



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ  
ΑΤΤΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΜΑΙΕΥΤΙΚΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΗΓΜΕΝΗ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΗ ΜΑΙΕΥΤΙΚΗ  
ΦΡΟΝΤΙΔΑ**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Τίτλος εργασίας**

**"ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ-  
ΜΑΙΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ"**

**Συγγραφέας**

**ΜΠΑΡΔΟΥ**

**ΑΘΗΝΑ**

**ΑΜ: 21041**

**Επιβλέπουσα:**

**ΣΑΡΕΛΛΑ ΑΓΓΕΛΙΚΗ**

**Επικουρη Καθηγήτρια**

**Σχολής Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας**

**Αθήνα, 2023**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA  
SCHOOL OF HEALTH AND  
CARE SCIENCES**

**DEPARTMENT OF MINDWIFERY**

**TITLE OF POSTGRADUATE PROGRAM (MSc/MBA)**

**"Advanced and Applied Obstetric Care"**

**Diploma Thesis**

**Title**

**"Effective leadership and motivation of nursing-midwifery staff"**

**Studentname and surname:**

**ATHINA BARDOU**

**Registration Number: 21041**

**Supervisorname and surname:**

**SARELLA ANGELIKI**

**Assistant Professor School of**

**Health and Care**

**Athens, 2023**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ**  
**ΠΡΟΝΟΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΜΑΙΕΥΤΙΚΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΠΡΟΗΓΜΕΝΗ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΜΕΝΗ ΜΑΙΕΥΤΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ**

Τίτλος εργασίας

**"ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ-ΜΑΙΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ"**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

| <b>Α/α</b> | <b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>         | <b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>       | <b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b> |
|------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------|
| <b>1</b>   | <b>ΣΑΡΕΛΛΑ<br/>ΑΓΓΕΛΙΚΗ</b>  | <b>ΕΠΙΚΟΥΡΗ<br/>ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ</b> |                         |
| <b>2</b>   | <b>ΔΕΛΤΣΙΔΟΥ<br/>ANNA</b>    | <b>ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ</b>              |                         |
| <b>3</b>   | <b>ΒΙΒΙΛΑΚΗ<br/>ΒΙΚΤΩΡΙΑ</b> | <b>ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ</b>              |                         |

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΜΠΑΡΔΟΥ ΑΘΗΝΑ, του ΝΙΚΟΛΑΟΥ, με αριθμό μητρώου 21041 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Προηγμένη και Τεκμηριωμένη Μαιευτική Φροντίδα του Τμήματος Μαιευτικής της Σχολής Επιστημών Υγείας και Πρόνοιας του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

*\*Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

**ΣΑΡΕΛΛΑ ΑΓΓΕΛΙΚΗ**

**Επίκουρη Καθηγήτρια**

Ο/Η Δηλών/ούσα  
ΜΠΑΡΔΟΥ ΑΘΗΝΑ



**Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα**

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Θα ήθελα μέσα από τα βάθη της καρδιάς μου να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα της εργασίας μου Κ.α. Σαρέλλα Αγγελική που με τη συνεχή καθοδήγησή της και το αμείωτο ενδιαφέρον της κατάφερα να πραγματοποιήσω ένα όνειρο ζωής την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού μου.*

*Στις καθηγήτριες μου Κ.α. Δελτσίδου Άννα και Κ.α. Βιβιλάκη Βικτωρία που με την μεταλαμπάδευση των γνώσεών τους με έκαναν πιο δυνατή και έτοιμη να αντιμετωπίσω οποιαδήποτε επαγγελματική πρόκληση.*

*Σε όλους εκείνους που με στήριξαν και πίστεψαν σε μένα,  
(κυρίως στον σύζυγό μου και τα παιδιά μου)*

*και σε όλους εκείνους που πιστεύουν ότι η επιστήμη είναι η γνώση των λίγων στην υπηρεσία των πολλών.*

*Αφιερωμένη στους γονείς μου, που δεν είναι πλέον στη ζωή, συνεχίζουν όμως να είναι ο φάρος μου για να μη χάνω τον προσανατολισμό μου!*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη βιβλιογραφία έχει υποστηριχθεί ότι η υποστήριξη της ανάπτυξης κατάλληλων ηγετικών ικανοτήτων σε διευθυντές και προϊσταμένους μονάδων υγειονομικής περίθαλψης θα μπορούσε να ενθαρρύνει τα κίνητρα των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση και να διατηρήσει τη συνοχή μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας για καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα σε δείγμα 115 εργαζομένων σε νοσηλευτικά/ μαιευτικά τμήματα του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης. Το δείγμα της έρευνας επιλέχθηκε με βάση τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας ενώ η συλλογή δεδομένων βασίστηκε σε έγκυρες και αξιόπιστες κλίμακες από τη διεθνή βιβλιογραφία (Multifactor Leadership Questionnaire και Multidimensional Work Motivation Scale). Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως στο νοσοκομείο ασκείται κατά κύριο λόγο ένας συνδυασμός μετασχηματιστικής (MO=3.7, TA = 0.7) και συναλλακτικής ηγεσίας (MO = 3.6, TA = 0.6) ενώ σε μικρότερο βαθμό υιοθετούνται πρακτικές της παθητικής ηγεσίας (MO = 2.2, TA = 0.9). Τα ευρήματα έδειξαν πως σε αρκετά μεγάλο βαθμό το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό παρακινείται από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά (MO = 5.9, TA = 1.2), από κίνητρα που συνδέονται με την επιβεβαίωση του εαυτού τους για να καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους (MO = 5.5, TA = 1.1) και από εσωτερικά κίνητρα (MO = 4.9, TA = 1.6) ενώ σε πολύ μικρό βαθμό παρακινούνται από κοινωνικές (MO = 2.1, TA = 1.6) ή υλικές ανταμοιβές (MO = 1.9, TA = 1.2). Τέλος τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν πως η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία σχετίζονται με αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από τους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης ενώ σχετίζονται και με αυξημένο βαθμό παρακίνησης.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, παρακίνηση νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού, κίνητρα

## ABSTRACT

It has been argued in the literature that supporting the development of appropriate leadership skills in managers and supervisors of health care units could encourage the motivation of health workers, enhance job satisfaction and maintain cohesion among health workers for better service delivery. The purpose of this thesis is to investigate the role of leadership in the motivation of nursing and midwifery staff. For this purpose, a quantitative survey was carried out on a sample of 115 employees in the nursing/midwifery departments of the Tripoli Panarkadian Hospital. The research sample was selected based on the convenience sampling method while the data collection was based on valid and reliable scales from the international literature (Multifactor Leadership Questionnaire and Multidimensional Work Motivation Scale). The findings of the research showed that the hospital mainly practices a combination of transformational ( $M = 3.7$ ,  $SD = 0.7$ ) and transactional leadership ( $M = 3.6$ ,  $SD = 0.6$ ), while passive leadership practices are adopted to a lesser extent ( $M = 2.2$ ,  $TA = 0.9$ ). The findings showed that to a large extent the nursing and midwifery staff are motivated by motivations related to how important they consider the specific job ( $M = 5.9$ ,  $SD = 1.2$ ), by motivations related to confirming themselves to make an effort in their work ( $M = 5.5$ ,  $SD = 1.1$ ) and by internal motivation ( $M = 4.9$ ,  $SD = 1.6$ ) while to a very small extent they are motivated by social ( $M = 2.1$ ,  $SD = 1.6$ ) or material rewards ( $M = 1.9$ ,  $SD = 1.2$ ). Finally, the findings of the research showed that transformational and transactional leadership are related to increased levels of employee satisfaction from the motivation and hygiene/maintenance factors, while they are also related to an increased degree of motivation.

**Key words:** Leadership, motivation of nursing and midwifery staff, motivation

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |           |
|---|-----------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....   | i         |
| ABSTRACT.....   | ii        |
| Περιεχόμενα Πινάκων.....  | v         |
| Περιεχόμενα Διαγραμμάτων.....   | v         |
| <b>Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....</b>  | <b>1</b>  |
| Θεωρητικό υπόβαθρο.....   | 1         |
| Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....  | 2         |
| Σημαντικότητα έρευνας.....  | 3         |
| Δομή διπλωματικής εργασίας.....   | 3         |
| <b>Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....</b>  | <b>5</b>  |
| Ηγεσία.....   | 5         |
| Ορισμός ηγεσίας.....  | 5         |
| Θεωρίες ηγεσίας.....  | 7         |
| Τύποι ηγεσίας.....  | 9         |
| Ο ρόλος της ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.....   | 11        |
| <b>Παρακίνηση και κίνητρα.....</b>  | <b>13</b> |
| Ορισμός παρακίνησης.....  | 13        |
| Θεωρίες κινήτρων.....   | 15        |
| Ο ρόλος των κινήτρων και της παρακίνησης στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης.....  | 18        |
| <b>Ηγεσία και επίδραση της στην παρακίνηση και τα κίνητρα των επαγγελματιών υγείας.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας.....</b>   | <b>22</b> |
| Ερευνητικός σχεδιασμός.....   | 22        |
| Πληθυσμός και δείγμα έρευνας.....   | 22        |
| Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....  | 23        |
| Στατιστική ανάλυση δεδομένων.....   | 25        |
| Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας.....  | 26        |
| <b>Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας.....</b>  | <b>27</b> |
| Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.....   | 27        |
| Αξιοπιστία εργαλείων.....   | 29        |
| Αντιλήψεις νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού για το στιλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας τους  | 30        |
| Παράγοντες παρακίνησης νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού.....  | 37        |
| Παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης.....   | 43        |
| Διαφοροποίηση στιλ ηγεσίας και παραγόντων παρακίνησης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού..... | 47        |
| Συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με το επίπεδο παρακίνησης και τα κίνητρα του μαιευτικού και νοσηλευτικού προσωπικού.....                         | 65        |
| <b>Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα-Συζήτηση.....</b>   | <b>76</b> |
| Συζήτηση/ Συμπεράσματα.....   | 76        |
| Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....  | 77        |
| <b>Βιβλιογραφικές αναφορές.....</b>   | <b>79</b> |
| <b>Παράρτημα Α. Άδειες.....</b>   | <b>90</b> |
| <b>Παράρτημα Β. Ερωτηματολόγιο.....</b>   | <b>92</b> |



## Περιεχόμενα Πινάκων

|   |    |
|---|----|
| <b>Πίνακας 1.</b> Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού στο δείγμα της μελέτης.....   | 28 |
| <b>Πίνακας 2.</b> Στοιχεία για το επίπεδο αξιοπιστίας των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη.....   | 29 |
| <b>Πίνακας 3.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊσταμένου/διευθυντή) που συνάδουν με τη μετασχηματιστική ηγεσία.....                       | 31 |
| <b>Πίνακας 4.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊσταμένου/διευθυντή) που συνάδουν με τη συναλλακτική ηγεσία.....                           | 33 |
| <b>Πίνακας 5.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊσταμένου/διευθυντή) που συνάδουν με την παθητική ηγεσία.....                              | 34 |
| <b>Πίνακας 6.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του προϊσταμένου/ διευθυντή που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας..... | 35 |
| <b>Πίνακας 7.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επικρατέστερο στιλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού.....  | 36 |
| <b>Πίνακας 8.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για την απουσία παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού.....   | 38 |
| <b>Πίνακας 9.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές».....   | 38 |
| <b>Πίνακας 10.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές».....  | 39 |
| <b>Πίνακας 11.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Ενδοβαλόμενη ρύθμιση»  | 40 |
| <b>Πίνακας 12.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Αναγνωρισμένη ρύθμιση»   | 41 |
| <b>Πίνακας 13.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Εσωτερικά κίνητρα».....  | 41 |
| <b>Πίνακας 14.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού.....   | 42 |
| <b>Πίνακας 15.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για την παρακίνηση του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού από χαρακτηριστικά που εντάσσονται στην κατηγορία «Υποκίνηση».....   | 44 |
| <b>Πίνακας 16.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για την παρακίνηση του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού από χαρακτηριστικά που εντάσσονται στην κατηγορία «Υγιεινή/ Διατήρηση».....  | 45 |
| <b>Πίνακας 17.</b> Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο υποκίνησης και υγιεινής του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού σύμφωνα με τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg.....  | 47 |
| <b>Πίνακας 18.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς το φύλο.....                                  | 47 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Πίνακας 19.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης μεταξύ νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού.....  | 49 |
| <b>Πίνακας 20.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου one-wayANOVA για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς την ηλικιακή ομάδα.....                                     | 50 |
| <b>Πίνακας 21.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση ηλικιακών ομάδων που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-wayANOVA.....          | 52 |
| <b>Πίνακας 22.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου one-wayANOVA για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....                                 | 55 |
| <b>Πίνακας 23.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση εκπαιδευτικών επιπέδων που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-wayANOVA.....    | 57 |
| <b>Πίνακας 24.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου one-wayANOVA για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς την προϋπηρεσία τους.....                                   | 59 |
| <b>Πίνακας 25.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση επιπέδων της προϋπηρεσίας που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-wayANOVA..... | 61 |
| <b>Πίνακας 26.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς τη σχέση εργασίας.....  | 63 |
| <b>Πίνακας 27.</b> Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς το φύλο του προϊσταμένου/ διευθυντή.....                          | 64 |
| <b>Πίνακας 28.</b> Ευρήματα συντελεστή Pearson για τη συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με τα επίπεδα υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού .....  | 65 |
| <b>Πίνακας 29.</b> Ευρήματα συντελεστή Pearson για τη συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με τους παράγοντες παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού.....  | 66 |
| <b>Πίνακας 30.</b> Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Υποκίνηση» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας.....  | 67 |
| <b>Πίνακας 31.</b> Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Υγιεινή/ Διατήρηση» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας .....  | 68 |
| <b>Πίνακας 32.</b> Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Απουσία Παρακίνησης» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας.....  | 69 |
| <b>Πίνακας 33.</b> Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας.....  | 70 |
| <b>Πίνακας 34.</b> Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας.....  | 71 |
| <b>Πίνακας 35.</b> Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ενδοβαλλόμενη ρύθμιση» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας .....   | 72 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Πίνακας 36.</b> Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Αναγνωρισμένη ρύθμιση» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στίλ ηγεσίας ..... | 73 |
| <b>Πίνακας 37.</b> Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εσωτερικά κίνητρα» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στίλ ηγεσίας.....      | 75 |

## Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

|  |    |
|--|----|
| <b>Διάγραμμα 1.</b> Μέσος όρος χρήσης του κάθε στιλ ηγεσίας από τους διευθυντές/ προϊσταμένους του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για το μέσο όρο..... | 37 |
| <b>Διάγραμμα 2.</b> Μέσος όρος για την κάθε κατηγορία παρακίνησης και την απουσία παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για το μέσο όρο.....  | 43 |

# Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

## Θεωρητικό υπόβαθρο

Τα τελευταία χρόνια, τα αποτελέσματα των ασθενών, η ευεξία του πληθυσμού και τα οργανωτικά πρότυπα έχουν γίνει οι κύριοι σκοποί κάθε δομής υγειονομικής περίθαλψης (Solà et al., 2016). Αυτά τα πρότυπα μπορούν να επιτευχθούν με βάση την τεκμηριωμένη πρακτική για την πρόληψη και φροντίδα ασθενειών και τη βελτιστοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων (Galaviz et al., 2019; Kumar&Khiljee, 2016). Αυτός ο στόχος θα μπορούσε να επιτευχθεί με αποτελεσματική ηγεσία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης (Robbins& Davidhizar, 2020). Οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης επιδεικνύουν μεγαλύτερη συμμόρφωσή προς τις καθημερινές δραστηριότητες και τους στόχους ενός νοσοκομείου όταν ο ηγέτης καταφέρνει να βελτιώσει τη συμμετοχή και την επίδοση των εργαζομένων (Deniset al., 2016). Παρά τα ηγετικά οφέλη για την απόδοση των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης και τα αποτελέσματα των ασθενών, η εμπιστοσύνη των επαγγελματιών θα μειωνόταν σε ένα επίσημο πλαίσιο ηγεσίας (Galaviz et al., 2019). Από την άλλη πλευρά, η πρόληψη οποιουδήποτε επίσημου παράγοντα που θα μπορούσε να επιδεινώσει τόσο την απόδοση της ομάδας όσο και τα αποτελέσματα των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης θα μπορούσε να απαιτήσει μια αποτελεσματική μορφή ηγεσίας (Restivo et al., 2022). Ωστόσο, η μετάβαση από τις πιο κλασικές και ξεπερασμένες μεθόδους ηγεσίας σε μια πιο αποτελεσματική και δυναμική ηγεσία εξακολουθεί να αποτελεί πρόκληση. Σήμερα, τα διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με τον αντίκτυπο και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι σπάνια και δεν αναφέρονται συστηματικά στη βιβλιογραφία.

Το στυλ ηγεσίας είναι το βασικό στοιχείο στην πρόοδο της αύξησης της παραγωγικότητας ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται στον τομέα της υγείας. Οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης απαιτούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας για να εργαστούν αποτελεσματικά για τη βελτίωση του τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, με εμπιστοσύνη σε καταρτισμένους ηγέτες που μπορούν να σκέφτονται διαφορετικά και δυναμικά. Η αποτελεσματική ηγεσία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης είναι απαραίτητη για τη βελτίωση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των συστημάτων (Hargett et al., 2017). Το στυλ ηγεσίας έχει βρεθεί ότι έχει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα

της νοσηλευτικής και μαιευτικής περίθαλψης στα νοσοκομεία, την ασφάλεια των ασθενών και τη σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας (Zaghini et al., 2020).

