστί Ηγεσία (Μετασχηματιστική, Διεκπαιρευτική, Παθητική) σε ένα στρατιωτικό πλαίσιο ή σε ένα σώμα ασφαλείας (Αστυνομία, Πυροσβεστική, Λιμενικό) που έχει παρόμοια οργανωτική δομή. Το γεγονός αυτό, θα οδηγήσει στην κατασκευή ενός πιο εξειδικευμένου ερευνητικού εργαλείου, του οποίου οι μετρήσεις θα είναι περισσότερο αντιπροσωπευτικές του δείγματος που μελετάται.

Ακόμη, ενδιαφέρον θα είχε στο μέλλον να μελετηθούν, ως προς την Εργασιακή Ικανοποίηση τους, επιπλέον επαγγελματικές ομάδες που απασχολούνται σε υπηρεσίες του ΥΕΘΑ. Μία τέτοια έρευνα θα μας έδινε την δυνατότητα να παρατηρήσουμε αν διαφοροποιείται η Εργασιακή Ικανοποίηση που εισπράττουν διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες του ίδιου Υπουργείου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνική

Αξαοπούλου, Μ., (2019). *Ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών:*

Εμπειρική έρευνα σε σχολεία Α/θμιας και Β/θμιας εκπαίδευσης των Κυκλάδων

(Διπλωματική Εργασία). Πάτρα, Ελλάδα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ασπιώτη, Β. (2013). *Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση*

του ΟΤΕ (Διδακτορική Διατριβή).

Βακόλα Μ., & Νικολάου Ι., (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά.*

Αθήνα, Ελλάδα: Rosili.

Βαρδιάμπασης, Ζ. Π., & Βρυωνίδης, Μ., (2017). Επαγγελματική ικανοποίηση για ένα

υγιές, ποιοτικό και αποτελεσματικό σχολείο. *Επιστήμες Αγωγής, (2)*, 21 – 41.

Δημόπουλος, Δ., (2017). *Διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ του στυλ ηγεσίας των*

διευθυντών σχολικών μονάδων και της επαγγελματικής ικανοποίησης του

εκπαιδευτικού προσωπικού: Απόψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης περιφερειακής ενότητας Σερρών (Διπλωματική Εργασία). Πάτρα,

Ελλάδα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Διακουμή, Ι., (2016). *Επαγγελματική ικανοποίηση: Από τη δέσμευση και τη*

νοηματοδότηση στην εργασία, στην οργανωσιακή σιωπή και στην εξουθένωση.

Απόψεις εκπαιδευτικών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Αττικής και

αποσπασμένων εκπαιδευτικών στη Γενική Γραμματεία Υπουργείου Παιδείας,

Έρευνας και Θρησκευμάτων (Διπλωματική Εργασία). Πάτρα, Ελλάδα: Ανοικτό

Ελληνικό Πανεπιστήμιο.

- Δούγαλη, Ε., (2017). *Στυλ ηγεσίας και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Μια ποσοτική διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης* (Διπλωματική Εργασία). Θεσσαλονίκη, Ελλάδα: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ζαβλανός Μ., (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Ελλάδα: Έλλην.
- Ιορδάνογλου Δ., Τσακαρέστου Μπ., Τσενέ Λ., Λέανδρος Ν., και Ιωαννίδης Κ., (2016). *Ηγέτες του Μέλλοντος*. Αθήνα, Ελλάδα: πεδίο.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία (Β)*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραγιάννης Α., (2014). *Ηγεσία στη διοίκηση της εκπαίδευσης και τα δίκτυα συμμετοχής*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα, Ελλάδα: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Κορμικιάρη, Σ., Καραστάθης, Δ., Ζουρνατζή, Ε., & Κουστέλιος, Α., (2013). *Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Δημόσιους Αθλητικούς Φορείς. Ελληνικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής, 10 (1), 31 – 43.*
- Κουκουβάνη, Μ., (2018). *Η Ικανοποίηση Εργασίας των Διοικητικών Στελεχών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: μία εμπειρική διερεύνηση* (Διπλωματική Εργασία). Βόλος, Ελλάδα: πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Μαγουλιανίτης, Β. Γ., (2011). *Μορφές Ηγεσίας και Όραμα στην Ελληνική Αστυνομία* (Διδακτορική διατριβή). Πάτρα, Ελλάδα: Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Μάντζαρης Γ., (2003). *Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα, Ελλάδα: Β. Γκιούρδας.
- Μαντζιάρη, Κ., (2018). *Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και ο ρόλος της επαγγελματικής ηγεσίας* (Διπλωματική Εργασία). Πάτρα, Ελλάδα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μουμούρη, Σ., Ίντας, Γ., Σαράφης, Π., Νικολέτζος, Α., Τριανταφυλλούδης, Ι., Μπουραντώνης, Δ., & Στεργιάννης, Π. (2021). Στυλ ηγεσίας και εργασιακή ικανοποίηση νοσηλευτικού προσωπικού σε περιφερειακό γενικό νοσοκομείο στην Ελλάδα: έρευνα. *Health & Research Journal*, 7 (3),109–122.

<https://doi.org/10.12681/healthresj.27566>

Μουρατίδου, Ν., (2018). *Ο ρόλος του διευθυντή στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης: Μια συγκριτική ανάλυση* (Διπλωματική Εργασία). Πάτρα, Ελλάδα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Μπάρδα, Ε. (2016). *Αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης της εργασίας των στελεχών του Δημοσίου Τομέα: Η περίπτωση των τελωνειακών υπαλλήλων* (Διπλωματική Εργασία). Βόλος, Ελλάδα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μπελιάς Α. Δ., (2015). *Ηγεσία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε τραπεζικό Οργανισμό* (Διδακτορική Διατριβή). Τρίκαλα, Ελλάδα: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Μπούκα, Ν., (2018). *Η επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση μόνιμων και αναπληρωτών εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης* (Διπλωματική Εργασία). Πάτρα, Ελλάδα: Ελληνικό Ανοιχτό Πανεπιστήμιο.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς Δ., (2015), *Μάνατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα, Ελλάδα: Μπένου.

- Μπουραντάς, Δ. (2017). *Ηγεσία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαδόπουλος.
- Πανελλήνια Ομοσπονδία Τεχνικών Κλάδων Εργαζομένων Υπουργείου Εθνικής Άμυνας (ΠΟΤΚΕ – ΥΕΘΑ), (1.10.2020). *Ελλείψεις σε Πολιτικό Προσωπικό*. Ανακτήθηκε την 30-3-22, από <http://www.potke-yetha.gr/>
- Παπαδοπούλου Γ. Δ., (2021). *Διερεύνηση του βαθμού Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Νέων Γεωργών: Η Περίπτωση της περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης* (Διδακτορική Διατριβή). Θεσσαλονίκη, Ελλάδα: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.
- Πασιαρδής Π., (2012). *Επιτυχημένοι Διευθυντές Σχολείων: Διεθνείς ερευνητικές τάσεις και ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα, Ελλάδα: Ίων.
- Πατσάλης, Χ., & Παπουτσάκη, Κ., (2016, Φεβρουάριος). *Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης στο παράδειγμα των εκπαιδευτικών της 9^{ης} περιφέρειας Σ.Σ. Π.Ε. Αττικής*. Ανακοίνωση στο 3^ο Πανελλήνιο Συνέδριο της Πανελλήνιας Ένωσης Σχολικών Συμβούλων με θέμα «Προοπτικές για ένα σύγχρονο & δημοκρατικό σχολείο». Αθήνα, Ελλάδα.
- Πετρίλη, Σ. (2007). *Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιρειών*. ΠΜΣ Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
- Ράλλη, Α., (2019). *Εργασιακή Ικανοποίηση και Υποκίνηση. Μελέτη περίπτωσης: Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων* (Διπλωματική Εργασία). Πειραιάς, Ελλάδα: Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., και Ασπρίδης Γ., (2020). *Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία*. Αθήνα, Ελλάδα: Τζιόλα.
- Σαϊτής Χ., (2008). *Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης. Εκπαιδευτικό Υλικό*. Αθήνα, Ελλάδα: Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

- Σαρρή Κ. Κ., Δελιάς Π., Κωστόπουλος Κ., (Επιμ.) (2020). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Ηγεσία & Συνεργασία σε έναν Άγνωστο Κόσμο*. Αθήνα, Ελλάδα: Τζιόλα.
- Σιατήρας, Β., (2017). *Εργασιακή Ικανοποίηση των στελεχών του Ελληνικού Στρατού (Διπλωματική Εργασία)*. Σπάρτη, Ελλάδα: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
- Σωτηρίου, Α., & Ιορδανίδης, Γ., (2015). Σχέσεις μεταξύ του σχολικού κλίματος και της επαγγελματικής ικανοποίησης των δασκάλων. *Προσχολική & Σχολική εκπαίδευση*, 3 (1), σελ. 80 – 100.
- Τσάρας, Κ., Παπαγιάννη, Μ., Παραλίκας, Θ., Φραδέλος, Ε., Λαχανά, Ε., & Παπαθανασίου, Ι. (2018). Σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και ψυχικής υγείας των εργαζομένων σε υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης και κοινωνικής πρόνοιας. *Ελληνικό Περιοδικό της Νοσηλευτικής Επιστήμης*, 11 (4), 38–47.
- Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (2001). *Πολιτικό προσωπικό και εθνική άμυνα*. Αθήνα, Ελλάδα: Συγγραφέας.
- Χυτήρης Λ., (2006). *Μάνατζμεντ – Αρχές διοίκησης προσωπικού*. Αθήνα, Ελλάδα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά-έννοιες, θεωρίες & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση* (4η Έκδοση εκδ.). Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