Εκτός από την ηγεσία του φορέα της υγειονομικής περίθαλψης, τα κίνητρα εργασίας είναι ένα σημαντικό μέτρο της ανταπόκρισης των επαγγελματιών υγείας στις αυξανόμενες προκλήσεις και απαιτήσεις (Toodeetal., 2011). Το κίνητρο είναι γνωστό ως μια διαδικασία που ενισχύει συμπεριφορές για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Το κίνητρο είναι ένα σύνθετο, πολυδιάστατο και ως εκ τούτου ορίζεται ως «*μια δύναμη μέσα στο άτομο που επηρεάζει ή κατευθύνει τη συμπεριφορά*» (Baljooon et al., 2018). Το κίνητρο είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται για να περιγράψει μια εξωτερική κατάσταση που εμπνέει μια ειδική συμπεριφορά και εσωτερικές αντιδράσεις που αποκαλύπτουν αυτή τη συμπεριφορά (Musinguzi et al., 2018). Στο οργανωτικό πλαίσιο, το κίνητρο εξηγείται ως το ερέθισμα της εργασιακής συμπεριφοράς, το οποίο διοχετεύει την προσπάθεια του εργαζομένου να επιτύχει τους στόχους του οργανισμού. Το κίνητρο των εργαζομένων είναι το αποτέλεσμα των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ατόμων (εσωτερική ψυχολογική διαδικασία), του εργασιακού τους περιβάλλοντος (μια διαδικασία συναλλαγής) και της προσαρμογής μεταξύ αυτών των αλληλεπιδράσεων και του κοινωνικού πλαισίου (Francoetal., 2002).

## **Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού στο Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης. Αναλυτικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας είναι να εξήσ:

1. Ποιος τύπος (στιλ) ηγεσίας εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στο Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης σύμφωνα με τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού;
2. Σε ποιο βαθμό το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης είναι ικανοποιημένο από τους παράγοντες παρακίνησης στο χώρο εργασίας του;
3. Ποιά είναι τα σημαντικότερα κίνητρα που παρακινούν το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης;

4. Διαφέρουν οι αντιλήψεις του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού για το στιλ ηγεσίας που εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στο χώρο εργασίας τους ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους;
5. Διαφέρει το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού για το στιλ ηγεσίας που εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό στο χώρο εργασίας τους ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά τους;
6. Σχετίζεται το στιλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας με το επίπεδο ικανοποίησης τους από τους παράγοντες παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού;
7. Σχετίζεται το στιλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας με τα κίνητρα που παρακινούν το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό;

### **Σημαντικότητα έρευνας**

Η ηγεσία επηρεάζει σημαντικά το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό και για το λόγο αυτό είναι επιτακτική ανάγκη να εντοπιστούν οι ιδιότητες ενός βέλτιστου τύπου ηγέτη και να κατανοηθεί πώς μπορούν να αναπτυχθούν οι αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας. Επιπλέον, είναι σημαντικό να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα στιλ ηγεσίας επηρεάζουν τα κίνητρα και το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει περιορισμένος αριθμός ερευνών που έχει μελετήσει το ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Ως εκ τούτου είναι σημαντικό να μελετηθεί εκτός από την επίδραση της ηγεσίας σε άλλες διαστάσεις της εργασίας (όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η απόδοση κλπ) και η επίδραση της ηγεσίας στην παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Η καταγραφή εκείνων των στιλ ηγεσίας που μπορούν να συμβάλλουν στην παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού είναι χρήσιμη για τους διευθυντές και προϊσταμένους. Τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από διευθυντές και προϊσταμένους σε νοσηλευτικά και μαιευτικά τμήματα με στόχο να βελτιώσουν το στιλ ηγεσίας τους και να οδηγήσουν σε αύξηση της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού.

### **Δομή διπλωματικής εργασίας**

Η διπλωματική εργασία διαχωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο που προηγήθηκε παρουσιάστηκε το γενικό θεωρητικό υπόβαθρο, η αναγκαιότητα διερεύνησης του θέματος καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε. Στο δεύτερο κεφάλαιο που ακολουθεί δίνεται το αναλυτικό θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Αρχικά, παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο για την ηγεσία και τους πιο γνωστούς τύπους (στιλ) ηγεσίας καθώς και το ρόλο της ηγεσίας στο χώρο της υγείας. Επιπλέον, δίνονται στοιχεία αναφορικά με τις θεωρίες κινήτρων και παρακίνησης και το ρόλο των κινήτρων στους επαγγελματίες υγείας. Τέλος, παρουσιάζονται ευρήματα συναφών ερευνών που έχουν μελετήσει το ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση των εργαζομένων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το αναλυτικό μεθοδολογικό πλαίσιο της έρευνας ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο δίνονται τα αναλυτικά ευρήματα της ανάλυσης των δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο δίνονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και δίνονται κάποιες προτάσεις προς μελλοντική διερεύνηση.



## Κεφάλαιο 2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### Ηγεσία

#### Ορισμός ηγεσίας

Γενικότερα, η ηγεσία αφορά τη διαδικασία επεξεργασίας, σχεδιασμού, λήψης αποφάσεων, καθοδήγησης και ελέγχου των υφισταμένων από έναν διευθυντή ή προϊστάμενο (Northouse, 2016). Μπορεί επίσης να ειπωθεί ότι η ηγεσία αφορά μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, όπου το ένα άτομο (ηγέτης) βοηθά και συντονίζει την εργασία και ο στόχος είναι να διατηρηθεί ένα περιβάλλον όπου ομάδες ανθρώπων συνεργάζονται με απώτερο σκοπό την από κοινού επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Avolio & Bass, 2004). Η ηγεσία είναι μια αναπόσπαστη διαδικασία για τις οργανωτικές λειτουργίες. Ως πρακτική, η ηγεσία έχει κερδίσει σημαντική θέση στην επιστημονική βιβλιογραφία τις τελευταίες δεκαετίες (Latham, 2014). Η ηγεσία μπορεί να οριστεί με διάφορους τρόπους, αλλά για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, ορίζεται ως «*μια διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει μια ομάδα ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου*» (Northouse, 2016). Στον πυρήνα της, η ηγεσία έχει πάντα στόχο να επηρεάζει τους άλλους για να αναλάβουν δράση ώστε να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Το να ληφθεί υπόψη η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης βοηθά στην παροχή ενός ορισμού της ηγεσίας. Η ηγεσία είναι το υποσύνολο των λειτουργιών διαχείρισης που περιλαμβάνει έναν μάνατζερ να επιτυγχάνει στόχους μέσω της καθοδήγησης των προσπαθειών άλλων που εργάζονται για τον οργανισμό (Kalargyrouetal., 2012). Οι Kushalappas και Pakkeerappa (2014) πρότειναν ότι η ηγεσία και οι άλλες πτυχές της διαχείρισης πρέπει να συμβαδίζουν, επειδή είναι και οι δύο απαραίτητες πτυχές για έναν οργανισμό. Οι εργαζόμενοι όχι μόνο περιμένουν από τους διευθυντές να τους αναθέσουν καθήκοντα. Περιμένουν επίσης από τους διευθυντές να εξηγήσουν τους σκοπούς τέτοιων εργασιών και να τους εμπνεύσουν να τις εκτελούν αποτελεσματικά. Ο Geller (2016) σημείωσε ότι οι διευθυντές θεωρούν τους ανθρώπους υπεύθυνους για την εκτέλεση επιθυμητής συμπεριφοράς και την αποφυγή ανεπιθύμητης συμπεριφοράς, ενώ οι ηγέτες εμπνέουν τους ανθρώπους να θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για να κάνουν το σωστό και να ακολουθούν ένα συγκεκριμένο πρωτόκολλο. Ο Geller(2016) ανέφερε επίσης

ότι οι διευθυντές κατευθύνουν και παρακινούν τη συμπεριφορά με ένα εξωτερικό σύστημα λογοδοσίας, ενώ οι ηγέτες διευκολύνουν την αυτο-κατεύθυνση και την αυτο-παρακίνηση επηρεάζοντας τα πρόσωπα και τους εργαζομένους προς την επίτευξη των στόχων.

Παρά το ότι έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες, η ηγεσία ως πρακτική έχει εξελιχθεί πολύ από τότε που πρωτοεμφανίστηκε ως θέμα στη βιβλιογραφία και οι προτιμώμενες μέθοδοι για τους κορυφαίους οργανισμούς άλλαξαν με την αλλαγή των καιρών, την εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και τον επαναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών ανεξαρτήτως του τομέα που δραστηριοποιούνται (Kaiser et al., 2012). Η οδηγία, ο έλεγχος και η διοικητική εξουσία από πάνω προς τα κάτω τείνουν να τονίζουν τις κλασικές ερμηνείες της ηγεσίας (Bergetal., 2012). Οι ηγέτες που ακολουθούσαν αυτή τη θεωρητική σχολή έτειναν να επικεντρώνονται στην επάρκεια των εργασιών ή στην ικανότητα των οπαδών να ανταποκρίνονται στις τυπικές απαιτήσεις της δουλειάς τους. Οι ηγέτες αυτού του τύπου προσέφεραν στους οπαδούς τους πολύ συγκεκριμένους στόχους απόδοσης και αυστηρή καθοδήγηση για το πώς να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, και στη συνέχεια περιέγραφαν τα πρότυπα απόδοσης που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αυτών των στόχων (Northouse, 2016). Οι παραδοσιακές αντιλήψεις για την ηγεσία έτειναν επίσης να στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στις έννοιες των ενδεχόμενων ανταμοιβών και τιμωριών ως υποκείμενων κινήτρων για τη συμμόρφωση των οπαδών (Bass, 1985; Martinetal., 2013). Κάποτε πίστευαν ότι τέτοιες μέθοδοι θα απέφεραν τα μεγαλύτερα οφέλη σε έναν οργανισμό, αλλά ο χρόνος έχει αποδείξει ότι τέτοιες λογικές είναι εσφαλμένες.

Οι παραδοσιακές αντιλήψεις για την ηγεσία έχουν δώσει τη θέση τους σε νεότερα, αναδυόμενα στυλ ηγεσίας με διαφορετική εστίαση. Καθώς ο τομέας της ηγεσίας έχει εξελιχθεί, οι ερευνητές έχουν προτείνει ότι ήταν ενδεδειγμένη μια στροφή προς τα στυλ ηγεσίας που τονίζουν τη σημασία των ανθρώπινων σχέσεων, της ομαδικής εργασίας και των πιο επίπεδων οργανωτικών δομών (Lorinkova et al., 2013). Οι ηγέτες που ακολουθούν τις αναδυόμενες αντιλήψεις για την οργανωτική ηγεσία έχουν την τάση να μοιράζονται την εξουσία με τους οπαδούς τους, να παρέχουν λιγότερα αυστηρή δομή για τα καθήκοντα και να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα (Martin et al., 2013). Η εξέλιξη της οργανωτικής ηγεσίας συνέβη σε μεγάλο βαθμό παράλληλα με τις αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί.

Οι ψυχολογικές αρχές που διέπουν τις θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα, την πολιτισμική ποικιλομορφία στο χώρο εργασίας και τη διασυνδεδεμένη φύση του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν ωθήσει όλες τις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται η οργανωτική ηγεσία (Aritz, & Walker, 2014). Η εξέλιξη των στυλ ηγεσίας έχει επεκταθεί για να περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές ιδέες και πολλές αναδυόμενες έννοιες σημαντικές για τα ενδιαφερόμενα μέρη κάθε οργανισμού.

## **Θεωρίες ηγεσίας**

Υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ηγεσίας που υιοθετούνται από διευθυντές ή προϊστάμενους. Πρώτα απ' όλα, οι θεωρίες ηγεσίας ήταν η βάση των στυλ ηγεσίας και πρέπει να ληφθούν υπόψη σε αυτή τη μεταπτυχιακή εργασία. Οι κατηγορίες των θεωριών ηγεσίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε αυτές του ηγέτη, του οπαδού και της κατάστασης. Ως εκ τούτου, προκειμένου να κατανοηθούν ορισμένα στυλ ηγεσίας, θα είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν αρχικά συγκεκριμένες θεωρίες ηγεσίας. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν διάφορες θεωρίες ηγεσίας, για παράδειγμα, η προσέγγιση χαρακτηριστικών (trait approach theory), η συμπεριφορική προσέγγιση (behavioral approach theory), την προσέγγιση επιρροής εξουσίας (power influence approach theory), την καταστασιακή προσέγγιση (situational approach theory) και την ολοκληρωμένη προσέγγιση (integrative approach theory) (Northouse, 2016).

**Προσέγγιση χαρακτηριστικών:** Η θεωρία της προσέγγισης χαρακτηριστικών εξετάζει ορισμένες ιδιότητες των ηγετών προκειμένου να διακρίνει τον ηγέτη από τον ακόλουθο και να εντοπίσει πιθανούς ηγέτες με βάση ορισμένα γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά. Οι ερευνητές και οι ψυχολόγοι θα ήθελαν να κατανοήσουν τα χαρακτηριστικά και τις γνωστικές πτυχές των ανθρώπινων όντων προκειμένου να αξιολογήσουν την προσωπικότητά τους (Greenleaf, 2018). Τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά και καθορίζουν συγκεκριμένα πρότυπα. Ο ψυχολόγος Ralph Melvin Stogdill υποστήριξε ότι τα χαρακτηριστικά δεν είναι το αποτέλεσμα της ηγεσίας, αλλά μάλλον η συνέπεια της αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων και των περιστάσεων. Στη δεκαετία του 1980, ψυχολόγοι όπως ο Barry Posner και ο James Kouzes πρότειναν ότι τα

χαρακτηριστικά είναι πολύτιμοι παράγοντες για τον προσδιορισμό των ηγετικών ιδιοτήτων όπως η ευελιξία, το θάρρος, η προθυμία ή η αξιοπιστία (Northouse, 2016).

**Θεωρία συμπεριφορικής προσέγγισης:** Πριν εξηγηθεί ο όρος «συμπεριφορική προσέγγιση», πρέπει να αναλυθεί η θεωρία στόχου-διαδρομής (path-goaltheory). Αυτή η προσέγγιση δηλώνει ότι ο στόχος του διευθυντή είναι να οδηγήσει τους υφισταμένους στο σωστό μονοπάτι (διαδρομή) προκειμένου να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους καθώς και τους συλλογικούς στόχους μέσα σε έναν οργανισμό. Η θεωρία στόχου-διαδρομής βασίζεται στη θεωρία προσδοκίας του Vroom(1964), η οποία αφορά την προσδοκία ενός ατόμου για το αποτέλεσμα μετά την εκπλήρωση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Αργότερα, το 1970, ο Evans (1970) καθιέρωσε τη θεωρία του στόχου-διαδρομής που αφορά την επιλογή μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς για έναν εργαζόμενο σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες που έχουν οριστεί. Η συμπεριφορική προσέγγιση εστιάζει στην προετοιμασία που συμβαίνει μέσω της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον. Οι οπαδοί προσπαθούν να παρατηρήσουν ορισμένα μοτίβα από τους ηγέτες τους που προκαλούν τη δράση τους και την παρακίνηση τους. Γενικά, οι ηγέτες δίνουν επίσης ένα πρότυπο που επηρεάζει τη συμπεριφορά του υπαλλήλου/ οπαδού (Davis&Luthans, 1979).

**Προσέγγιση επιρροής εξουσίας:** Όπως ήδη περιγράφει ο όρος «θεωρία επιρροής εξουσίας», υπογραμμίζει τις παρακινητικές πτυχές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ηγέτες μέσω της επιρροής τους. Η εξουσία και η επιρροή είναι δύο κύριες κατηγορίες που καθορίζουν την κοινωνία. Ένα συνηθισμένο παράδειγμα θα ήταν εάν ένας προϊστάμενος ζητήσει από τον υπάλληλο να αναλάβει πρόσθετη εργασία ή μια νυχτερινή βάρδια και ο υπάλληλος αλλάξει την προσωπική του ατζέντα για τις ζητούμενες εργασίες. Σε αυτή την περίπτωση, τα στελέχη κάνουν χρήση της εξουσίας τους και ενδέχεται να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους με υποσχέσεις που σχετίζονται με την εργασία, όπως προαγωγές. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε ως άρρητη απαίτηση είτε ως απειλή (Willer et al., 1997). Η εξουσία κρύβεται πίσω από πολλές αρνητικές πτυχές αλλά έχει επίσης ορισμένες θετικές επιπτώσεις. ΟιWiller et al. (1997) ανέφεραν ότι κάποιος μπορεί να επιτύχει τους στόχους του μόνο με τη χρήση της εξουσίας και εάν κατανοήσει την αρχή της εξουσίας, είναι δυνατό να χρησιμοποιήσει τα όργανα εξουσίας με τον σωστό τρόπο χωρίς καμία ανάρμοστη συμπεριφορά ή παραβίαση των προσωπικών ηθικών κανόνων.

**Καταστασιακή προσέγγιση:** Η καταστασιακή προσέγγιση βασίστηκε στην παραδοχή ότι η προσέγγιση ενός ηγέτη πρέπει να αλλάζει σε σχέση με την κατάσταση. Η συνεκτίμηση της ωριμότητας ή μάλλον της ικανότητας και η δέσμευση των υφισταμένων είναι ζωτικής σημασίας και καθορίζουν την αντίστοιχη προσέγγιση των ηγετών (Hill, 1969). Ο ηγέτης σύμφωνα με αυτή τη θεωρία βοηθά τον οπαδό να πετύχει τους στόχους του και δίνει καθοδήγηση ώστε ο οπαδός να μπορεί να αναπτύξει νέες δεξιότητες (Dansereau et al., 2013).

**Θεωρία ολοκληρωμένης προσέγγισης:** Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση μπορεί καλύτερα να περιγραφεί ως η χρήση διαφορετικών θεωριών και ο συνδυασμός τους ως προτιμώμενη. Υπάρχει η δυνατότητα συνδυασμού δύο ή περισσότερων θεωριών όπως η θεωρία χαρακτηριστικών με τη θεωρία επιρροής εξουσίας προκειμένου να επιλεγούν ορισμένα πλεονεκτήματα και να αξιοποιηθούν. Ωστόσο, οι ερευνητές ορίζουν διαφορετικά την ολοκληρωμένη προσέγγιση, γεγονός που καθιστά δύσκολο να εξηγηθεί. Υπάρχουν προτάσεις ότι η ολοκληρωμένη προσέγγιση συνδέεται με τη σωματική καθώς και με την ψυχική ευημερία του ηγέτη που αντιστοιχεί στην επιτυχία κάθε οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στην ισορροπία της αυτοφροντίδας και της επαγγελματικής ζωής των ανθρώπων, καθώς το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μεγάλη αξία. Άλλες έρευνες μιλούν για πολιτιστικές αξίες και τη διαδικασία ολοκλήρωσης που συνδυάζει την οργάνωση και την οργανωτική κουλτούρα. Ως αποτέλεσμα, μπορεί κανείς να πει ότι η ολοκληρωμένη προσέγγιση αφορά το συνδυασμό διαφορετικών πτυχών του εργασιακού χώρου προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κοινό έδαφος για περαιτέρω αποφάσεις από έναν ηγέτη (Northouse, 2016).