B. Ξενόγλωσση

- Abdelhafiz, I. M., Alloubani, A. M., Klaledeh, M., Mutari N., & Almukhtar, M. M., (2015). Impact of leadership styles among head nurses on level of job satisfaction among staff nurses. *European Scientific Journal*.
- Abodunde, S. M., Ayo – Oyebiyi, G. T., & Unachukwu, J. C., (2017). Leadership style of managers in insurance firms and its impact of employee's job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurial Development Studies*, 1 (1), pp. 13 – 22.
- Afshinpour S., (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction. *International Letters of Social and Humanistic Sciences Online*, 27, pp. 156 – 169.
- Al-Husseini S. and Elbeltagi I., (2016). Transformational leadership and innovation: a comparison study between Iraq's public and private higher education. *Studies in Higher Education*, 41 (1), pp. 159 – 181.
- Alanazi T. R., Alharthey B. K., and Rasli A., (2013). Overview of path – goal leadership theory. *Sains Humanika*, 64 (2).
- Alderfer, P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, 4(2), 142–175.
[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Ali, A. Y. S., & Dahie, A. M. (2015). Leadership style and teacher job satisfaction: Empirical survey from secondary schools in Somalia. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5 (8), 84-96.
- Angelides P., (2011). Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot schools. *Management Administration & Leadership*, 40 (1), pp. 21-36.

- Amanchukwu R., Stanley G., and Ololube N., (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management, 5 (1)*, pp. 6 – 14.
- Anderson, C. M., Madlock, P. E., & Hoffman, P. (2006, April). *Leadership, commitment, and attitudes as predictors of satisfaction in small task groups*. Paper presented at the Central States Communication Association Convention, Indianapolis, IN.
- Avolio, B., Bass, B. M., & Jung, D. (1995). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire. Technical Report*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Avolio B. J., & Bass B. M., (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3rd)*. Menlo Park, United States: Mind Garden Inc.
- Adams, S. (1963). Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology, 67 (5)*, 422–436.
- Azash, S., & Thirupalu, N. (2017). Scale for measuring job satisfaction - A review of literature. *EPRA International Journal of Economic and Business Review, 5 (3)*, 114–123. <https://doi.org/e-ISSN: 2347 - 9671>
- Balyer A., (2012). Transformational leadership behaviors of school principals: a qualitative research based on teachers perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences, 4 (3)*, pp. 581 – 591.
- Barnay, T. (2014). *Health, Work and Working Conditions: A Review of the European Economic Literature* (No. 1148 ECO/WKP(2014)44). <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.1787/5jz0zb71xhmr-en>
- Bartlett C. and Beamish P., (2014). *Transnational management (7th ed.)*. New York, United States: McGraw – Hill Irwin.
- Bateman, T.S., & Snell S.A. (2008) *Management*. Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.

- Bekele S., & Darshan G., (2011). Effects of Transformational leadership on Subordinates job Satisfaction in Leather Companies in Ethiopia. *International Journal of Business Management and Economics Res.*, 2 (5), pp. 334 – 344.
- Bijedić, T., & Piper, A. (2019). Different strokes for different folks: The job satisfaction of the self-employed and the intersection of gender and migration background. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11 (3), 227–247.
<https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2019-0021>
- Bockerman, P. & Ilmakunnas, P. (2012) “The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data”. *Industrial and Labor Relations Review*, 65 (2) 244–262.
- Bolden R., Gosling J., Marturano A., and Dennison P., (2003). A review of leadership theory and competency frameworks: edited version of a report for Chase Consulting and the management Standards Centre. *Leadership*, pp. 1 – 44.
- Brinia V., & Papantoniou E., (2016). High school principals as leaders: Styles and sources of power. *International Journal of Educational Management*, 30 (4), pp. 520 – 535.
- Burns T., Stalker G. M., Lawrence P. R., (2009). *What is the contingency theory?* London, Great Britain: Tavistock.
- Bushra F., Usman A., & Naveed A. (2011). Effect of transformational leadership on employees’ job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 261-267.

- Brunstein, J. C. (1993). Personal goals and subjective wellbeing: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65 (5), 1061–1070.
[doi.org/ 10.1037/0022-3514.65.5.1061](https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.5.1061).
- Chordiya, R., Sabharwal, M., & Battaglio, P. (2018). Dispositional and organizational sources of job satisfaction: a cross-national study. *Public Management Review*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1544274>
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00600.x>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9 (Article 132), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Daft R., (2015). *The leadership experience* (6th ed.). Stamford, United States: Cengage Learning.
- Daryanto, E. (2014). Individual Characteristics, Job Characteristics, and Career Development: A Study on Vocational School Teachers' Satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2 (8), 698–702.
<https://doi.org/10.12691/education-2-8-20>
- Dawson, C. (2014). *Optimism, Job Satisfaction and Self-Employment Department of Economics* (No. 20/14). Bath UK.
- De Nobile, J. J., & McCormick, J. (2008). Job satisfaction of Catholic primary school staff: a study of biographical differences. *International Journal of Educational Management*, 22 (2), 135-150. doi.org/10.1108/09513540810853549.

- Dessler G., and Starke F. A., (2004). *Management principles and practice for tomorrow's leader* (3rd ed.). New Jersey, United States: Pearson Education Inc.
- Dipboye, L., Smith, S., & Howell, C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational psychology. An Integrated Approach*. California: Harcourt Brace College.
- Ellickson, M., & Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*, 33 (3), 173–184.
<https://doi.org/10.1177/009102600203100307>
- Eurostat. (2018). Quality of life in Europe - facts and views - employment. *Statistics Explained*, 1–19. <https://doi.org/10.2785/59737>
- Fiebig J. N., & Christopher J., (2018). Female Leadership Style: Insights from Catholic Women Religious on leading through Compassion. *Pastoral Psychology*, 67 (5), pp. 505 – 513.
- Field, A. (2016). *Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός (1η ελληνική έκδοσης από την 4η αγγλική).
- Gallo P., Tausova M., and Gonos J., (2016). Leadership style model based on managerial grid. *Actual Problems in Economics*, 178, pp. 246 – 252.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 25 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (15th ed.). New York: Routledge.
- Georgellis, Y., Garcia, S., Gregoriou, A., & Ozbilgin, M. (2019). Pay Referents and Satisfaction with Pay: Does Occupational Proximity Matter? *British Journal of Management*, 30, 578–592. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12272>

- Ghasabeh M. S., Soosay C. and Reaiche C., (2015). The emerging role of transformational leadership. *The journal of Developing Areas*, 49 (6), pp. 459 – 467.
- Giraldo-O'Meara, M., Marin-Garcia, A. J., & Martinez-Gomez, M. (2014). Validation of the JDS Satisfaction Scales Applied to Educational University Environments. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7 (1), 72–99.
- Glynn M. A., and Raffaelli R., (2010). Uncovering mechanisms of theory development in an academic field: Lessons from leadership research. *The Academy of Management Annals*, 4, pp. 359 – 401.
- Graham K., Ziegert J., & Capitano J., (2015). The Effect of Leadership Style, Framing and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro – Organizational Behavior. *J. Bus Ethics*, 126, pp. 423 – 436.
- Greenberg, J., & Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Gutenberg.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Grinin L., (2010). The Role of an Individual in History: A re – consideration. *Social Evolution and history*, 9 (2), pp. 95 – 136.
- Grint K., (2011). A history of leadership. Bryman A, Colinson D, Grint K, et al. (Eds). *The Sage Handbook of Leadership*, pp. 3 - 14. Los Angeles, Unite States: Sage.
- Gross, J., & John, O. (1998). Mapping the domain of expressivity: Multimethod evidence for a hierarchical model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 170–191. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.170>
- Gunbayi I., (2005). Women and men teacher's approaches to leadership styles. *Social Behavior and personality: An international journal*, 33, pp. 685 – 698.

- Hackman, R., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE*, 16, 250–279.
- Hall J., Johnson S., Wysocki A., & Kepner K., (2012). *Transformational leadership: the transformation of managers and associates*. Florida, United States: University of Florida.
- Halpin, E. W. & Wiener, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In: R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds), *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus, OH: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Heneman, G., & Schwab, P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129–141.
<https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Hernandez M., Eberly M. B., Avolio B. J., and Johnson M. D., (2011). The loci and mechanisms of leadership: exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22 (6), pp. 1165 – 1185.
- Hersey H., Blanchard K., and Johnson D., (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). New Jersey, United States: Prentice hall.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of job*. Cleveland: World Publishing Co.
- Hobman E., Jackson C. J., Jimmieson N. L., & Martin R., (2012). The effects of transformational leadership behaviours on follower outcomes: An identity based analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, pp. 553 - 580.

- Holland, J.L. (1996). *American Psychologist*, 51 (4), 397-406.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, W., & Paul, K. (1989). Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 193–200.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193>
- Jex, S., & Britt, T. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. WILEY.
- Judge T. A., Bono J. E., Ilies R. and Gerhardt M. W., (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 765 – 780.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial/organizational psychology. In M. D. Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Volume 1. Theory in industrial and organizational psychology (pp. 75-170). Palo, Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kark R., Van Dijk D., & Vashdi D. R., (2018). Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self – Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. *Applied Psychology*, 67 (1), pp. 186 – 224.
- Kelloway E. K., Turner N., Barling J., and Loughlin C., (2012). Transformational leadership and employee psychological well – being: the mediating role of employee trust in leadership. *Work and stress*, 26, pp. 39 – 55.
- Kemunto, M., Adhiambo, R., & Bosire, J. (2018). Is Marital Status a Predictor of Job Satisfaction of Public Secondary School Teachers? *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 8 (3), 51–58.
<https://doi.org/10.5923/j.ijpbs.20180803.03>

- Kibos, J. K., & Jemiryott, H. K. S. (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.
- Jeong-Ki Shon (2015). A study on the effects of the transformational leadership and transactional leadership on job satisfaction in the military organization. *Asia Pacific Journal of Business*, 6 (2), pp.63-79. <https://imr.kangwon.ac.kr/apjb.6.2.201512.63>.
- Kirkbride P., (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), pp. 23 – 32.
- Kopelman, E. R., Prottas, J. D., & Davis, L. A. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-Valid Measure. *JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES*, XX (2), 255–271.
- Kotter J. P., (2014). *Accelerate: Building strategic agility for a faster – moving world* (1st ed.). Boston, United States: Harvard Business Review Press.
- Koustelios, A. (1991). *The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. PhD Dissertation, United Kingdom: University of Manchester, Faculty of Education.
- Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfactory Inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.
- Langton N., and Robbins S., (2007). *Leadership. Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*, pp. 386 - 426. Toronto, Canada: Prentice Hall Canada.

- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) instrument*. Ph.D. Dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton.
- Lee K.-K., & Yi S.-G., (2015). Moderating Effects of Subordinates' Active Engagement between Commanders' Transformational· Transactional Leadership and Job Satisfaction. *Journal of Korean Contents Society*, 15 (15), pp. 12.
<http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2015.15.12.447>
- Li C. K., & Hung C. H., (2009). The influence of transformational leadership on work place relationships and job performance. *Social Behavior and Personality*, 37, pp. 1129 – 1142.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lussier R. and Achua C., (2015). *Leadership: theory, application & skill development*. Boston, United States: Cengage Learning.
- Lyonga N. A. N., (2019). Principals' transformational leadership skills and teachers' job satisfaction in secondary schools in Meme Division of Cameroon. *European Journal of Education Studies*, 6 (1).
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78.
- Marasinghe, M., & Wijayarathne, A. (2018). The Impact of Gender Differences on Job Satisfaction of University Library Professionals. *Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka*, 21 (2), 1–20.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4038/jula.v21i2.7905>

- Marquis B. L., and Huston C. J., (2011). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and applications*. Philadelphia, United States: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins.
- Martins, H., & Roenca, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *FEP-UP ECONOMICS AND MANAGEMENT*, n.471. Retrieved from <http://wps.fep.up.pt/wplist.php>
- Maslow, H. A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Inc.
- Matilla-Santander, N., Lidón-moyano, C., González-marrón, A., Bunch, K., Martín-Sánchez, J., & Martínez-sánchez, J. M. (2019). Attitudes toward working conditions : are European Union workers satisfied with their working hours and work-life balance? *Gaceta Sanitaria*, 33 (2), 162–168. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2017.10.006>
- McGee-Cooper, A., & Trammell, D. (2002). *From hero-as-leader to servant-as-leader*. In: L. C. Spears & M. Lawrence (eds). *Focus on leadership: servant-leadership for the Twenty - first century*, 141-151. New York: Wiley & Sons.
- Mckay, A., Rienzo, C., & Newell, A. (2018). Job Satisfaction among Young Workers in Eastern and Southern Africa : A Comparative Analysis. In *IZA Institute of Labor Economics*. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=3153344#%23
- McKee A., (2014). *Management: A Focus on Leaders* (2 ed.). Pearson, United States: University of Pennsylvania.
- Mehrez, A., & Bakri, A. (2019). Management Science Letters. *Management Science Letters*, 9 (2018), 425–442. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.12.007>

- Meirovich G., and Gu J., (2015). Empirical and theoretical validity of Hersey – Blanchard’s contingency model. *Journal of applied management and Entrepreneurship*, 20 (3), pp. 56 – 73.
- Meyerding, S. (2016). Job satisfaction and preferences regarding job characteristics of vocational and master craftsman scholars and horticulture students in Germany. *Review of Agricultural and Applied Economics*, 19 (01), 30–49.
<https://doi.org/10.15414/raae/2016.19.01.30-49>
- Montana P. and Charnov B., (2008). *Μάνατζμεντ* (Γ έκδ.). Αθήνα, Ελλάδα: Κλειδάριθμος.
- Montgomery V., (2012). *Leadership in Public Organizations*. New York, United States: Sharpe.
- Morris T. and Laipple J. S., (2015). How prepared are academic administrators? Leadership and job satisfaction within U.S. research universities. *Journal of higher Education policy & management*, 37 (2), pp. 241 – 251.
- Morsiani G., Bagnasco A., & Sasso L., (2017). How staff nurses perceive the impact of nurse managers’ leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of nursing management*, 25 (2), pp. 119 – 128.
- Msuya, O. W., (2016). Exploring levels of job satisfaction among teachers in public secondary schools in Tanzania. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 8 (2), pp. 9 – 16.
- Muhammad A., & Puah C. H., (2017). Transformational leadership, organizational commitment and innovative success. *Munich Personal RePec Archive*, XIII (1), pp. 42 – 55.

- Mujkic' A., Sehic D., Rahimic Z., and Jusic J., (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues*, 27 (2), pp. 259 – 270.
- Mullins L., (2014). *Μάνατζμεντ και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα, Ελλάδα: Utopia.
- Munir F., & Aboidullah M., (2018). Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness. *Bulletin of Education and Research*, 40 (1), pp. 99 – 113.
- Nieto, D. A., & Lopez-Martin, E., (2015). Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. *Revista de Investigación Educativa*, 33 (2), pp. 435-452.
<http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.2.202841>
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Odumeru J., & Ifeanyi G. O., (2013). Transformational vs. Transactional Leadership theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and business Research*, 2 (2), pp. 355 – 361.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30 (12), 1210–1232.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/03068290310500634>
- Pierce J. L., and Newstrom J. W., (2008). *Leaders and the leadership process: Readings, self - assessments and applications*. Boston, Unite States: McGraw-Hill.
- Popov A. N. and Vinogradova N. P., (2014). The institutional role of leadership in effective management. *Life Science Journal*, 11 (10s), pp. 534-537.