### **Τύποι ηγεσίας**

Το μοντέλο ηγεσίας πλήρους εύρους (Full Range Leadership Model) αποτελεί θέμα πολλής έρευνας από τότε που οι Avolio και Bass (2004) πραγματοποίησαν την ανάπτυξή του. Το μοντέλο αντιπροσωπεύει μια προσπάθεια να συμπεριληφθούν όλα τα στυλ ηγεσίας, που κυμαίνονται από στυλ στα οποία ο ηγέτης ενθαρρύνει την πίστη και την παραγωγικότητα, μέχρι τα στυλ στα οποία ο ηγέτης απουσιάζει. Ο Schweitzer (2014) χαρακτήρισε το μοντέλο ηγεσίας πλήρους εύρους ως μια θεωρία ηγεσίας αιχμής και οι ερευνητές σε όλο τον κόσμο έχουν εφαρμόσει και επικυρώσει το μοντέλο ηγεσίας πλήρους εύρους σε πολλές μελέτες. Η ηγεσία πλήρους εύρους είναι μια προσέγγιση ηγεσίας που στοχεύει στον επηρεασμό και την παρακίνηση των υφισταμένων. Το μοντέλο περιγράφει ένα

σύνολο τριών στυλ ηγεσίας που περιλαμβάνουν όλο το φάσμα των πιθανών σχέσεων εργαζομένου-ηγέτη: το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας και το παθητικό στυλ ηγεσίας.

**Μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας:** Λαμβάνοντας υπόψη τη μετασχηματιστική ηγεσία, ένας ερευνητής μπορεί να δει την ηγεσία από την οπτική της συνεργασίας και της επικοινωνίας αντί της μονομερούς απόφασης. Από την σύλληψη του μετασχηματιστικού στυλ ηγεσίας, οι ερευνητές και οι μάνατζερ έχουν δώσει ευρεία προσοχή. Σε αντίθεση με τους ηγέτες που επικεντρώνονται στον ρόλο της εποπτείας, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους οπαδούς τους και μοιράζονται τους στόχους τους και ένα κοινό όραμα. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προκαλούν επίσης τους οπαδούς να γίνουν δημιουργικοί στην επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος μέσω εκπαίδευσης και καθοδήγησης (Cavazotteetal., 2013). Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης έχει μεγαλύτερη ικανότητα να εμπνέει από οποιονδήποτε άλλο τύπο ηγέτη(Hamstraetal., 2014). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαθέτουν ακεραιότητα, χρησιμεύουν ως πρότυπα για εκείνους που επιθυμούν να τους ακολουθήσουν και επικοινωνούν με σαφήνεια τους στόχους τους. Οι ηγέτες παρακινούν τους οπαδούς προκαλώντας τους και παρέχοντας ουσιαστικές και κατανοητές εργασίες (Avolio&Bass, 2004).Οι παλιές αντιλήψεις για την ηγεσία επικεντρώνονται στην κατηγοριοποίηση της ηγεσίας ανάλογα με τη συμμετοχή. Οι υποστηρικτές της μετασχηματιστικής ηγεσίας υποστηρίζουν ότι είναι μια αποτελεσματική μορφή ηγεσίας επειδή, αν και επενδύει σε ηγέτες με αποτελεσματική εξουσία, προάγει τη δημοκρατία στο χώρο εργασίας. Η δημοκρατία στο χώρο εργασίας είναι η εφαρμογή δημοκρατικών αρχών,όπως η ψηφοφορία, η ανοικτή επικοινωνία και ο δημόσιος διάλογος, στον χώρο εργασίας (Cavazotteetal., 2013).

**Συναλλακτικό στυλ ηγεσίας:** Οι Abdul και Javed (2012) ισχυρίστηκαν ότι η συναλλακτική ηγεσία θα μπορούσε να χρησιμεύσει στη μεγιστοποίηση της αναλογίας των οφελών προς το κόστος σε έναν οργανισμό. Η συναλλακτική ηγεσία είναι μια σχέση στην οποία οι ηγέτες διαβουλεύονται με τους εργαζομένους τους ως προς ένα αμοιβαία συμφωνημένο σύστημα ανταμοιβών και τιμωριών υπό όρους που θα τους παρακινήσει να επιτύχουν αποτελεσματικά τους οργανωτικούς στόχους (Avolio& Bass, 2004). Κάτω από έναν τέτοιο τρόπο ηγεσίας, όπως τόνισαν οι Abdul και Javed (2012), οι ηγέτες δεν μεταβιβάζουν απλώς τις αποφάσεις στους υπαλλήλους, αλλά από ορισμένες βασικές

απόψεις, λαμβάνουν αποφάσεις λόγω της συμβολής και της πρωτοβουλίας τους. Η θεωρία που ορίζει τη συναλλακτική ηγεσία συνδυάζει πτυχές τόσο της ενδεχόμενης ανταμοιβής όσο και του στυλ ηγεσίας διαχείρισης ανά εξαίρεση (Avolio & Bass, 2004). Η ηγεσία με ενδεχόμενη ανταμοιβή συνεπάγεται έναν ηγέτη που αναθέτει καθήκοντα και παρέχει ανταμοιβές με βάση την ολοκλήρωση των καθηκόντων (Bass & Avolio, 2004). Ένα παράδειγμα υλικής ανταμοιβής είναι η μηνιαία αύξηση μισθού και ένα παράδειγμα συναισθηματικής ανταμοιβής είναι να δοθεί ένα κομπλιμέντο για μια εργασία. Η διαχείριση κατ' εξαίρεση είναι ένας υπότυπος συναλλακτικής ηγεσίας στην οποία ένας ηγέτης συνεργάζεται με τους εργαζόμενους μόνο όταν προκύπτει ασυμφωνία μεταξύ των στόχων και των αποτελεσμάτων (Bass & Avolio, 2004). Στην ενεργό μορφή της διαχείρισης ανά εξαίρεση, οι ηγέτες εποπτεύουν συνεχώς τους υπαλλήλους τους προκειμένου να ανακαλύψουν και να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα σε σχέση με τέτοιες αποκλίσεις (Abdul & Javed, 2012).

**Παθητικό στυλ ηγεσίας:** Ο παθητικός ηγέτης δεν έχει σαφή προγραμματισμό, δε συμμετέχει σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων και αποτυγχάνει να ενθαρρύνει άλλους να το κάνουν. Οι δύο μορφές παθητικής ηγεσίας είναι η διαχείριση *laissez-faire* (Ελευθεριάζουσα Ηγεσία) και η παθητική διαχείριση με εξαίρεση (Bass & Avolio, 2004). Η διαχείριση *Laissez-faire* υποδηλώνει το στυλ των ηγετών που στοχεύουν στο να προσφέρουν ένα άνετο περιβάλλον για τους υπαλλήλους επιτρέποντάς τους να μάθουν να παίρνουν σωστές αποφάσεις μόνοι τους (Bass & Avolio, 2004). Πολλοί ερευνητές ισχυρίστηκαν ότι αυτό το στυλ ηγεσίας, το οποίο απαιτεί τη λιγότερη δραστηριότητα εκ μέρους των ηγετών, είναι το λιγότερο αποτελεσματικό από όλα τα πιθανά στυλ ηγεσίας (Thomson et al., 2016).

### **Ο ρόλος της ηγεσίας στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης**

Η αντίληψη των επαγγελματιών υγείας για τα στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων τους έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην εργασιακή ζωή, την υγεία και την ευημερία τους (Al-Sawai, 2013; Franke et al., 2014). Ο χώρος εργασίας είναι ένα ουσιαστικό στοιχείο της ζωής ενός ενήλικα, παρέχοντας όχι μόνο εισόδημα αλλά και αίσθηση δέσμευσης, αναγνώριση ρόλων, σωματική και ψυχική διέγερση και ευημερία του προσωπικού. Οι τρέχουσες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης, σε σχέση με την έλλειψη

επαγγελματιών υγείας, απαιτούν από τους διευθυντές και τους ηγέτες να ασκούν διαφορετικά στυλ ηγεσίας και στρατηγικές ενδυνάμωσης του προσωπικού (Asiri et al., 2016). Η αποτελεσματική ηγεσία στην υγειονομική περίθαλψη είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης (Sabbah et al., 2020).

Υπάρχουν τρία κύρια παραδείγματα ηγεσίας που επικεντρώνονται στη διαχείριση εργαζομένων στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης και παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων, η μετασχηματιστική ηγεσία, η συναλλακτική ηγεσία και η παθητική ηγεσία (Huber, 2017). Σε ένα σύστημα υγειονομικής περίθαλψης, ο Huber (2017) όρισε το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας ως ένα στυλ ηγεσίας που επικεντρώνεται στην ενδυνάμωση των επαγγελματιών υγείας με μια αίσθηση αυτονομίας και ευθύνης, που μπορεί να αυξήσει τη δέσμευση και την αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, ο μετασχηματιστικός ηγέτης διευκολύνει την ανάπτυξη και προσπαθεί να συνδέσει τη θεωρία με την πράξη με στόχο την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι επομένως πολύ συνηθισμένη στη νοσηλευτική και μαιευτική φροντίδα, εμπνέει και δίνει κίνητρα για έναν ισχυρό μετασχηματισμό της κουλτούρας στο χώρο εργασίας (Robbins & Davidhizar, 2020). Επιπλέον, η μετασχηματιστική ηγεσία θεωρείται το καλύτερα επιλεγμένο στυλ για τους ηγέτες στον τομέα της υγείας, ειδικά για ηγέτες στο νοσηλευτικό και μαιευτικό τομέα καθώς αυτό το στυλ ηγεσίας είναι ικανό να κινητοποιήσει το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό για την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών (Restivo et al., 2022).

Το δεύτερο στυλ ηγεσίας που εμφανίζεται στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης είναι το συναλλακτικό στυλ ηγεσίας. Αυτό το στυλ θα μπορούσε να είναι αποτελεσματικό όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται υπό πίεση και πρέπει να ληφθούν υπόψη οι βασικές ανάγκες (Restivo et al., 2022). Καθώς η ηγεσία στοχεύει ουσιαστικά να κινητοποιήσει τους επαγγελματίες υγείας για την επίτευξη οργανωτικών συμφερόντων, η συναλλακτική ηγεσία αναγνωρίζει κυρίως τις αξίες των οργανισμών και των εργαζομένων, αλλά τις θεωρεί θεμελιωδώς ξεχωριστές, που συνεπάγονται μια «συναλλακτική ανταλλαγή» μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων (Purwanto et al., 2020). Οι συναλλακτικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζομένους με ανταμοιβές και τιμωρίες για την επίτευξη των στόχων ή την αποτυχία να επιτύχουν τις οργανωτικές απαιτήσεις (αντίστοιχα). Αυτό το στυλ είναι κατάλληλο για περιβάλλοντα που βασίζονται σε εργασίες όπου η αυτονομία των εργαζομένων, η δημιουργικότητα και η καινοτομία δεν αποτελούν προτεραιότητα



(Richards, 2020). Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία ήταν επίσης εξαιρετικά αποτελεσματική στη μείωση του βαθμού λαθών στην υγειονομική περίθαλψη (Fletcher et al., 2019).

Το τρίτο στιλ ηγεσίας είναι η παθητική ηγεσία, που χαρακτηρίζεται από έναν ηγέτη που συμμετέχει στις διαδικασίες μόνο όταν τα πράγματα γίνουν σοβαρά και αποφεύγει τη συμμετοχή (Musinguzietal., 2018). Αυτό το στιλ ηγεσίας μπορεί να έχει τόσο οφέλη όσο και πιθανές παγίδες. Αυτό είναι ένα από τα λιγότερο δημοφιλή στιλ ηγεσίας στη νοσηλευτική λόγω της ανάγκης της θέσης για γρήγορες αποφάσεις. Αν και λειτουργεί καλά για έμπειρες ομάδες, οι ηγέτες που υιοθετούν παθητική ηγεσία δεν είναι αποτελεσματικοί όταν διαχειρίζονται νέους επαγγελματίες υγείας ή επαγγελματίες υγείας που δεν έχουν επαρκείς γνώσεις και δεξιότητες. Συνήθως, σε αυτές τις περιπτώσεις οι ομάδες αυτών των ηγετών είναι λιγότερο πιθανό να είναι αποδοτικές και να επιτύχουν τους στόχους τους (Iqbal et al., 2021). Υπάρχουν επίσης ορισμένες καταστάσεις όπου η παθητική ηγεσία μπορεί να είναι η πιο κατάλληλη. Όπως και άλλα στιλ ηγεσίας, το στιλ παθητικής ηγεσίας τα πλεονεκτήματά του. Αρχικά, ενθαρρύνει την καινοτομία. Η ελευθερία που δίνεται στους εργαζόμενους μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα τους και να οδηγήσει σε αυξημένο επίπεδο καινοτομίας (Teameetal., 2022). Τέλος, επιτρέπει την ταχύτερη λήψη αποφάσεων. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει αυστηρή διαχείριση, οι εργαζόμενοι έχουν την αυτονομία να λαμβάνουν τις δικές τους αποφάσεις γρήγορα και άμεσα (Harrington, 2021).

## **Παρακίνηση και κίνητρα**

### **Ορισμός παρακίνησης**

Ο όρος «παρακίνηση» περιγράφει μια διαδικασία όπου ορισμένα ερεθίσματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Η παραγωγικότητα είναι μια μέτρηση που μπορεί να καθορίσει το επίπεδο κινήτρων που έχει ένα άτομο (Latham&Pinder, 2005). Η έρευνα δείχνει ότι τα κίνητρα έχουν θετική επίδραση στην παραγωγικότητα ενός εργαζομένου (Alghazo& Al-Anazi, 2016).Οι άνθρωποι ανταποκρίνονται διαφορετικά σε ορισμένα κίνητρα και διαφέρουν ως προς τον χρόνο ή την προσπάθεια που είναι διατεθειμένοι να δώσουν. Ο στόχος είναι να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το μεγάλο ζήτημα

πίσω από τα κίνητρα και την παρακίνηση είναι ότι το σύστημα ερεθισμάτων πρέπει να ανακαλυφθεί πρώτα για να γίνει σωστή χρήση του. Αυτό σημαίνει ότι οι ανάγκες και τα θέλω των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας σε σχέση με τις θεωρίες κινήτρων. Εάν οι ανάγκες και τα κίνητρα των εργαζομένων είναι γνωστά, οι διευθυντές είναι σε θέση να οδηγήσουν τους υφισταμένους τους ανάλογα με αυτή τη γνώση. Το θεμέλιο των θεωριών κινήτρων εδράζεται στην απλή απάντηση του «γιατί» των διαφορετικών συμπεριφορών και εμπειριών των ανθρώπων (Cook&Artino, 2016).

Οι απαντήσεις των εργαζομένων σε οποιαδήποτε συγκεκριμένη μέθοδο παρακίνησης τείνουν να διαφέρουν από άτομο σε άτομο (González-Cutre&Sicilia, 2012). Μια συχνά εφαρμοζόμενη θεωρία για τα κίνητρα των εργαζομένων είναι η ιεραρχία των αναγκών του Abraham Maslow (1943), ο οποίος πρότεινε ότι οι άνθρωποι κατευθύνουν φυσικά τις ενέργειές τους προς την εκπλήρωση των μη ικανοποιημένων αναγκών. Τέτοιες ανάγκες, σύμφωνα με τη θεωρία, κυμαίνονται σε προτεραιότητα από τις φυσιολογικές απαιτήσεις για επιβίωση έως τις ψυχοκοινωνικές απαιτήσεις για μια ικανοποιητική ζωή (Cook&Artino, 2016).

Οι Aisha και Hardjomidjojo (2013) έδειξαν στη μελέτη του ότι οι εργαζόμενοι με σχετικά χαμηλούς μισθούς παρακινούνταν περισσότερο από τις αυξήσεις μισθών από ότι οι εργαζόμενοι με σχετικά υψηλούς μισθούς. Σύμφωνα με τους Sen et al. (2012), όταν οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν τις πιο βασικές τους ανάγκες για επιβίωση, έχουν περισσότερα κίνητρα για να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για ασφάλεια. Τα ευρήματα μιας μελέτης που αναφέρθηκε από τον Cheng (2015) έδειξαν ότι οι κοινωνικές ανάγκες ήταν δύσκολο να καλυφθούν στους χώρους εργασίας λόγω του έντονου ανταγωνισμού για ανώτερες θέσεις εργασίας όπου υπάρχει μεγαλύτερη αίσθηση ομαδικής εργασίας. Τα δύο υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας του Maslow είναι αυτά της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης όπως θα δούμε παρακάτω (Sen et al., 2012).

Μεταξύ των πολλών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν το επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων είναι το σύνολο των προσδοκιών που τους κοινοποιούν οι διευθυντές τους. Εάν οι προσδοκίες είναι υψηλές, οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται ενθαρρυμένοι να τις επιτύχουν ή να τις ξεπεράσουν (Pandey, 2014). Ο Cheng (2015) εξήγησε ότι τα εγγενή κίνητρα όπως οι συμπεριφορές των διευθυντών προς τους υπαλλήλους και τα καθήκοντα που ανατίθενται στους υπαλλήλους είναι μερικοί παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο κινήτρων των εργαζομένων. Οι Graves και Luciano (2013) υποστήριξαν ότι οι διευθυντές

είναι σε θέση να επηρεάσουν θετικά τα κίνητρα των εργαζομένων μέσω της ανάθεσης ευθύνης.

## **Θεωρίες κινήτρων**

### **Θεωρία αναγκών του Maslow**

Για δεκαετίες, οι ερευνητές προσπαθούν να κατανοήσουν καλύτερα την έννοια του ανθρώπινου κινήτρου. Η βιβλιογραφία σχετικά με τα κίνητρα των εργαζομένων συχνά βρίσκει τις ρίζες της στις έννοιες του ανθρώπινου κινήτρου που θέτει ο Maslow (1943). Ο Maslow (1943) έθεσε μια θεωρία για την ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών τις οποίες και χώρισε σε πέντε κατηγορίες. Πρότεινε ότι η εκπλήρωση αυτών των διαφόρων τύπων αναγκών ήταν διαδοχικής φύσης. Δηλαδή, μέχρι να ικανοποιηθεί μια ταξινόμηση της ανάγκης, ένα άτομο δεν θα αναζητούσε απαραίτητα ανάγκες υψηλότερης τάξης.

Όταν χρησιμοποιείται το πλαίσιο του Maslow, οι πέντε κατηγορίες αναγκών αντιμετωπίζονται συχνά ως πυραμίδα, με τις χαμηλότερης τάξης ανάγκες στο κάτω μέρος και τις υψηλότερες στην κορυφή. Οι κατηγορίες της ανάγκης από κάτω προς τα πάνω διαδοχικά είναι η φυσιολογική, η ασφάλεια, η αγάπη και το ανήκει, η εκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση (Taormina&Gao, 2013). Η κατανόηση των εκδηλώσεων αυτών των κατηγοριών με μια γενική έννοια καθώς και σε ένα οργανωτικό πλαίσιο μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες του οργανισμού να κατανοήσουν τα υποκείμενα κίνητρα των υπαλλήλων τους (Lester, 2013). Κάθε μία από τις πέντε κατηγορίες βοηθά στην εξήγηση ενός στοιχείου της σωρευτικής θεωρίας που ο Maslow έθεσε για να εξηγήσει τα ανθρώπινα κίνητρα.

**Φυσιολογικές ανάγκες:** Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι εκείνες οι ανάγκες που θεωρούνται οι πιο βασικές στη φύση. Ταξινομούνται ως ανάγκες κατώτερης τάξης, εκείνες οι ανάγκες που είναι απαραίτητες για τη σωματική επιβίωση, όπως ο ύπνος, η τροφή και το οξυγόνο (Maslow, 1943). Όταν τοποθετούνται σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, οι φυσιολογικές ανάγκες σχετίζονται με ένα προσαρμόσιμο περιβάλλον εργασίας, τις βασικές ανάγκες για την ολοκλήρωση μιας εργασίας και σταθερές ώρες εργασίας (Schnoor, 2012). Η παρουσία στοιχείων στο χώρο εργασίας ικανών να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές

ανάγκες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναζητήσουν την εκπλήρωση του επόμενου επιπέδου ανάγκης κατώτερης τάξης, της ασφάλειας.

**Ασφάλεια:** Αφού ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες ενός ατόμου για φυσική διατροφή, είναι πιθανό να ανησυχήσει για την ανάγκη του για ασφάλεια. Η παρουσία αναγκών ασφαλείας επιτρέπουν ένα άτομο να διατηρήσει τις φυσιολογικές ανάγκες που έχει εκπληρώσει καθώς και να συνεχίσει μέσω διαφορετικών επιπέδων εκπλήρωσης αναγκών. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, οι ανάγκες ασφαλείας μπορούν να καλυφθούν παρέχοντας ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, επαρκείς συμβάσεις εργασίας, ασφάλεια εργασίας και ικανοποιητική αμοιβή (Schnoor, 2012).

**Αγάπη και ανήκειν:** Οι ανάγκες αγάπης και του ανήκειν είναι κοινωνικής φύσης και ισοδυναμούν με ανάγκες που σχετίζονται με την επιθυμία για συμμετοχή, φιλία και συμμετοχή σε ομάδες που επιτρέπουν σε κάποιον να αισθάνεται ότι είναι μέλος τους και ότι τον αποδέχονται. Στην ιδανική περίπτωση, αυτές οι σχέσεις συνδυάζονται με συναισθήματα στοργής (Maslow, 1943). Στο χώρο εργασίας, αυτές οι ανάγκες χαρακτηρίζονται από τις κοινωνικές πτυχές της οργανωσιακής ζωής, όπως οι φιλικές αλληλεπιδράσεις, το αίσθημα αξίας και συμμετοχής στις ομάδες και η συμμετοχή σε διαφορετικές υποομάδες του χώρου εργασίας (Schnoor, 2012).

**Εκτίμηση:** Η εκτίμηση θεωρείται η πρώτη ανάγκη υψηλότερης τάξης. Οι ανάγκες εκτίμησης είναι εκείνες οι ανάγκες που σχετίζονται με τα επιτεύγματα, τόσο προσωπικά όσο και επαγγελματικά, καθώς και με την προσωπική ανάπτυξη που αποκτάται μέσω της εμπειρίας ή της αυτο-ανάπτυξης (Lester, 2013). Η εκτίμηση αντιπροσωπεύει ένα βήμα μακριά από βασικές ή κατώτερης τάξης ανάγκες προς ανάγκες που δεν είναι απαραίτητες για την ύπαρξη, αλλά αντιπροσωπεύουν λεπτότερα επίπεδα της ανθρώπινης εμπειρίας (Maslow, 1943). Στο χώρο εργασίας, η εκτίμηση θα σχετίζεται συνήθως με το σεβασμό και την εκτίμηση ενός ατόμου για τις προσπάθειές του, ειδικά εκείνες που υπερβαίνουν αυτό που απαιτείται για να εκπληρώσει τα καθήκοντά του (Cheng, 2015).

**Αυτοπραγμάτωση:** Η αυτοπραγμάτωση συνεπάγεται ότι ένα άτομο φτάνει στο υψηλότερο δυναμικό του ως ανθρώπινο ον. Η επίτευξη αυτοπραγμάτωσης μπορεί να διαφέρει πολύ από άτομο σε άτομο ως προς τη μορφή και την ουσία, ωστόσο θεωρείται η ανάγκη υψηλότερης τάξης. Συνεπάγεται την επίτευξη υψηλών επιπέδων δημιουργικότητας, ηθικής και σκοπού (Maslow, 1943). Η αυτοπραγμάτωση στο χώρο

εργασίας συχνά χαρακτηρίζεται από αυξημένη αυτονομία, προσωπική ελευθερία και ικανότητα επιλογής (Lester, 2013).

### **Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg**

Εκτός από τη θεωρία του Maslow, η θεωρία του Frederick Herzberg για τα κίνητρα είναι ένα άλλο κοινό πλαίσιο για την κατανόηση των κινήτρων στο χώρο εργασίας. Οι Herzberg et al. (1959) έθεσαν μια θεωρία κινήτρων γνωστή ως θεωρία δύο παραγόντων ή θεωρία υποκίνησης-υγιεινής. Η θεωρία πρότεινε ότι τα άτομα έτειναν να παρακινούνται από δύο τύπους αναγκών που θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως παράγοντες υγιεινής (ή διαφορετικά παράγοντες διατήρησης) και παράγοντες υποκίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής ήταν εκείνοι οι παράγοντες που βοηθούσαν τα άτομα να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια, ενώ οι παράγοντες υποκίνησης παρείχαν πραγματικό κίνητρο (Teck-Hong & Waheed, 2011). Οι οργανωτικοί ηγέτες που προσπαθούν να κατανοήσουν τα κίνητρα των εργαζομένων από μια προοπτική διαφορετική από αυτή που θέτει ο Maslow μπορούν να αναζητήσουν αυτή τη θεωρία για να βρουν μια εναλλακτική εξήγηση.

**Παράγοντες υγιεινής:** Σε έναν οργανισμό, οι παράγοντες υγιεινής δεν βρίσκονται εγγενώς στην ίδια την εργασία. Παραδείγματα παραγόντων υγιεινής περιλαμβάνουν τις πολιτικές και τις πρακτικές που διέπουν τη ζωή των εργαζομένων, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη σταθερότητα της σταδιοδρομίας και τις γενικές συνθήκες εργασίας, τα οποία είναι όλα εξωτερικά στοιχεία της εργασίας. Η θεωρία του Herzberg σκιαγράφησε ότι η ύπαρξη αυτών των διαφόρων παραγόντων υγιεινής δεν παρείχε απαραίτητα ικανοποίηση, αλλά ότι εάν δεν ήταν παρόντες, θα προκαλούσαν στην πραγματικότητα δυσαρέσκεια για τους οπαδούς και τους εργαζόμενους (Dartey-Baah & Amoako, 2011). Οι παράγοντες υγιεινής, ενώ επηρεάζουν τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων, δεν παρέχουν εγγενώς κίνητρα.

**Παράγοντες υποκίνησης:** Οι παράγοντες υποκίνησης είναι εκείνοι οι παράγοντες που μπορούν πραγματικά να παρακινήσουν τους εργαζομένους να αυξήσουν την προσπάθειά τους. Στο χώρο εργασίας, οι παράγοντες υποκίνησης χαρακτηρίζονται από χώρο για προσωπική ανάπτυξη, ευκαιρίες εξέλιξης, σεβασμό και αισθήματα αξίας και επιτυχίας. Παράγοντες υποκίνησης είναι αυτοί που θα πρέπει να καλλιεργούνται από τους

ηγέτες που προσπαθούν να αυξήσουν τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων (Karaferisetal., 2022).

Η θεωρία κινήτρων του Herzberg μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα υγιές πλαίσιο για ηγέτες που προσπαθούν να κατανοήσουν τα κίνητρα των οπαδών τους. Παράγοντες υποκίνησης όπως η προσωπική ανάπτυξη και οι ευκαιρίες για επιτεύγματα και αυτοεκτίμηση είναι συνεπείς με τους πρωταρχικούς στόχους της αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ικανότητα των ηγετών να δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες εργασίας, να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και να καλλιεργούν ισχυρές σχέσεις στο χώρο εργασίας υποδηλώνει ότι θα βοηθήσουν στη δημιουργία εργασιακών περιβαλλόντων με την παρουσία παραγόντων υποκίνησης και υγιεινής ικανούς να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων ειδικά στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης (Ramónetal., 2022).

### **Ο ρόλος των κινήτρων και της παρακίνησης στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης**

Η παροχή υγειονομικής περίθαλψης απαιτεί υψηλή ένταση εργασίας. Αναμφίβολα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα σχετίζονται άμεσα με την προθυμία των εργαζομένων να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους. Με βάση τη βιβλιογραφία η βελτιωμένη παραγωγικότητα καθοδηγείται από υπαλλήλους με θετικά κίνητρα (Oosthuizen, 2001). Κάθε άτομο έχει μοναδικές ανάγκες και επιθυμίες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Αυτά σχετίζονται με τη συμπεριφορά που εκδηλώνουν και παίζουν σημαντικό ρόλο στις προτιμήσεις τους. Οι κοινωνικοί, πολιτιστικοί και εργασιακοί παράγοντες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Musinguzietal., 2018). Επομένως, το κίνητρο των εργαζομένων στον τομέα της υγείας αντανακλάται στη συμπεριφορά τους στον χώρο εργασίας και επηρεάζει την έκβαση του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης (Ramónetal., 2022).

Το χαμηλό επίπεδο εργασιακών κινήτρων των επαγγελματιών υγείας είναι μια κρίσιμη πρόκληση για το σύστημα υγειονομικής περίθαλψης των χωρών. Μια έρευνα στα υπουργεία υγείας σε πολλές χώρες έδειξε ότι τα χαμηλά κίνητρα θεωρούνταν το δεύτερο σημαντικότερο πρόβλημα του εργατικού δυναμικού στον τομέα της υγείας μετά τις ελλείψεις προσωπικού (Mathaue & Imhoff, 2006). Είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό υγειονομικής περίθαλψης να γνωρίζει την ευημερία του εσωτερικού πελάτη

του (τους υπαλλήλους), ώστε να είναι σε θέση να παρέχει υψηλής ποιότητας φροντίδα στους εξωτερικούς πελάτες (τους ασθενείς). Στην πραγματικότητα, το προσωπικό του νοσοκομείου δυσκολεύεται να καλύψει τις ανάγκες των ασθενών του εάν δεν ικανοποιηθούν οι προσωπικές τους ανάγκες (Karaferisetal., 2022).

Η κατανόηση των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στα κίνητρα μπορεί να βοηθήσει τους διοικητές των νοσοκομείων να διαχειρίζονται καλύτερα τον οργανισμό τους σε σχέση με τη συμμετοχή των εργαζομένων, την αποτελεσματικότητα, τον κύκλο εργασιών και την παραγωγικότητα (Cook& Artino, 2016). Ακόμη περισσότερο, με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας υγείας, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογικών προόδων, του μετασχηματισμού που σημειώνεται στη δημογραφία και την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των ασθενών, τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας υγειονομικής περίθαλψης και των ασθενών, η αυξημένη συνοχή που απαιτείται μεταξύ των εργαζομένων και η απαραίτητη συνεργασία μεταξύ του οργανισμού και του προσωπικού του (Aduo-Adjeietal., 2016).

### **Ηγεσία και επίδραση της στην παρακίνηση και τα κίνητρα των επαγγελματιών υγείας**

Λίγες μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί αναφορικά με το πως η ηγεσία στο χώρο εργασίας των επαγγελματιών υγείας επηρεάζει το επίπεδο παρακίνησης των επαγγελματιών υγείας και τα κίνητρα τους.

Στην έρευνα των Musinguzietal. (2018) ο στόχος της μελέτης ήταν να εξετάσει τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της παθητικής ηγεσίας με τα κίνητρα, το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας των εργαζομένων στον τομέα της υγείας. Για το λόγο αυτό υλοποιήθηκε μια ποσοτική συγχρονική μελέτη σε χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια που χορηγήθηκαν σε 564 εργαζόμενους στον τομέα της υγείας. Συλλέχθηκαν δεδομένα σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων στον τομέα της υγείας για στυλ ηγεσίας που επιδεικνύονται από τους ηγέτες των δομών υγειονομικής περίθαλψης, το επίπεδο κινήτρων τους, την ικανοποίηση από την εργασία και την ομαδική εργασία. Τα ευρήματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας προτιμούσαν ηγέτες που ακολουθούν τη μετασχηματιστική ηγεσία (62%) σε σύγκριση με τη συναλλακτική (42%) ή την

παθητική (14%) ηγεσία. Η μετασχηματιστική ηγεσία συσχετίστηκε θετικά με τα κίνητρα, την εργασιακή ικανοποίηση και την ομαδική εργασία, ενώ η συναλλακτική ηγεσία συσχετίστηκε θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την ομαδική εργασία. Τα κίνητρα των εργαζομένων συσχετίστηκαν θετικά με ηγέτες που επέδειξαν εξιδανικευμένη επιρροή και πνευματική διέγερση αλλά συσχετίστηκαν αρνητικά με τη διαχείριση κατ' εξαίρεση. Η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίστηκε θετικά με την πνευματική διέγερση ενώ ομαδική εργασία συσχετίστηκε θετικά με την εξιδανικευμένη επιρροή και την ενδεχόμενη ανταμοιβή. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας έχει θετικό αντίκτυπο στην τόνωση των κινήτρων, στη διασφάλιση της ικανοποίησης από την εργασία και στην εδραίωση της ομαδικής εργασίας μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας σε σύγκριση με το συναλλακτικό ή το παθητικό στιλ ηγεσίας. Οι ερευνητές ανέφεραν πως η υποστήριξη της ανάπτυξης μετασχηματιστικών ηγετικών ικανοτήτων σε στελέχη υγειονομικών εγκαταστάσεων θα μπορούσε να ενθαρρύνει τα κίνητρα των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση και να διατηρήσει τη συνοχή μεταξύ των εργαζομένων στον τομέα της υγείας για καλύτερη παροχή υπηρεσιών.

Οι Belrhiti et al. (2020) στην έρευνα τους είχαν στόχο να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και κινήτρων των εργαζομένων στον τομέα της υγείας, εστιάζοντας σε ένα νοσοκομείο υψηλής απόδοσης. Για το σκοπό αυτό πραγματοποίησαν μια ανασκόπηση δεδομένων, 18 ατομικές συνεντεύξεις και 3 ομαδικές συζητήσεις (με γιατρούς, διευθυντές/ προϊσταμένους και νοσηλευτές) κατά τη διάρκεια μιας επιτόπιας επίσκεψης διάρκειας 2 εβδομάδων. Τα ευρήματα τους έδειξαν πως οι αποτελεσματικοί ηγέτες υιοθετούν έναν κατάλληλο συνδυασμό συναλλακτικού και μετασχηματιστικού στιλ ηγεσίας που ταιριάζει στην αποστολή, τους στόχους, την οργανωτική κουλτούρα και τη φύση των καθηκόντων του οργανισμού και τα ατομικά χαρακτηριστικά του προσωπικού όταν η οργανωτική κουλτούρα είναι ευνοϊκή. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τον βαθμό ανταπόκρισης στις βασικές ψυχολογικές ανάγκες της αυτονομίας, της ικανότητας και της συνάφειας, της αντιληπτής οργανωτικής υποστήριξης και της αντιληπτής υποστήριξης του προϊσταμένου. Η συναλλακτική και η παθητική ηγετική συμπεριφορά συνδέθηκε με μείωση στην ικανοποίηση της ανάγκης για αυτονομία και αμοιβαίο σεβασμό. Οι ερευνητές κατέληξαν στο ότι τα νοσοκομεία με καλές επιδόσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν από μια καλή προσαρμογή μεταξύ των στιλ ηγεσίας, των οργανωτικών χαρακτηριστικών και των ατομικών χαρακτηριστικών του υγειονομικού προσωπικού.