- Poulson R. L., Smith J. T., Hood D. S., Arthur C. G., & Bazemore K. F., (2011). The impact of gender on preferences for transactional versus transformational professorial leadership styles: An empirical analysis. *Review of Higher Education and Self – Learning*, 3 (11), pp. 58 – 70.
- Rahman M. S., Ferdousy S., & Bhattacharjee S., (2014). Assessing the relationships among transformational leadership, transactional leadership, job performance and gender: *An empirical study. ABAC Journal*, 34 (3).
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Robbins S. P., Desenzo D. A., and Coulter M., (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές* (1^η έκδ.). Αθήνα, Ελλάδα: Κριτική.
- Robbins, P. S., & Judge, A. T., (2013). *Organizational behavior* (15th ed). New Jersey, Unite States: Pearson education Inc.
- Ronald B., (2014). Comprehensive leadership review – literature, theories and research. *Advances in Management*, 7 (5), p. 52.
- Ross J. and Dixon G., (2016). Theoretical relationship between Chaleff’s follower behaviors and Blake and Mouton’s managerial grid: A discussion in Proceedings of the international annual conference of the American society for engineering management. *American Society for Engineering Management (ASEM)*, pp. 1 -10.
- Ryan J. C., and Tipu S. A., (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two factor full range leadership model. *Journal of Business research*, 66 (10), pp. 2116 - 2129.
- Samad A., Reaburn P., Davis h., and Ahmed E., (2015). An empirical study on the effect of leadership styles on employee well – being and organizational outcomes within an Australian regional university. *In Proceedings of the Australian Conference on*

- Business and Social Sciences*, pp. 984 - 999. Sydney, Australia.
- Samanta, I., & Lamprakis, A., (2018). Modern Leadership Types and Outcomes: The Case of Greek Public Sector. *Journal of Contemporary Management Issues*, 23, (1), pp. 173 – 191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.173>
- Schermerhorn, R. J., Richard, N. O., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (11th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Shabane, Z. W., Schultz, C. M., Van Hoek, C. E., (2017). Transformational leadership as a mediator in the relationship between satisfaction with remuneration and the retention of artisans in the military. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 15(0), a923. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.923>
- Shah, H. S. A., & Khan, M. A., (2018). Leadership Effectiveness in Relation with Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research (IJAMSR)*, 1 (5), <https://doi.org/10.31426/ijamsr.2018.1.5.520>
- Shibru B., & Darshan G., (2011). Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia. *International Journal of business Management and Economic Research*, 2, pp. 284 – 296.
- Silva A., (2014). What Do We Really Know About leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), pp. 1 – 4.
- Skogstad A., Nielsen M. B., and Einarsen S., (2017). *Destructive forms of leadership and their relationships with employee well – being. Leading to occupational health and safety*, pp. 163 - 195. Chichester, Great Britain: Wiley.
- Slatten T., & Mehmetoglu M., (2015). The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources Hospitality and Tourism*, 14 (2), pp. 195 – 219.

- Smith, C., Kendall, M., & Hulin, L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Spector, P. (1997). *The Nature of Job Satisfaction*. In *Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences* (1st ed.). London, New Delhi: Sage Publications.
- Spector, P. (2007). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. In USA: John Wiley & Sons. Inc. (6th ed.). <https://doi.org/978-0-470-94976-4>
- Stamps, P. L. (1997). *Scoring workbook for the index of work Satisfaction*. Northampton, MA: Market Street Research.
- Staw, B., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 59–78. <https://doi.org/10.1002/job.299>
- Stempel C. R., Rigotti T., & Mohr G., (2015). Think transformational leadership – Think female. *Leadership*, 11 (3), pp. 259 – 280.
- Stone – Johnson C., (2014). Responsible Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50 (4), pp. 645-674.
- Testa, M., & Mueller, S. (2009). Demographic and cultural predictors of international service worker job satisfaction. *Managing Service Quality*, 19 (2), 195–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09604520910943189>
- Tietjen, A. M., & Myers, M. R. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36 (4), 226–231.

- Tims M., Bakker A., & Xanthopoulou D., (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement. *The Leadership Quarterly*, 22 (1), pp. 121 – 131.
- Torlak N. G., & Kuzey C., (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (2), pp. 276 – 295.
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia - Economics and Finance*, 9, 380-390.
- Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6 (1), 7–12.
<https://doi.org/10.1186/s40359-018-0241-4>
- Van Wart M., (2008). *Leadership in public organizations: An introduction*, Armonk. New York, United States: Sharpe.
- Van Wart M., (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. New York, United States: M. E. Sharpe.
- Veisheh S., Mohammadi E., Pirzadian M., & Sharafi V., (2014). The relationship between transformational leadership and organizational culture (Case study: Medical school of Ilam). *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (3), pp. 113 – 124.
- Vila L. E., Perez P. J., & Morillas F. G., (2012). Higher education and the development of competencies for innovation in the Workplace. *Management Decision*, 50 (9), pp. 1634 – 1648.
- Vroom, V. K. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational*

Psychology, 52, 129–148.

Wart V. M., (2003). Public – Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63 (2), pp. 214 – 228.

Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. I. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota, Work Adjustment Project.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 173–194.
[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Windon, S. (2019). Predictors of Job Satisfaction among Extension Program Assistants. *Journal of Agricultural Education*, 60 (3), 232–245.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5032/jae.2019.03232>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

[https://docs.google.com/forms/d/1z00UufEiesWRDMLc6-
jt8PenfxeD0ywSDBW_vVd4kL0/edit?pli=1](https://docs.google.com/forms/d/1z00UufEiesWRDMLc6-jt8PenfxeD0ywSDBW_vVd4kL0/edit?pli=1)

Ενότητα 1 από 5

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ.

Αγαπητοί συνάδελφοι/σες

Ονομάζομαι Μαρία Παπαδοπούλου και το ερωτηματολόγιο αυτό είναι μέρος της διπλωματικής μου εργασίας στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος, στο οποίο φοιτώ.

Στις επόμενες ενότητες θα βρείτε μία σειρά από ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διερευνήσουν την εργασιακή ικανοποίησή σας ως τεχνικοί υπάλληλοι στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, αυτό που μας ενδιαφέρει είναι οι ειλικρινείς και αυθόρμητες απαντήσεις σας.

Παρακαλώ πολύ, διαβάστε προσεκτικά τις οδηγίες που υπάρχουν πριν από κάθε ενότητα. Τα ερωτηματολόγια αυτά θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικό σκοπό και είναι ανώνυμα.

Είναι σημαντικό για την επεξεργασία των δεδομένων να απαντάτε σε όλες τις ερωτήσεις. Αν για κάποιες ερωτήσεις μπορεί να μην σας αντιπροσωπεύουν οι προτεινόμενες απαντήσεις, σημειώστε την απάντηση που προσεγγίζει έστω και λίγο τη δική σας άποψη. Πριν υποβάλλεται το ερωτηματολόγιο, βεβαιωθείτε ότι δεν έχετε αφήσει καμία πρόταση αναπάντητη.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας!

Ενότητα 2 από 5

Φόρμα Συναίνεσης

Σας προσκαλούμε να συμμετάσχετε στην παρούσα έρευνα. Στην έρευνα διασφαλίζεται η ανωνυμία σας. Η συμπλήρωση όσων στοιχείων συμπεριλαμβάνονται στη φόρμα καταγραφής των απόψεων σας, αποσκοπεί αποκλειστικά στη διευκόλυνση εξαγωγής επιστημονικών συμπερασμάτων και την παρουσίαση τους σε επιστημονικά συνέδρια και δημοσιεύσεις τους σε επιστημονικά περιοδικά.

Συμφωνώ στην επεξεργασία των δεδομένων της παρούσας έρευνας και την παρουσίαση/δημοσίευση τους σε δράσεις επιστημονικού ενδιαφέροντος (επιστημονικά συνέδρια, επιστημονικά περιοδικά).

Ναι

Όχι

Ενότητα 3 από 5

Δημογραφικά Στοιχεία

Περιγραφή (προαιρετικό)

⋮

Φύλο *

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

Ηλικία *

1. 18-30
2. 31-40
3. 41-50
4. 51-67

Οικογενειακή κατάσταση *

1. Άγαμος/η
2. Εγγαμος/η
3. Σύμφωνα συμβίωσης
4. Διαζευγμένος/η
5. Χήρος/α

Επίπεδο εκπαίδευσης *

1. Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Δ.Ε.)
 2. Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Π.Ε. ή Τ.Ε.)
 3. Μεταπτυχιακό
 4. Διδακτορικό
-

Επιτελείο που εργάζομαι *

1. ΓΕΣ
 2. ΓΕΝ
 3. ΓΕΑ
 4. ΓΕΕΘΑ
-

Σχέση εργασίας *

1. Μόνιμος/η
2. Σύμβαση έργου ιδιωτικού δικαίου (ΣΕΙΔ)

Θέση εργασίας *

1. Υπάλληλος
2. Προϊστάμενος Τμήματος
3. Υποδιευθυντής
4. Διευθυντής

Μηνιαίο εισόδημα (καθαρό, ατομικό) *

1. Εως 800 €
2. 801-900 €
3. 901-1000 €
4. Μεγαλύτερο από 1000 €

Έτη απασχόλησης στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας *

1. Εως 10 έτη
2. 11-21 έτη
3. 22-31 έτη
4. 32-40 έτη

Προϋπηρεσία στον ευρύτερο Δημόσιο ή Ιδιωτικό τομέα συναφή με την ειδικότητα πρόσληψής μου *

Εως 7 έτη

Από 8 έτη και άνω

Δεν έχω προϋπηρεσία στον ευρύτερο Δημόσιο ή Ιδιωτικό τομέα συναφή με την ειδικότητα πρόσληψής μου

Ενότητα 4 από 5

Χαρακτηριστικά Ηγεσίας

Σας ζητείται να κρίνετε πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές.