Οι Smama'hetal. (2023) πραγματοποίησαν μελέτη με σκοπό να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ των στιλ ηγεσίας των διευθυντών νοσηλευτικών τμημάτων, των κινήτρων των νοσηλευτών και της πρόθεσης μετακίνησης ή αποχώρησης από τη θέση εργασίας των νοσηλευτών. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε μια περιγραφική συγχρονική μελέτη με τη χρήση αυτο-χορηγούμενου ερωτηματολογίου. Το δείγμα της μελέτης προέκυψε από την εφαρμογή της τεχνικής της βολικής δειγματοληψίας για την επιλογή του απαιτούμενου δείγματος. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχε δείγμα 170 εγγεγραμμένων νοσηλευτών που εργάζονται σε ιδιωτικά νοσοκομεία. Οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν το μετασχηματιστικό στιλ ηγεσίας ως το επικρατέστερο στο χώρο εργασίας τους. Το μέσο επίπεδο κινήτρων εργασίας μεταξύ των συμμετεχόντων ήταν 87.12 (σε κλίμακα 0-100) και η μέση πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα ήταν 22.01 (σε κλίμακα 0-100). Το κίνητρο των νοσηλευτών έχει σημαντική συσχέτιση με όλα τα στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα έδειξαν πως το μετασχηματιστικό και το συναλλακτικό στιλ ηγεσίας σχετίζεται θετικά με τα κίνητρα ενώ το παθητικό στιλ ηγεσίας σχετίζεται αρνητικά με τα κίνητρα. Τέλος, ο υψηλότερος συντελεστής συσχέτισης παρατηρήθηκε μεταξύ του εργασιακού κινήτρου και των συμπεριφορών του ηγέτη που είναι προσανατολισμένες στους στόχους και στην επιτυχία ενώ ο χαμηλότερος συντελεστής συσχέτισης καταγράφηκε μεταξύ των κινήτρων εργασίας και της αυστηρής καθοδήγησης από τον ηγέτη. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο ότι αυτά τα ευρήματα θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως οδηγός για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τη θέσπιση οργανωτικών πολιτικών για την ικανοποίηση των κινήτρων και της ποιότητας ζωής των νοσηλευτών ώστε να ενισχυθεί η διατήρησή τους. Επιπλέον, ο εμπλουτισμός των παραγόντων που μπορεί να ενισχύσουν τα κίνητρα των νοσηλευτών και να μειώσουν την πρόθεσή τους για αποχώρηση.

## **Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία έρευνας**

### **Ερευνητικός σχεδιασμός**

Ο σχεδιασμός της έρευνας αποτελεί ένα προσχέδιο για τη συλλογή, μέτρηση και ανάλυση δεδομένων (Creswell&Creswell, 2019). Η παρούσα μελέτη υιοθέτησε ένα σχεδιασμό ποσοτικής συγχρονικής έρευνας. Η ποσοτική προσέγγιση είναι κατάλληλη για να αναδειχθεί το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας μέσα σε έναν οργανισμό και επιπλέον για να εξεταστεί πώς το στυλ ηγεσίας επηρεάζει την έκβαση της ηγεσίας (Avolio& Bass, 2004). Επιπλέον, μια συγχρονική έρευνα χρησιμοποιείται για τη συλλογή δεδομένων με σκοπό να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με τον πληθυσμό ενδιαφέροντος σε μια χρονική στιγμή ενώ επιτρέπει και την διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής (Bryman&Bell, 2011). Οι τρεις τύποι ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική και παθητική) ορίστηκαν να είναι οι ανεξάρτητες μεταβλητές στην τρέχουσα μελέτη και οι εξαρτημένες μεταβλητές ορίστηκαν να είναι αυτές που αφορούν την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού καθώς και το επίπεδο υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού.

### **Πληθυσμός και δείγμα έρευνας**

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού που εργάζονται στο Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης. Από το σύνολο του πληθυσμού επιλέχθηκε δείγμα που αποτελείται από 115 εργαζομένους σε νοσηλευτικά/ μαιευτικά τμήματα. Η βασική πρόθεση της δειγματοληψίας είναι να πραγματοποιηθεί μια επιλογή ανάμεσα σε υποσύνολα ατόμων σε έναν πληθυσμό, έτσι ώστε να είναι σε θέση να σχηματίσει εκτιμήσεις των χαρακτηριστικών του πληθυσμού (Bryman&Bell, 2011). Στην παρούσα έρευνα, η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την επιλογή του δείγματος θα είναι η βολική δειγματοληψία, έτσι ώστε τα άτομα που θα προσκληθούν να συμμετάσχουν στην έρευνα να έχουν το χαρακτηριστικό της πιο εύκολης προσέγγισης από τον ερευνητή (Saunders,Lewis&Thornhill, 2015). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η βολική

δειγματοληψία μπορεί να είναι ο λιγότερο αξιόπιστος ερευνητικός σχεδιασμός, λόγω της αδυναμίας εξασφάλισης ακρίβειας και λόγω των περιορισμών στη γενίκευση, αν και είναι ένας από τους φθηνότερους και απλούστερους τρόπους διεξαγωγής μιας έρευνας (Robson, 2002). Για τη συλλογή των δεδομένων λήφθηκε κατάλληλη άδεια διεξαγωγής έρευνας από το αρμόδιο τμήμα του Παναρκαδικού Νοσοκομείου και την 6<sup>η</sup> ΥΠΕ (Παράρτημα Α).

## **Εργαλείο συλλογής δεδομένων**

Για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας επιλέχθηκε να γίνει χρήση ενός ερωτηματολογίου που αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας για λόγους αξιοπιστίας και εγκυρότητας βασίστηκε σε εργαλεία που αξιολογούν το στιλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας, το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων και τους παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Η επιλογή του ερωτηματολογίου ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε με βάση τα πλεονεκτήματα που αυτό προσφέρει. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο μπορεί να διανεμηθεί στο δείγμα της έρευνας γρήγορα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Επιπλέον, με το ερωτηματολόγιο μπορεί ο ερευνητής να πραγματοποιήσει συγκρίσεις μεταξύ ομάδων του δείγματος (πχ συγκρίσεις ως προς την ηλικιακή ομάδα) και αν εξετάσει συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας (Bryman&Bell, 2011).

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας διαχωρίζεται σε τέσσερα μέρη και δίνεται αυτούσιο στο παράρτημα Α της εργασίας. Στο Μέρος Α του ερωτηματολογίου υπήρχαν συνολικά οκτώ ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Πιο αναλυτικά οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν το φύλο τους, την ηλικιακή ομάδα τους, την οικογενειακή κατάσταση τους, το επίπεδο εκπαίδευσης τους, την προϋπηρεσία τους, τη θέση εργασίας τους, το φύλο του προϊσταμένου/ διευθυντή του τμήματος που εργάζονται και τη σχέση εργασίας τους.

Στο Μέρος Β του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα αξιολόγησης του στιλ ηγεσίας και της έκβασης της ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire/ MLQ (Avolio& Bass, 2004). Η κλίμακα Multifactor Leadership Questionnaire αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο που περιέχει 45 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert μεταξύ 1 = Καθόλου και 5 = Σχεδόν πάντα. Οι ερωτήσεις της κλίμακας αξιολογούνται τρία πιο γνωστά στιλ ηγεσίας:

το στίλ της μετασχηματιστικής ηγεσίας, το στίλ της συναλλακτικής ηγεσίας και το στίλ της παθητικής ηγεσίας (συνολικά 36 ερωτήσεις). Επιπλέον, από το ερωτηματολόγιο αξιολογούνται τρία χαρακτηριστικά που αφορούν την έκβαση της ηγεσίας στο χώρο εργασίας: την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού για μεγαλύτερη προσπάθεια, την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την ηγεσία (συνολικά 9 ερωτήσεις). Στην έρευνα τους οι Avolio και Bass (2004) έδειξαν πως η κλίμακα εμφανίζει υψηλή αξιοπιστία που κυμαίνεται μεταξύ 0.74 και 0.94.

Στο Μέρος Γ του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα αξιολόγησης της παρακίνησης Multidimensional Work Motivation Scale των Gagné et al. (2014). Η κλίμακα Multidimensional Work Motivation Scale αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο που περιέχει 19 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert μεταξύ 1 = Καθόλου και 7 = Εντελώς. Οι ερωτήσεις της κλίμακας αξιολογούν έξι διαστάσεις που συνδέονται με την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι εξής: (1) Απουσία παρακίνησης (π.χ. *«Δεν το κάνω, γιατί πραγματικά νιώθω ότι χάνω το χρόνο μου στη δουλειά»*), (2) Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές (π.χ. *«Επειδή οι άλλοι θα με σέβονται περισσότερο (π.χ., προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες ...).»*), (3) Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές (π.χ. *«Επειδή θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στη δουλειά μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος...)»*), (4) Ενδοβαλλόμενη ρύθμιση (π.χ. *«Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου ότι μπορώ»*), (5) Αναγνωρισμένη ρύθμιση (π.χ. *«Επειδή προσωπικά θεωρώ σημαντικό να καταβάλω προσπάθειες σε αυτή τη δουλειά»*) και (6) Εσωτερικά κίνητρα (π.χ. *«Επειδή διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου»*).

Στο Μέρος Δ του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα αξιολόγησης του επιπέδου υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού των Labiris et al. (2008) σύμφωνα με τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg. Η κλίμακα περιέχει 27 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert μεταξύ 1 = Διαφωνώ απόλυτα και 5 = Συμφωνώ απόλυτα εκ των οποίων οι 9 αξιολογούν τους παράγοντες υποκίνησης και οι 18 αξιολογούν τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο δείγμα του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού σε έντυπη μορφή την περίοδο Μάιος-Αύγουστος 2023.

## Στατιστική ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο υλοποιήθηκε στο λογισμικό SPSSversion27. Για την αποτύπωση του στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο στο Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης πραγματοποιήθηκε υπολογισμός των δεικτών περιγραφικής ανάλυσης όπως ο Μέσος Όρος (ΜΟ) και η Τυπική Απόκλιση (ΤΑ). Υψηλότερη μέση τιμή είναι ένδειξη ότι το αντίστοιχο στυλ ηγεσίας υιοθετείται σε μεγαλύτερο βαθμό στο νοσηλευτικό και μαιευτικό τμήματα του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης. Παρόμοια, για την αξιολόγηση των παραγόντων που παρακινούν το νοσηλευτικό/ μαιευτικό προσωπικό και για τη διερεύνηση της υποκίνησης και της υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού πραγματοποιήθηκε υπολογισμός των δεικτών περιγραφικής ανάλυσης όπως ο Μέσος Όρος (ΜΟ) και η Τυπική Απόκλιση (ΤΑ).

Τέλος, χρησιμοποιήθηκαν έλεγχοι επαγωγικής στατιστικής για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού αλλά και της σχέσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας, των παραγόντων παρακίνησης και του επιπέδου υποκίνησης και της υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Για το σκοπό αυτό στα δεδομένα εφαρμόστηκαν τα στατιστικά κριτήρια επαγωγικής στατιστικής t-test, one-way ANOVA, συντελεστής συσχέτισης του Pearson και πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Τα κριτήρια t-test και one-way ANOVA εφαρμόστηκαν με σκοπό να εξεταστεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, προϋπηρεσία, θέση, σχέση εργασίας και φύλο προϊσταμένου/ διευθυντή). Αντίστοιχα, ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson και η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση εφαρμόστηκαν με σκοπό να εξετασθεί η σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας, παραγόντων παρακίνησης και του επιπέδου υποκίνησης και της υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Όλες οι στατιστικές αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.05$  ( $p < 0.05$  υποδηλώνει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς ή στατιστικά σημαντικής συσχέτισης).

## Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα συμβάλλουν καθοριστικά στην σπουδαιότητα μίας έρευνας, καθώς μέσω αυτών υποδηλώνεται η αξία των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Η αξιοπιστία προσφέρει ένα είδος σταθερότητας στην έρευνα, αφού καθορίζεται από το εργαλείο μέτρησης, το οποίο πρέπει να προσφέρει εσωτερική συνοχή και συνάφεια. Με άλλα λόγια, η επανάληψη των ποσοτικών μετρήσεων να μην υποδεικνύει μεταβολές αλλά όσες φορές πραγματοποιείται τα αποτελέσματα να παραμένουν τα ίδια (Saunders, Lewis&Thornhill, 2015). Για αυτόν τον λόγο, το εργαλείο μέτρησης που διαλέγεται να χρησιμοποιείται πρέπει να ενέχει αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής, δηλαδή η αξιοπιστία να μπορεί να δοθεί από τον μέσο όρο των συντελεστών συσχέτισης όλων των ερωτήσεων που αποτελούν μια κλίμακα. Αυτό αξιολογείται από το συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach και πρέπει ο συντελεστής να είναι μεγαλύτερος του 0.7 (Robson, 2022). Το εργαλείο μέτρησης πρέπει να μετράει τη μεταβλητή που ερευνάται και να πετυχαίνει σε κάθε μέτρηση προσφέροντας την έγκυρη εκτίμηση. Η εγκυρότητα του περιεχομένου διασφαλίζει τα αποτελέσματα της έρευνας, αφού πρώτα έχουν συσχετισθεί οι έννοιες με τις μεταβλητές (Ahmed&Ishtiaq, 2021).

## Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα έρευνας

### Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού που συμμετείχε στο δείγμα της μελέτης. Από το σύνολο των 115 συμμετεχόντων οι 98 (85.2%) ήταν γυναίκες και οι 17 (14.8%) ήταν άντρες. Τα στοιχεία που αφορούν την ηλικιακή ομάδα του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού έδειξαν πως το 30.4% ( $n = 35$ ) του δείγματος ήταν ηλικίας κάτω των 35 ετών, το 33.9% ( $n = 39$ ) ήταν ηλικίας 36-45 ετών και το 29.6% ( $n = 34$ ) ήταν ηλικίας 46-55 ετών. Μικρότερο ποσοστό ήταν ηλικίας άνω των 56 ετών ( $n = 7$ , 6.1%). Από το σύνολο του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού το 41.7% ( $n = 48$ ) ανέφεραν πως είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενώ το 40.9% ( $n = 47$ ) ανέφεραν πως είναι απόφοιτοι ΤΕΙ. Αρκετά μικρότερη συμμετοχή προέκυψε για νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με πτυχίο ΑΕΙ ( $n = 12$ , 10.4%) ή με μεταπτυχιακό/ διδακτορικό τίτλο σπουδών ( $n = 8$ , 7%).

Από τον Πίνακα 1 προκύπτει πως το 67% ( $n = 77$ ) των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι ενώ το 25.2% ( $n = 29$ ) ήταν άγαμοι και το 7.8% ( $n = 9$ ) ήταν διαζευγμένοι ή είχαν άλλη οικογενειακή κατάσταση. Τα στοιχεία που αφορούν την εργασιακή προϋπηρεσία του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού δείχνουν πως το 33.9% ( $n = 39$ ) του δείγματος είχε προϋπηρεσία που ξεπερνά τα 20 έτη ενώ το 31.3% ( $n = 36$ ) είχε προϋπηρεσία έως και 5 έτη. Αντίστοιχα, το 11.3% ( $n = 13$ ) είχε εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 6 και 10 ετών και το 23.5% ( $n = 27$ ) είχε εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 11 και 20 ετών. Επιπλέον, το 87.8% ( $n = 101$ ) των συμμετεχόντων ανήκαν στο νοσηλευτικό προσωπικό ενώ το 12.2% ( $n = 14$ ) ανήκαν στο μαιευτικό προσωπικό. Τέλος, το 58.3% ( $n = 67$ ) των συμμετεχόντων είχαν μόνιμη θέση εργασίας στο νοσοκομείο ενώ το 41.7% ( $n = 48$ ) εργαζόντουσαν με σύμβαση εργασίας.

Τα ευρήματα δείχνουν πως το 87.8% ( $n = 101$ ) του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού είχαν γυναίκα προϊστάμενο ή διευθύντρια ενώ το 12.2% ( $n = 14$ ) είχαν άντρα προϊστάμενο ή διευθυντή.

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού στο δείγμα της μελέτης

|                                 |                        | n   | %     |
|---------------------------------|------------------------|-----|-------|
| Φύλο                            | Άντρας                 | 17  | 14.8% |
|                                 | Γυναίκα                | 98  | 85.2% |
| Ηλικία                          | Έως 35 ετών            | 35  | 30.4% |
|                                 | 36-45 ετών             | 39  | 33.9% |
|                                 | 46-55 ετών             | 34  | 29.6% |
|                                 | 56 ετών και πάνω       | 7   | 6.1%  |
| Εκπαιδευτικό επίπεδο            | Έως και δευτεροβάθμια/ | 48  | 41.7% |
|                                 | Απόφοιτος ΑΕΙ          | 12  | 10.4% |
|                                 | Απόφοιτος ΤΕΙ          | 47  | 40.9% |
|                                 | Μεταπτυχιακός Τίτλος   | 7   | 6.1%  |
|                                 | Διδακτορικός Τίτλος    | 1   | 0.9%  |
| Οικογενειακή κατάσταση          | Άγαμος/η               | 29  | 25.2% |
|                                 | Έγγαμος/η              | 77  | 67.0% |
|                                 | Διαζευγμένος/η         | 7   | 6.1%  |
|                                 | Άλλο                   | 2   | 1.7%  |
| Προϋπηρεσία                     | Έως 5 έτη              | 36  | 31.3% |
|                                 | 6 έως 10 έτη           | 13  | 11.3% |
|                                 | 11 έως 20 έτη          | 27  | 23.5% |
|                                 | 21 έτη και πάνω        | 39  | 33.9% |
| Φύλο προϊσταμένου/<br>διευθυντή | Άντρας                 | 14  | 12.2% |
|                                 | Γυναίκα                | 101 | 87.8% |
| Θέση εργασίας                   | Νοσηλευτικό προσωπικό  | 101 | 87.8% |
|                                 | Μαιευτικό προσωπικό    | 14  | 12.2% |
| Σχέση εργασίας                  | Μόνιμη                 | 67  | 58.3% |
|                                 | Με σύμβαση             | 48  | 41.7% |



## Αξιοπιστία εργαλείων

Για την αποτύπωση του επιπέδου αξιοπιστίας των δεδομένων που συλλέχθηκαν στα πλαίσια υλοποίησης της παρούσας έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach στο δείγμα της έρευνας για όλες τις κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν. Σύμφωνα με τους Creswell και Creswell (2019) μια κλίμακα είναι αξιόπιστη όταν ο δείκτης αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach ξεπερνά το 0.7. Από τα ευρήματα του Πίνακα 2 παρατηρούμε ότι όλες οι κλίμακες της έρευνας αλλά και οι επιμέρους διαστάσεις που αυτές μελετούν εμφανίζουν πολύ υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας, με το δείκτη αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach να ξεπερνά σε αρκετές περιπτώσεις την τιμή 0.8 ή 0.9.

**Πίνακας 2.** Στοιχεία για το επίπεδο αξιοπιστίας των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα μελέτη

| Εργαλείο   | Σύνολο ερωτήσεων | $\alpha$ του Cronbach |
|--|------------------|-----------------------|
| MLQ-5X   | 45               | 0.920                 |
| Μετασχηματιστική                                   | 20               | 0.899                 |
| Συναλλακτική                                       | 8                | 0.789                 |
| Παθητική   | 8                | 0.792                 |
| Έκβαση της ηγεσίας                                 | 9                | 0.814                 |
| Κλίμακα Labirietal. (2008)                         | 27               | 0.933                 |
| Παράγοντες υποκίνησης                              | 9                | 0.912                 |
| Παράγοντες υγιεινής                                | 18               | 0.944                 |
| Multidimensional Work Motivation Scale- Παρακίνηση | 19               | 0.773                 |
| Απουσία παρακίνησης                                | 3                | 0.711                 |
| Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές          | 3                | 0.814                 |
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές              | 3                | 0.789                 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                               | 4                | 0.863                 |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                              | 3                | 0.734                 |
| Εσωτερικά κίνητρα                                  | 3                | 0.796                 |

## **Αντιλήψεις νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού για το στιλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας τους**

Στη συνέχεια αποτυπώνονται τα αποτελέσματα που αφορούν το στιλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ανάλογα με τη διάσταση που μελετούν οι 45 ερωτήσεις της κλίμακας MLQ-5X.

Στον Πίνακα 3 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊστάμενου/ διευθυντή) στο χώρο εργασίας τους που συνάδουν με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Από τα επιμέρους 20 χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας που αξιολογεί η κλίμακα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό αναγνωρίζει πως ο προϊστάμενος/ διευθυντής στο χώρο εργασίας τους αρκετά συχνά τους κάνει να νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί του (MO = 4.1, TA = 0.8), λειτουργεί με τρόπους που κερδίζει τον σεβασμό τους (MO = 4.1, TA = 1.0), επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης (MO = 4.1, TA = 0.9), εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι (MO = 4.1, TA = 0.0) και τους βοηθά να αναπτύσσουν τις δυνατότητές τους (MO = 4.1, TA = 1.0). Παρόμοια, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό αναγνωρίζει πως ο προϊστάμενος/ διευθυντής στο χώρο εργασίας τους αρκετά συχνά μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον (MO = 3.9, TA = 0.9), τονίζει τη σπουδαιότητα που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού (MO = 3.9, TA = 1.0), βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον (MO = 3.9, TA = 0.8), προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούν να επιδιώξουν την ολοκλήρωση ενός έργου (MO = 3.9, TA = 1.0) και δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής (MO = 3.9, TA = 1.0).

Παρόμοια, σε συχνό βαθμό ο προϊστάμενος/ διευθυντής στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού αφιερώνει χρόνο στην καθοδήγηση των υφισταμένων του (MO = 3.8, TA = 0.9), σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων (MO = 3.8, TA = 1.0), διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (MO = 3.7, TA = 1.1) και τους παροτρύνει να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες (MO = 3.7, TA = 1.0).

Αντίθετα, από τα επιμέρους 20 χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό αναγνωρίζει πως ο προϊστάμενος/ διευθυντής στο χώρο εργασίας τους σπανιότερα αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις (MO = 2.9, TA = 1.0), αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων (MO = 3.1, TA = 0.9) και τους θεωρεί ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες (MO = 3.1, TA = 1.3).

**Πίνακας 3.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊσταμένου/ διευθυντή) που συνάδουν με τη μετασχηματιστική ηγεσία

| Συμπεριφορές ηγέτη σχετιζόμενες με τη μετασχηματιστική ηγεσία                           | MO  | TA  |
|---|-----|-----|
| 2. Επανεξετάζει προγενέστερα δεδομένα για να ελέγξει την ορθότητά και την ισχύ τους     | 3.5 | 1.1 |
| 6. Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις                       | 2.9 | 1.0 |
| 8. Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων                 | 3.1 | 0.9 |
| 9. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον   | 3.9 | 0.9 |
| 10. Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της                         | 4.1 | 0.8 |
| 13. Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν                    | 3.7 | 1.0 |
| 14. Τονίζει τη σπουδαιότητα που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού                           | 3.9 | 1.0 |
| 15. Αφιερώνει πολύ χρόνο στην καθοδήγηση των υφισταμένων του                            | 3.8 | 0.9 |
| 18. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον                 | 3.9 | 0.8 |
| 19. Μου συμπεριφέρεται περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως ένα απλό μέλος της ομάδας | 3.3 | 1.3 |
| 21. Λειτουργεί με τρόπους που κερδίζει τον σεβασμό μου                                  | 4.1 | 1.0 |
| 23. Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων                      | 3.8 | 1.0 |
| 25. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης                                      | 4.1 | 0.9 |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| 26. Διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον                               | 3.7 | 1.1 |
| 29. Με θεωρεί ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες                     | 3.1 | 1.3 |
| 30. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες               | 3.7 | 1.0 |
| 31. Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου   | 4.0 | 1.0 |
| 32. Προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου | 3.9 | 1.0 |
| 34. Δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής              | 3.9 | 1.0 |
| 36. Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι                                       | 4.1 | 0.8 |

Στον Πίνακα 4 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊσταμένου/ διευθυντή) στο χώρο εργασίας τους που συνάδουν με τη συναλλακτική ηγεσία. Από τα επιμέρους 8 χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας που αξιολογεί η κλίμακα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό αναγνωρίζει πως ο προϊστάμενος/ διευθυντής στο χώρο εργασίας τους αρκετά συχνά εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες τους (MO = 4.0, TA = 0.8), ενημερώνει στις υφισταμένους του σχετικά με τα αποτελέσματα που θα περιμένουν να δουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (MO = 3.91, TA = 1.0) και τους παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών τους (MO = 3.9, TA = 1.0).

Παρόμοια, κάποιες φορές ο προϊστάμενος/ διευθυντής στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (MO = 3.7, TA = 0.9), καταγράφει τα λάθη που γίνονται (MO = 3.6, TA = 1.2), τους εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων (MO = 3.5, TA = 0.9) και εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα (MO = 3.4, TA = 0.9).

**Πίνακας 4.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊσταμένου/ διευθυντή) που συνάδουν με τη συναλλακτική ηγεσία

| <b>Συμπεριφορές ηγέτη σχετιζόμενες με τη συναλλακτική ηγεσία</b>   | <b>ΜΟ</b> | <b>ΤΑ</b> |
|--|-----------|-----------|
| 1. Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου   | 3.9       | 1.0       |
| 4. Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα  | 3.4       | 0.9       |
| 11. Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων  | 3.7       | 0.9       |
| 16. Ενημερώνει στις υφισταμένους του σχετικά με τα αποτελέσματα που θα περιμένουν να δουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί | 3.9       | 1.0       |
| 22. Επικεντρώνει την προσοχή του/στις αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών                                  | 3.3       | 1.0       |
| 24. Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται  | 3.6       | 1.2       |
| 27. Μου εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων   | 3.5       | 0.9       |
| 35. Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του   | 4.0       | 0.8       |

Στον Πίνακα 5 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊσταμένου/ διευθυντή) στο χώρο εργασίας τους που συνάδουν με την παθητική ηγεσία. Από τα επιμέρους 8 χαρακτηριστικά της παθητικής ηγεσίας που αξιολογεί η κλίμακα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό αναγνωρίζει πως ο προϊστάμενος/ διευθυντής στο χώρο εργασίας τους σπάνια αποφασίζει να μην παρέμβει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά (ΜΟ = 2.6, ΤΑ = 1.1) ή είναι ένθερμος/η υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάξεις» (ΜΟ = 2.5, ΤΑ = 1.2). Επιπλέον, πιο σπάνια αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα (ΜΟ = 2.1, ΤΑ = 1.3), περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει (ΜΟ = 2.3, ΤΑ = 1.4) και αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις (ΜΟ = 2.2, ΤΑ = 1.4). Τέλος, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό δήλωσε πως ο προϊστάμενος/ διευθυντής στο χώρο εργασίας τους σχεδόν ποτέ δεν απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη (ΜΟ = 1.6, ΤΑ = 1.0) ή καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα (ΜΟ = 1.7, ΤΑ = 1.1).

**Πίνακας 5.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του ηγέτη (προϊσταμένου/ διευθυντή) που συνάδουν με την παθητική ηγεσία

| <b>Συμπεριφορές ηγέτη σχετιζόμενες με την παθητική ηγεσία</b>                           | <b>ΜΟ</b> | <b>ΤΑ</b> |
|---|-----------|-----------|
| 3. Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά                            | 2.6       | 1.1       |
| 5. Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα                             | 2.1       | 1.3       |
| 7. Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη   | 1.6       | 1.0       |
| 12. Περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει                               | 2.3       | 1.4       |
| 17. Είναι ένθερμος/η υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάζεις»  | 2.5       | 1.2       |
| 20. Ακολουθεί την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση | 2.1       | 1.3       |
| 28. Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις  | 2.2       | 1.4       |
| 33. Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα                                      | 1.7       | 1.1       |

Στον Πίνακα 6 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του προϊσταμένου/ διευθυντή που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές πολύ συχνά συνεργάζονται με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με ικανοποιητικό τρόπο (ΜΟ = 4.2, ΤΑ = 0.8) και αρκετά συχνά ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική (ΜΟ = 4.1, ΤΑ = 0.9) και ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις τους νοσοκομείου (ΜΟ = 4.1, ΤΑ = 0.9). Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν πως οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές πολύ συχνά παρακινούν το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό να κάνουν περισσότερο από ό,τι θα περίμεναν και οι ίδιοι (ΜΟ = 3.8, ΤΑ = 1.0) και προσπαθεί να

αυξήσει την επιθυμία τους για επιτυχία (MO = 4.0, TA = 1.0) και για μεγαλύτερη προσπάθεια (MO = 4.0, TA = 1.0).

**Πίνακας 6.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τις αντιλήψεις του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού αναφορικά με τις συμπεριφορές του προϊστάμενου/ διευθυντή που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας

| <b>Συμπεριφορές ηγέτη που προωθούν την αποτελεσματική ηγεσία στο χώρο εργασίας</b> | <b>MO</b> | <b>TA</b> |
|--|-----------|-----------|
| <b>Ικανοποίηση από την ηγεσία</b>  |           |           |
| 38. Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους παρακίνησης και δημιουργίας οράματος      | 3.9       | 1.0       |
| 41. Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο  | 4.2       | 0.8       |
| <b>Μεγαλύτερη προσπάθεια</b>   |           |           |
| 39. Με παρακινεί να κάνω περισσότερα από ό,τι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α      | 3.8       | 1.0       |
| 42. Αυξάνει/εντείνει την επιθυμία μου για επιτυχία                                 | 4.0       | 1.0       |
| 44. Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο                               | 4.0       | 1.0       |
| <b>Αποτελεσματικότητα</b>  |           |           |
| 37. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά μου   | 4.1       | 0.8       |
| 40. Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στους προϊσταμένους μου                           | 3.9       | 1.1       |
| 43. Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού                   | 4.1       | 0.9       |
| 45. Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική                                   | 4.1       | 0.9       |

Στον Πίνακα 7 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για το επικρατέστερο στίλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού στο Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης. Τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού δείχνουν ότι στο χώρο εργασίας τους αρκετά συχνά ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος τους ακολουθεί

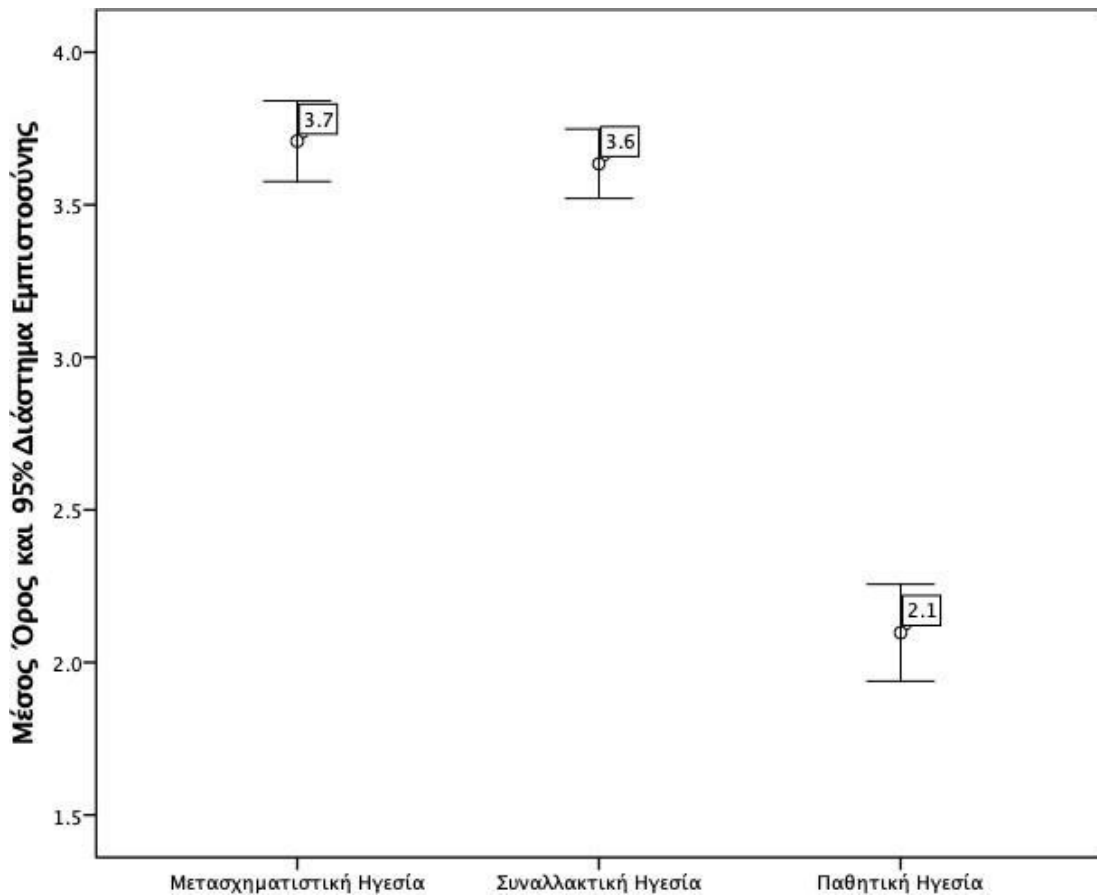
συμπεριφορές που αρμόζουν στη μετασχηματιστική (MO = 3.7, TA = 0.7) ή στη συναλλακτική (MO = 3.6, TA = 0.6) ηγεσία. Αντίθετα, από τις απαντήσεις του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού δείχνουν ότι στο χώρο εργασίας τους σπάνια ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος τους ακολουθεί συμπεριφορές που αρμόζουν στη παθητική ηγεσία (MO = 2.2, TA = 0.9). Επιπλέον, η ανάλυση δείχνει πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό είναι αρκετά ικανοποιημένο από το στιλ ηγεσίας στο χώρο εργασίας τους (MO = 4.0, TA = 0.9) και αναγνωρίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητας της ηγεσίας στο χώρο εργασίας τους (MO = 4.1, TA = 0.8). Τέλος, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό αναγνωρίζει σε μεγάλο βαθμό ότι η ηγεσίας στο χώρο εργασίας τους, τους ωθεί ώστε να προσπαθήσουν περισσότερο (MO = 3.9, TA = 0.9).

**Πίνακας 7.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επικρατέστερο στιλ ηγεσίας και τα αποτελέσματα της ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού

|                                 | Μέσος Όρος (MO) | Τυπική απόκλιση (TA) |
|---------------------------------|-----------------|----------------------|
| <b>Τύπος ηγεσίας</b>            |                 |                      |
| Μετασχηματιστική ηγεσία         | 3.7             | 0.7                  |
| Συναλλακτική ηγεσία             | 3.6             | 0.6                  |
| Παθητική ηγεσία                 | 2.2             | 0.9                  |
| <b>Αποτελέσματα της ηγεσίας</b> |                 |                      |
| Μεγαλύτερη προσπάθεια           | 3.9             | 0.9                  |
| Αποτελεσματικότητα              | 4.1             | 0.8                  |
| Ικανοποίηση από την ηγεσία      | 4.0             | 0.9                  |

Στο Διάγραμμα 1 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης για το στιλ ηγεσίας που επικρατεί στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού με τη μορφή μέσου όρου και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης.





**Διάγραμμα 1.** Μέσος όρος χρήσης του κάθε στιλ ηγεσίας από τους διευθυντές/ προϊσταμένους του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για το μέσο όρο

## **Παράγοντες παρακίνησης νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού**

Στη συνέχεια αποτυπώνονται τα αποτελέσματα που αφορούν το επίπεδο και τους παράγοντες παρακίνησης του νοσηλευτικού-μαιευτικού προσωπικού του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ανάλογα με τη διάσταση που μελετούν οι 19 ερωτήσεις της κλίμακας Multidimensional Work Motivation Scale.

Στον Πίνακα 8 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την απουσία παρακίνησης στο νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό. Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε στη μελέτη δεν εμφανίζει καθόλου χαρακτηριστικά που συνάδουν με απουσία παρακίνησης στο χώρο εργασίας τους καθώς ο μέσος όρος σε όλες

τις ερωτήσεις βρέθηκε ίσος με 1.6 (πχ σε πολύ μικρό βαθμό αναγνωρίζουν πως κάνουν λίγα πράγματα γιατί δεν πιστεύουν ότι αξίζει να κάνουν προσπάθειες).

**Πίνακας 8.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για την απουσία παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού

| Χαρακτηριστικά που συνδέονται με την απουσία παρακίνησης:               | Μέσος Όρος (ΜΟ) | Τυπική απόκλιση (ΤΑ) |
|---|-----------------|----------------------|
| Δεν το κάνω, γιατί πραγματικά νιώθω ότι χάνω το χρόνο μου στη δουλειά.  | 1.6             | 1.2                  |
| Κάνω λίγα πράγματα γιατί δεν πιστεύω ότι αξίζει να κάνουμε προσπάθειες. | 1.6             | 1.1                  |
| Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτήν τη δουλειά, είναι άσκοπη.                     | 1.6             | 1.2                  |

Στον Πίνακα 9 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού που προκύπτει από τις κοινωνικές ανταμοιβές της εργασίας τους (πρώτη μορφή της εξωγενούς παρακίνησης). Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε σε πολύ μικρό βαθμό παρακινείται από κοινωνικές ανταμοιβές, καθώς ο μέσος όρος στις τρεις τις ερωτήσεις βρέθηκε να παίρνει τιμές μεταξύ 2.0 και 2.2 (πχ σε πολύ μικρό βαθμό παρακινούνται στην εργασίας τους για να λάβουν την επιβεβαίωσή άλλων ή για να αποφύγουν την κριτική από άλλους).