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-5 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή (1: καθόλου, 2: λίγο, 3: αρκετά, 4: πολύ, 5: πάρα πολύ)

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

1: καθόλου 2: λίγο 3: αρκετά 4: πολύ 5: πάρα πολύ

Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

1: καθόλου 2: λίγο 3: αρκετά 4: πολύ 5: πάρα πολύ

Αναφέρονται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση αποστολής.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

1: καθόλου

2: λίγο

3: αρκετά

4: πολύ

5: πάρα
πολύ

Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

1: καθόλου 2: λίγο 3: αρκετά 4: πολύ 5: πάρα πολύ

Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται εάν αυτά είναι κατάλληλα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

	1: καθόλου	2: λίγο	3: αρκετά	4: πολύ	5: πάρα πολύ
Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο, παρά απλώς ως μέλος της ομάδας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με αντιμετωπίζει σε σύγκριση με τους άλλους ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητες μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

	1: καθόλου	2: λίγο	3: αρκετά	4: πολύ	5: πάρα πολύ
Μου παρέχει βοήθεια, ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι ο υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος όταν επιτευχθούν οι στόχοι.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του/της.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

	1: καθόλου	2: λίγο	3: αρκετά	4: πολύ	5: πάρα πολύ
Εστιάζει την προσοχή του σε ανικανότητες, λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα standards.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παρακολουθεί κάθε λάθος που γίνεται.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μου εφιστά την προσοχή όταν δεν αποκρίνομαι στα standards.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

1: καθόλου 2: λίγο 3: αρκετά 4: πολύ 5: πάρα πολύ

Παρεμβαίνει όταν τα προβλήματα γίνουν σοβαρά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Περιμένει κάτι να πάει στραβά για να επέμβει.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Φαίνεται να είναι σταθερός/ή στην άποψη «Εάν δεν είναι χαλασμένο, μην το φτιάξεις».	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ακολουθεί την τακτική του ότι πρέπει τα προβλήματα να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

	1: καθόλου	2: λίγο	3: αρκετά	4: πολύ	5: πάρα πολύ
Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι απών όταν τον έχουν ανάγκη.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καθυστερεί να δώσει λύση σε επείγοντα ζητήματα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

	1: καθόλου	2: λίγο	3: αρκετά	4: πολύ	5: πάρα πολύ
Καταφέρνει να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο ίδιος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυξάνει την επιθυμία μου για επιτυχία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αυξάνει την προθυμία μου να προσπαθώ περισσότερα.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

	1: καθόλου	2: λίγο	3: αρκετά	4: πολύ	5:πάρα πολύ
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες μου που σχετίζονται με τη δουλειά.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Με αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της υπηρεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηγείται μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Πόσο συχνά ο άμεσος Προϊστάμενος σας: *

	1: καθόλου	2: λίγο	3: αρκετά	4: πολύ	5:πάρα πολύ
Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ενότητα 5 από 5

Επαγγελματική ικανοποίηση

Παρακαλούμε αξιολογήστε σε κλίμακα 1-5 κάθε ερώτηση που πλησιάζει να αντικατοπτρίζει τη γνώμη σας για αυτή (1: διαφωνώ απόλυτα, 2: διαφωνώ, 3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4: συμφωνώ, 5: συμφωνώ απόλυτα)

Συνθήκες εργασίας ως παράγοντας που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία *

	1: διαφωνώ απόλυτα	2: διαφωνώ	3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4: συμφωνώ	5: συμφωνώ απόλυτα
Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο εξαερισμός είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο φωτισμός είναι επαρκής στον χώρο της δουλειάς μου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μισθός ως παράγοντας που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία *

	1: διαφωνώ απόλυτα	2: διαφωνώ	3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4: συμφωνώ	5: συμφωνώ απόλυτα
Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό τον μισθό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Προαγωγή ως παράγοντας που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία *

	1: διαφωνώ απόλυτα	2: διαφωνώ	3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4: συμφωνώ	5: συμφωνώ απόλυτα
Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Φύση της εργασίας ως παράγοντας που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία *

	1: διαφωνώ απόλυτα	2: διαφωνώ	3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4: συμφωνώ	5: συμφωνώ απόλυτα
Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δουλειά μου με ικανοποιεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η δουλειά μου είναι βαρετή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Άμεσα προϊστάμενος ως παράγοντας που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία *

	1: διαφωνώ απόλυτα	2: διαφωνώ	3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4: συμφωνώ	5: συμφωνώ απόλυτα
Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οργανισμός ως σύνολο ως παράγοντας που σχετίζεται με την ικανοποίηση από την εργασία *

	1: διαφωνώ απόλυτα	2: διαφωνώ	3: ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4: συμφωνώ	5: συμφωνώ απόλυτα
Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>