**Πίνακας 9.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές»

| Χαρακτηριστικά που συνδέονται με την εξωγενή παρακίνηση και τις κοινωνικές ανταμοιβές:                | Μέσος Όρος (ΜΟ) | Τυπική απόκλιση (ΤΑ) |
|---|-----------------|----------------------|
| Για να λάβετε την επιβεβαίωσή άλλων (π.χ., προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες ...).        | 2.0             | 1.7                  |
| Επειδή οι άλλοι θα με σέβονται περισσότερο (π.χ., προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, πελάτες ...). | 2.1             | 1.7                  |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Για να αποφύγετε την κριτική από άλλους (π.χ., προϊστάμενος, συναδέλφους, οικογένεια, πελάτες ...). | 2.2 | 1.8 |
|---|-----|-----|

Στον Πίνακα 10 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού που προκύπτει από τις υλικές ανταμοιβές της εργασίας τους (δεύτερη μορφή της εξωγενούς παρακίνησης). Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε σε πολύ μικρό βαθμό παρακινείται από υλικές ανταμοιβές, καθώς ο μέσος όρος στις τρεις τις ερωτήσεις βρέθηκε να παίρνει τιμές μεταξύ 1.5 και 2.1 (πχ σε πολύ μικρό βαθμό παρακινούνται στην εργασία τους επειδή διακινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους αν δεν καταβάλουν αρκετή προσπάθεια ή γιατί θα τους ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλουν αρκετή προσπάθεια στη δουλειά τους).

**Πίνακας 10.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές»

| Χαρακτηριστικά που συνδέονται με την εξωγενή παρακίνηση και τις υλικές ανταμοιβές:  | Μέσος Όρος (ΜΟ) | Τυπική απόκλιση (ΤΑ) |
|---|-----------------|----------------------|
| Επειδή θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στη δουλειά μου (π.χ. εργοδότης, προϊστάμενος...).       | 1.5             | 1.1                  |
| Επειδή μου προσφέρουν μεγαλύτερη ασφάλεια εργασίας αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στη δουλειά μου (π.χ. εργοδότης, επόπτης ...). | 2.1             | 1.8                  |
| Επειδή διακινδυνεύω να χάσω τη δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια.   | 2.1             | 1.8                  |

Στον Πίνακα 11 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού που προκύπτει από κίνητρα που συνδέονται με την επιβεβαίωση του εαυτού τους. (ενδοβαλόμενη ρύθμιση). Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε σε αρκετά μεγάλο βαθμό παρακινείται από δικές του εσωτερικές ανάγκες καθώς ο μέσος όρος στις τέσσερις τις ερωτήσεις βρέθηκε να παίρνει τιμές μεταξύ 4.4 και 5.6. Ενδεικτικά οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως σε έντονο βαθμό

παρακινούνται στην εργασία τους επειδή η προσπάθεια τους κάνει να νιώθουν περήφανος για τον εαυτό τους (MO = 5.6, TA = 1.7) και επειδή διαφορετικά θα ένιωθαν άσχημα για τον εαυτό τους (MO = 5.0, TA = 2.0).

**Πίνακας 11.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Αναβαλλόμενη ρύθμιση»

| Κίνητρα που εντάσσονται στην κατηγορία «Αναβαλλόμενη ρύθμιση»: | Μέσος Όρος (MO) | Τυπική απόκλιση (TA) |
|--|-----------------|----------------------|
| Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου ότι μπορώ             | 4.4             | 2.2                  |
| Επειδή με κάνει να νιώθω περήφανος για τον εαυτό μου.          | 5.6             | 1.7                  |
| Επειδή αλλιώς θα ντρέπομαι για τον εαυτό μου.                  | 4.8             | 2.2                  |
| Επειδή διαφορετικά θα νιώθω άσχημα για τον εαυτό μου.          | 5.0             | 2.0                  |

Στον Πίνακα 12 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού που προκύπτει από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά, για να καταβάλλουν (αναγνωρισμένη ρύθμιση). Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε σε πολύ μεγάλο βαθμό παρακινείται από το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά, καθώς ο μέσος όρος στις τέσσερις τις ερωτήσεις βρέθηκε να παίρνει τιμές μεταξύ 5.8 και 5.9. Ενδεικτικά οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως σε έντονο βαθμό παρακινούνται στην εργασία τους επειδή θεωρούν σημαντικό να καταβάλουν προσπάθειες σε αυτή τη δουλειά (MO = 5.9, TA = 1.4) και επειδή προσπάθεια σε αυτήν την εργασία ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές τους αξίες (MO = 5.9, TA = 1.4).

**Πίνακας 12.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Αναγνωρισμένη ρύθμιση»

| Κίνητρα που εντάσσονται στην κατηγορία «Αναγνωρισμένη ρύθμιση»:                       | Μέσος Όρος (ΜΟ) | Τυπική απόκλιση (ΤΑ) |
|---|-----------------|----------------------|
| Επειδή προσωπικά θεωρώ σημαντικό να καταβάλω προσπάθειες σε αυτή τη δουλειά.          | 5.9             | 1.4                  |
| Επειδή η προσπάθεια σε αυτήν την εργασία ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές μου αξίες. | 5.9             | 1.4                  |
| Επειδή η προσπάθεια σε αυτήν τη δουλειά έχει προσωπική σημασία για μένα.              | 5.8             | 1.5                  |

Στον Πίνακα 13 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν διάφορα χαρακτηριστικά που συνδέονται με την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού που προκύπτει από εσωτερικά κίνητρα. Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε σε πολύ μεγάλο βαθμό παρακινείται από εσωτερικά κίνητρα καθώς ο μέσος όρος στις τέσσερις τις ερωτήσεις βρέθηκε να παίρνει τιμές μεταξύ 5.1 και 5.9. Ενδεικτικά οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως σε έντονο βαθμό παρακινούνται στην εργασία τους επειδή τη θεωρούν ενδιαφέρουσα (ΜΟ = 5.9, ΤΑ = 1.1) και επειδή αυτό που κάνουν στη δουλειά τους τους φαίνεται συναρπαστικό (ΜΟ = 5.6, ΤΑ = 1.2).

**Πίνακας 13.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για τα κίνητρα του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού που εντάσσονται στην κατηγορία «Εσωτερικά κίνητρα»

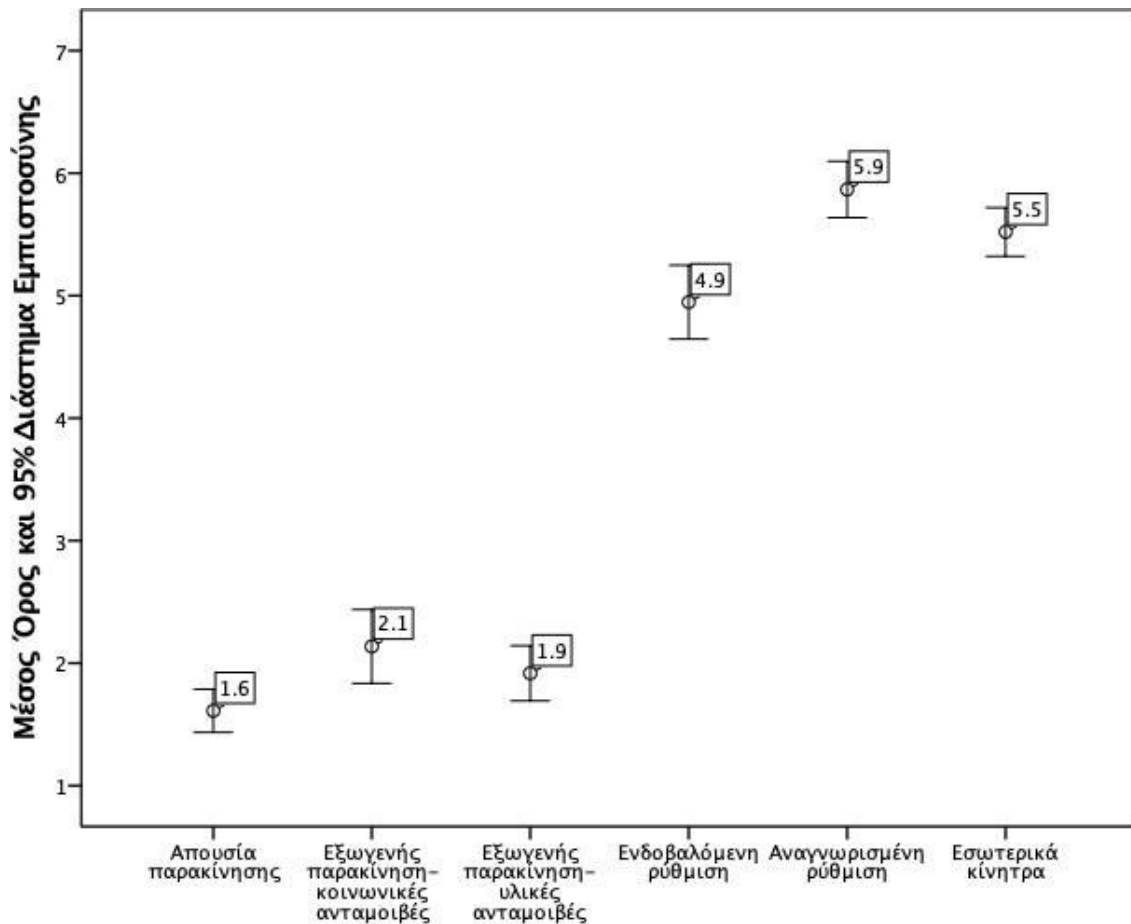
| Κίνητρα που εντάσσονται στην κατηγορία «Εσωτερικά κίνητρα»: | Μέσος Όρος (ΜΟ) | Τυπική απόκλιση (ΤΑ) |
|---|-----------------|----------------------|
| Επειδή διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου                   | 5.1             | 1.5                  |
| Επειδή αυτό που κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό     | 5.6             | 1.2                  |
| Επειδή η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα                | 5.9             | 1.1                  |

Τέλος, στον Πίνακα 14 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού. Τα ευρήματα δείχνουν πως σε αρκετά μεγάλο βαθμό το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό παρακινείται από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά (MO = 5.9, TA = 1.2). Παρόμοια, τα ευρήματα δείχνουν πως σε αρκετά σημαντικό βαθμό το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό παρακινείται από κίνητρα που συνδέονται με την επιβεβαίωση του εαυτού τους για να καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους (MT=4.9, TA=1.6) και από εσωτερικά κίνητρα (MO = 5.5, TA = 1.1). Αντίθετα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό παρακινείται σε πολύ μικρό βαθμό από κοινωνικές (MO = 2.1, TA = 1.6) ή υλικές (MO = 1.9, TA = 1.2) ανταμοιβές. Τέλος, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό εμφανίζει σε ελάχιστο βαθμό χαρακτηριστικά που συνδέονται με απουσία παρακίνησης (MO = 1.6, TA = 1.0).

**Πίνακας 14.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού

|   | MO  | TA  |
|---|-----|-----|
| Απουσία παρακίνησης                       | 1.6 | 1.0 |
| Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές | 2.1 | 1.6 |
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές     | 1.9 | 1.2 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                      | 4.9 | 1.6 |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                     | 5.9 | 1.2 |
| Εσωτερικά κίνητρα                         | 5.5 | 1.1 |

Στο Διάγραμμα 2 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης για το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού με τη μορφή μέσου όρου και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης.



**Διάγραμμα 2.** Μέσος όρος για την κάθε κατηγορία παρακίνησης και την απουσία παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού και 95% διαστήματος εμπιστοσύνης για το μέσο όρο

### Παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν το επίπεδο υποκίνησης και το επίπεδο υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού του Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ανάλογα με τη διάσταση που μελετούν οι 27 ερωτήσεις της κλίμακας των Labirisetal. (2008).

Στον Πίνακα 15 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού. Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε στη μελέτη συμφωνεί με το ότι τους ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς τους και όχι η τυπολατρία (MO = 4.5, TA = 0.7) και με το ότι αισθάνονται ότι είναι χρήσιμοι στον οργανισμό και ότι

συνεισφέρουν με τη δουλειά τους (MO = 3.9, TA = 0.9). Επιπλέον, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε στην έρευνα αναγνωρίζει πως του αρέσουν τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί (MO = 3.7, TA = 0.7) και συμφωνούν με το ότι ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζονται (MO = 3.8, TA = 1.1). Αντίστοιχα, οι συμμετέχοντες ανέφεραν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με το ότι είναι ικανοποιημένοι συνολικά από την εργασία τους (MO = 3.3, TA = 1.0) και με το ότι οι προϊστάμενοί υπολογίζουν τη γνώμη τους στη λήψη αποφάσεων (MO = 3.2, TA = 1.2). Τέλος, οι συμμετέχοντες διαφώνησαν με το ότι η διοίκηση τους επιβραβεύει για την ποιότητα της εργασίας τους (MO = 1.8, TA = 1.1).

**Πίνακας 15.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για την παρακίνηση του νοσηλευτικού/μαιευτικού προσωπικού από χαρακτηριστικά που εντάσσονται στην κατηγορία «Υποκίνηση»

|  | Μέση Τιμή (MO) | Τυπική απόκλιση (TA) |
|--|----------------|----------------------|
| Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στον οργανισμό                                   | 3.3            | 1.0                  |
| Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους  | 3.4            | 1.0                  |
| Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.   | 3.7            | 0.7                  |
| Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.                                     | 3.6            | 1.2                  |
| Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου.                 | 3.9            | 0.9                  |
| Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.                                     | 3.2            | 1.2                  |
| Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.          | 3.8            | 1.1                  |
| Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.                     | 4.5            | 0.7                  |
| Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου. | 1.8            | 1.1                  |

Στον Πίνακα 16 που ακολουθεί δίνονται τα ευρήματα που αφορούν το επίπεδο υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού/μαιευτικού προσωπικού. Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που συμμετείχε στη μελέτη τείνει



να είναι ουδέτερο ή να διαφωνεί με όλες τις προτάσεις καθώς στην πλειοψηφία των δηλώσεων προέκυψε μέσος όρος μικρότερος ή κοντά στο 3. Ενδεικτικά, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό διαφωνεί με το ότι η αμοιβή της εργασίας τους είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά τους (MO = 2.1, TA = 1.2) και με το ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό (MO = 1.9, TA = 1.1). Παρόμοια, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό διαφωνεί με το ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (MO = 2.3, TA = 0.9), με το ότι η εκπαίδευση- κατάρτιση που παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής (MO = 2.5, TA = 1.4), με το ότι μπορούν να εμπιστευτούνται την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή τους στηρίζει (MO = 2.5, TA = 1.3) και με το ότι μπορούν να εμπιστευτούνται την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις (MO = 2.6, TA = 1.1). Αντίθετα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό συμφωνεί με το ότι στο τμήμα που εργάζονται υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία (MO = 3.8, TA = 0.8), με το ότι οι προϊστάμενοί τους συμπεριφέρονται με σεβασμό (MO = 3.7, TA = 1.2) και με το ότι οι συνθήκες εργασίας (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές (MO = 3.4, TA = 1.0).

**Πίνακας 16.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για την παρακίνηση του νοσηλευτικού/μαιευτικού προσωπικού από χαρακτηριστικά που εντάσσονται στην κατηγορία «Υγιεινή/ Διατήρηση»

|   | Μέση Τιμή (MO) | Τυπική απόκλιση (TA) |
|---|----------------|----------------------|
| Αισθάνομαι περήφανος-η που εργάζομαι στον οργανισμό   | 2.7            | 1.1                  |
| Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.                       | 2.7            | 1.3                  |
| Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του οργανισμού.                                | 3.1            | 1.2                  |
| Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.               | 3.4            | 1.0                  |
| Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.                            | 3.8            | 0.8                  |
| Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τους προϊσταμένους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις | 3.4            | 1.2                  |

|   |     |     |
|---|-----|-----|
| Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.      | 2.5 | 1.3 |
| Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.                | 2.6 | 1.1 |
| Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά. | 3.3 | 1.2 |
| Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.  | 3.7 | 1.2 |
| Θεωρώ ότι η εκπαίδευση- κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.      | 2.5 | 1.4 |
| Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.           | 2.1 | 1.2 |
| Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.            | 2.6 | 1.4 |
| Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής.                           | 2.5 | 1.3 |
| Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.                                       | 1.9 | 1.1 |
| Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).                                       | 2.9 | 1.5 |
| Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.          | 2.7 | 1.1 |
| Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.          | 2.3 | 0.9 |

Τέλος, στον Πίνακα 17 δίνονται τα ευρήματα της περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο υποκίνησης και υγιεινής του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού σύμφωνα με τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg. Τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ικανοποιημένο από τους παράγοντες υποκίνησης στο χώρο εργασίας του (MO = 3.5, TA = 0.6) ενώ είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένο από τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης στο χώρο εργασίας του (MO = 2.8, TA = 0.9).

**Πίνακας 17.** Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης για το επίπεδο υποκίνησης και υγιεινής του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού σύμφωνα με τη θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg

|                   | ΜΟ  | ΤΑ  |
|-------------------|-----|-----|
| Υποκίνηση         | 3.5 | 0.6 |
| Υγιεινή/Διατήρηση | 2.8 | 0.9 |

### **Διαφοροποίηση στιλ ηγεσίας και παραγόντων παρακίνησης ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού**

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση με σκοπό να εξεταστεί το κατά πόσο οι αντιλήψεις του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού για το στιλ ηγεσίας στον εργασιακό χώρο και το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού διαφέρει σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ανάλογα με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.

Στον Πίνακα 18 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου t-test σχετικά με τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού ως προς το φύλο τους. Από την ανάλυση των δεδομένων δεν καταγράφηκε καμία στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το φύλο του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού καθώς σε όλους τους ελέγχους καταγράφηκε p-value άνω του 0.05.

**Πίνακας 18.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς το φύλο

|           | Φύλο   |     |         |     | t     | p     |
|-----------|--------|-----|---------|-----|-------|-------|
|           | Άντρας |     | Γυναίκα |     |       |       |
|           | ΜΟ     | ΤΑ  | ΜΟ      | ΤΑ  |       |       |
| Υποκίνηση | 3.5    | 0.7 | 3.5     | 0.6 | 0.272 | 0.786 |

|   |     |     |     |     |        |       |
|---|-----|-----|-----|-----|--------|-------|
| Υγιεινή                                   | 2.9 | 1.0 | 2.8 | 0.9 | 0.414  | 0.680 |
| Απουσία παρακίνησης                       | 2.0 | 1.1 | 1.5 | 0.9 | 1.841  | 0.068 |
| Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές | 2.4 | 1.8 | 2.1 | 1.6 | 0.754  | 0.452 |
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές     | 2.4 | 1.3 | 1.8 | 1.2 | 1.623  | 0.107 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                      | 5.3 | 1.3 | 4.9 | 1.7 | 0.833  | 0.407 |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                     | 6.0 | 1.2 | 5.8 | 1.3 | 0.406  | 0.685 |
| Εσωτερικά κίνητρα                         | 5.2 | 1.3 | 5.6 | 1.0 | -1.274 | 0.205 |
| Μετασχηματιστική                          | 3.8 | 0.5 | 3.7 | 0.7 | 0.426  | 0.671 |
| Συναλλακτική                              | 3.8 | 0.4 | 3.6 | 0.6 | 0.900  | 0.370 |
| Παθητική                                  | 2.0 | 0.6 | 2.2 | 1.0 | -0.938 | 0.350 |
| Μεγαλύτερη προσπάθεια                     | 4.1 | 0.5 | 3.9 | 1.0 | 0.915  | 0.362 |
| Αποτελεσματικότητα                        | 4.2 | 0.6 | 4.0 | 0.9 | 0.770  | 0.443 |
| Ικανοποίηση                               | 4.1 | 0.5 | 4.0 | 0.9 | 0.475  | 0.636 |

Στον Πίνακα 19 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου t-test σχετικά με τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης μεταξύ του νοσηλευτικού και του μαιευτικού προσωπικού. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε πως το μαιευτικό προσωπικό (MO = 4.0, TA = 0.6) είναι περισσότερο ικανοποιημένο από τους παράγοντες υποκίνησης στον εργασιακό του χώρο σε σύγκριση με το νοσηλευτικό προσωπικό (MO = 3.4, TA = 0.6;  $t = -3.441$ ,  $p = 0.001$ ) Παρόμοια, προέκυψε πως το μαιευτικό προσωπικό (MO = 3.4, TA = 0.8) είναι περισσότερο ικανοποιημένο από τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης στον εργασιακό του χώρο σε σύγκριση με το νοσηλευτικό προσωπικό (MO = 2.7, TA = 0.9;  $t = -2.534$ ,  $p = 0.005$ ).

Αντίστοιχα, προέκυψε πως το νοσηλευτικό προσωπικό (MO = 1.7, TA = 1.0) εμφανίζει σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά που συνάδουν με απουσία παρακίνησης σε σύγκριση με το μαιευτικό προσωπικό (MO = 1.0, TA = 0.1;  $t = 7.093$ ,  $p = 0.000$ ). Παρόμοια, τα αποτελέσματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό προσωπικό (MO = 2.3, TA = 1.7) παρακινείται σε μεγαλύτερο βαθμό από κοινωνικές ανταμοιβές σε σύγκριση με το μαιευτικό προσωπικό (MO = 1.0, TA = 0.1;  $t = 7.745$ ,  $p = 0.000$ ). Επιπλέον, το



νοσηλευτικό προσωπικό (MO = 2.0, TA = 1.2) παρακινείται σε μεγαλύτερο βαθμό από υλικές ανταμοιβές σε σύγκριση με το μαιευτικό προσωπικό (MO = 1.0, TA = 0.1;  $t = 7.694$ ,  $p = 0.000$ ). Αντίθετα, καταγράφηκε πως το μαιευτικό προσωπικό (MO = 5.8, TA = 1.1) παρακινείται σε μεγαλύτερο βαθμό από κίνητρα που συνδέονται με την επιβεβαίωση του εαυτού τους για να καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους σε σύγκριση με το νοσηλευτικό προσωπικό (MO = 4.8, TA = 1.7;  $t = -2.095$ ,  $p = 0.038$ ). Παρόμοια, το μαιευτικό προσωπικό (MO = 6.8, TA = 0.4) παρακινείται σε μεγαλύτερο βαθμό από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά σε σύγκριση με το νοσηλευτικό προσωπικό (MO = 5.7, TA = 1.3;  $t = -6.139$ ,  $p = 0.000$ ). Τέλος, το μαιευτικό προσωπικό (MO = 6.5, TA = 0.7) παρακινείται σε μεγαλύτερο βαθμό από εσωτερικά σε σύγκριση με το νοσηλευτικό προσωπικό (MO = 5.4, TA = 1.0;  $t = -5.011$ ,  $p = 0.000$ ).

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν καταγράφηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις του νοσηλευτικού και του μαιευτικού προσωπικού για το στιλ ηγεσίας που ασκείται στο χώρο εργασίας τους ( $p > 0.05$  στις συγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν).

**Πίνακας 19.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης μεταξύ νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού

|   | Θέση        |     |           |     | t      | p     |
|---|-------------|-----|-----------|-----|--------|-------|
|   | Νοσηλευτικό |     | Μαιευτικό |     |        |       |
|   | MO          | TA  | MO        | TA  |        |       |
| Υποκίνηση                                 | 3.4         | 0.6 | 4.0       | 0.6 | -3.441 | 0.001 |
| Υγιεινή                                   | 2.7         | 0.9 | 3.4       | 0.8 | -2.534 | 0.005 |
| Απουσία παρακίνησης                       | 1.7         | 1.0 | 1.0       | 0.1 | 7.093  | 0.000 |
| Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές | 2.3         | 1.7 | 1.0       | 0.1 | 7.745  | 0.000 |
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές     | 2.0         | 1.2 | 1.0       | 0.1 | 7.694  | 0.000 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                      | 4.8         | 1.7 | 5.8       | 1.1 | -2.095 | 0.038 |

|                       |     |     |     |     |        |       |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|--------|-------|
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση | 5.7 | 1.3 | 6.8 | 0.4 | -6.139 | 0.000 |
| Εσωτερικά κίνητρα     | 5.4 | 1.0 | 6.5 | 0.7 | -5.011 | 0.000 |
| Μετασχηματιστική      | 3.7 | 0.6 | 3.9 | 1.1 | -0.832 | 0.419 |
| Συναλλακτική          | 3.6 | 0.5 | 3.7 | 1.1 | -0.565 | 0.573 |
| Παθητική              | 2.2 | 0.9 | 1.9 | 1.1 | 0.943  | 0.348 |
| Μεγαλύτερη προσπάθεια | 3.9 | 0.9 | 4.1 | 1.4 | -0.927 | 0.356 |
| Αποτελεσματικότητα    | 4.0 | 0.8 | 4.5 | 1.3 | -1.854 | 0.066 |
| Ικανοποίηση           | 4.0 | 0.8 | 4.1 | 1.4 | -0.353 | 0.729 |

Στον Πίνακα 20 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου one-way ANOVA σχετικά με τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού και του μαιευτικού προσωπικού ως προς την ηλικιακή ομάδα τους. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο ικανοποίησης από τους παράγοντες υποκίνησης ( $F = 3.787$ ,  $p = 0.012$ ) και στις αντιλήψεις τους για το βαθμό στον οποίο στο χώρο εργασίας τους ασκείται η μετασχηματιστική ( $F = 4.263$ ,  $p = 0.007$ ) ή η παθητική ( $F = 6.713$ ,  $p = 0.000$ ) ηγεσία. Επιπλέον, καταγράφηκε στατιστικά σημαντική διαφορά στο κατά πόσο αναγνωρίζουν πως η ηγεσία τους ωθεί στο να ασκούν μεγαλύτερη προσπάθεια ( $F = 6.205$ ,  $p = 0.001$ ) και στο κατά πόσο η ηγεσία είναι αποτελεσματική ( $F = 4.933$ ,  $p = 0.003$ ). Για να διερευνηθεί μεταξύ ποιων ηλικιακών ομάδων υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά εφαρμόστηκε στα δεδομένα το κριτήριο πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni. Τα αποτελέσματα δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 21.

**Πίνακας 20.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου one-way ANOVA για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς την ηλικιακή ομάδα

|           | Ηλικία |     |       |     |       |     |     |     | F     | p     |
|-----------|--------|-----|-------|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-------|
|           | Έως 35 |     | 36-45 |     | 46-55 |     | 56+ |     |       |       |
|           | MO     | TA  | MO    | TA  | MO    | TA  | MO  | TA  |       |       |
| Υποκίνηση | 3.4    | 0.6 | 3.5   | 0.6 | 3.6   | 0.6 | 2.8 | 0.3 | 3.787 | 0.012 |

|   |     |     |     |     |     |     |     |     |       |       |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
| Υγιεινή                                   | 2.6 | 0.9 | 3.0 | 0.8 | 3.0 | 0.9 | 2.2 | 0.5 | 2.963 | 0.055 |
| Απουσία παρακίνησης                       | 1.5 | 0.7 | 1.6 | 1.0 | 1.8 | 1.1 | 1.6 | 1.0 | 0.431 | 0.731 |
| Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές | 2.1 | 1.7 | 1.7 | 1.3 | 2.4 | 1.8 | 3.0 | 2.0 | 1.825 | 0.147 |
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές     | 2.3 | 1.2 | 1.9 | 1.2 | 1.7 | 1.2 | 1.0 | 0.1 | 2.525 | 0.061 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                      | 5.2 | 1.5 | 5.1 | 1.7 | 4.6 | 1.7 | 5.0 | 1.3 | 0.885 | 0.451 |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                     | 6.2 | 0.7 | 5.9 | 1.2 | 5.7 | 1.7 | 5.3 | 0.9 | 1.359 | 0.259 |
| Εσωτερικά κίνητρα                         | 5.5 | 1.0 | 5.6 | 1.1 | 5.6 | 1.2 | 4.7 | 0.6 | 1.831 | 0.146 |
| Μετασχηματιστική                          | 3.8 | 0.4 | 3.9 | 0.7 | 3.5 | 0.9 | 3.2 | 0.6 | 4.263 | 0.007 |
| Συναλλακτική                              | 3.6 | 0.4 | 3.7 | 0.5 | 3.6 | 0.8 | 3.3 | 0.4 | 1.045 | 0.376 |
| Παθητική                                  | 1.9 | 0.6 | 1.9 | 0.7 | 2.7 | 1.1 | 2.5 | 1.2 | 6.713 | 0.000 |
| Μεγαλύτερη προσπάθεια                     | 4.1 | 0.7 | 4.2 | 0.7 | 3.6 | 1.1 | 3.0 | 0.8 | 6.205 | 0.001 |
| Αποτελεσματικότητα                        | 4.1 | 0.6 | 4.3 | 0.7 | 3.9 | 1.1 | 3.2 | 0.5 | 4.933 | 0.003 |

Στον Πίνακα 21 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση ηλικιακών ομάδων που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-way ANOVA. Η ανάλυση έδειξε πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας 56 ετών και άνω είναι λιγότερο ικανοποιημένο από τους παράγοντες υποκίνησης στο χώρο εργασίας του σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας 36-45 ετών (Μέση Διαφορά = -0.69,  $p = 0.036$ ) ή ηλικίας 46-55 ετών (Μέση Διαφορά = -0.77,  $p = 0.014$ ).

Αντίστοιχα, η ανάλυση έδειξε πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας 36-45 ετών αναγνωρίζει σε μεγαλύτερο βαθμό πως στο χώρο εργασίας τους υιοθετείται η μετασχηματιστική ηγεσία σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας 46-55 ετών (Μέση Διαφορά = 0.44,  $p = 0.048$ ) ή ηλικίας 56 ετών και άνω (Μέση Διαφορά = 0.77,  $p = 0.035$ ). Αντίθετα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό





προσωπικό ηλικίας 46-55 ετών αναγνωρίζει σε μεγαλύτερο βαθμό πως στο χώρο εργασίας τους υιοθετείται η παθητική ηγεσία σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας έως 35 ετών (Μέση Διαφορά = 0.77,  $p = 0.002$ ) ή ηλικίας 36-45 ετών (Μέση Διαφορά = 0.78,  $p = 0.001$ ).

Επιπρόσθετα, από τον Πίνακα 21 προκύπτει πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας άνω των 56 ετών αναγνωρίζει σε μικρότερο βαθμό πως η ηγεσία στο χώρο εργασίας τους ωθεί να προσπαθήσουν περισσότερο σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας έως 35 ετών (Μέση Διαφορά = -1.12,  $p = 0.014$ ) ή ηλικίας 36-45 ετών (Μέση Διαφορά = -1.21,  $p = 0.006$ ). Παρόμοια, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας 46-55 ετών αναγνωρίζει σε μικρότερο βαθμό πως η ηγεσία στο χώρο εργασίας τους ωθεί να προσπαθήσουν περισσότερο σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας 36-45 ετών (Μέση Διαφορά = -0.61,  $p = 0.021$ ).

Τέλος, προκύπτει πως νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας άνω των 56 ετών είναι λιγότερο ικανοποιημένο από την ηγεσία στο χώρο εργασίας τους σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό ηλικίας έως 35 ετών (Μέση Διαφορά = -1.07,  $p = 0.011$ ) ή ηλικίας 36-45 ετών (Μέση Διαφορά = -1.11,  $p = 0.007$ ).

**Πίνακας 21.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση ηλικιακών ομάδων που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-wayANOVA

|                       | (I) Ηλικία  | (J) Ηλικία              | Μέση Διαφορά (ΜΔ) | p           | 95% διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση διαφορά |             |
|-----------------------|-------------|-------------------------|-------------------|-------------|---|-------------|
|                       |             |                         |                   |             | Κάτω όριο                                     | Άνω όριο    |
| Παράγοντες υποκίνησης | Έως 35 ετών | 36-45 ετών              | -.17              | 1.000       | -.54  | .20         |
|                       |             | 46-55 ετών              | -.26              | .447        | -.64  | .13         |
|                       |             | 56 ετών και πάνω        | .51               | .238        | -.15  | 1.18        |
| <b>36-45 ετών</b>     | Έως 35 ετών | 36-45 ετών              | .17               | 1.000       | -.20  | .54         |
|                       |             | 46-55 ετών              | -.09              | 1.000       | -.46  | .29         |
|                       |             | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>.69*</b>       | <b>.036</b> | <b>.03</b>                                    | <b>1.34</b> |

|                         |                         |                         |               |             |              |             |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|-------------|--------------|-------------|
|                         | <b>46-55 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | .26           | .447        | -.13         | .64         |
|                         |                         | 36-45 ετών              | .09           | 1.000       | -.29         | .46         |
|                         |                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>.77*</b>   | <b>.014</b> | <b>.11</b>   | <b>1.44</b> |
|                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | Έως 35 ετών             | -.51          | .238        | -1.18        | .15         |
|                         |                         | <b>36-45 ετών</b>       | <b>-.69*</b>  | <b>.036</b> | <b>-1.34</b> | <b>-.03</b> |
|                         |                         | <b>46-55 ετών</b>       | <b>-.77*</b>  | <b>.014</b> | <b>-1.44</b> | <b>-.11</b> |
| Μετασχηματιστική Ηγεσία | Έως 35 ετών             | 36-45 ετών              | -.13          | 1.000       | -.55         | .29         |
|                         |                         | 46-55 ετών              | .31           | .409        | -.14         | .75         |
|                         |                         | 56 ετών και πάνω        | .64           | .135        | -.10         | 1.39        |
|                         | <b>36-45 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | .13           | 1.000       | -.29         | .55         |
|                         |                         | <b>46-55 ετών</b>       | <b>.44*</b>   | <b>.048</b> | <b>.00</b>   | <b>.88</b>  |
|                         |                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>.77*</b>   | <b>.035</b> | <b>.03</b>   | <b>1.51</b> |
|                         | <b>46-55 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | -.31          | .409        | -.75         | .14         |
|                         |                         | <b>36-45 ετών</b>       | <b>-.44*</b>  | <b>.048</b> | <b>-.88</b>  | <b>.00</b>  |
|                         |                         | 56 ετών και πάνω        | .33           | 1.000       | -.42         | 1.09        |
|                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | Έως 35 ετών             | -.64          | .135        | -1.39        | .10         |
|                         |                         | <b>36-45 ετών</b>       | <b>-.77*</b>  | <b>.035</b> | <b>-1.51</b> | <b>-.03</b> |
|                         |                         | 46-55 ετών              | -.33          | 1.000       | -1.09        | .42         |
| Παθητική Ηγεσία         | Έως 35 ετών             | 36-45 ετών              | .01           | 1.000       | -.53         | .55         |
|                         |                         | <b>46-55 ετών</b>       | <b>-.77*</b>  | <b>.002</b> | <b>-1.33</b> | <b>-.22</b> |
|                         |                         | 56 ετών και πάνω        | -.58          | .639        | -1.53        | .38         |
|                         | <b>36-45 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | -.01          | 1.000       | -.55         | .53         |
|                         |                         | <b>46-55 ετών</b>       | <b>-.78*</b>  | <b>.001</b> | <b>-1.32</b> | <b>-.24</b> |
|                         |                         | 56 ετών και πάνω        | -.59          | .589        | -1.53        | .36         |
|                         | <b>46-55 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | <b>.77*</b>   | <b>.002</b> | <b>.22</b>   | <b>1.33</b> |
|                         |                         | <b>36-45 ετών</b>       | <b>.78*</b>   | <b>.001</b> | <b>.24</b>   | <b>1.32</b> |
|                         |                         | 56 ετών και πάνω        | .19           | 1.000       | -.76         | 1.15        |
|                         | 56 ετών και πάνω        | Έως 35 ετών             | .58           | .639        | -.38         | 1.53        |
|                         |                         | 36-45 ετών              | .59           | .589        | -.36         | 1.53        |
|                         |                         | 46-55 ετών              | -.19          | 1.000       | -1.15        | .76         |
| Μεγαλύτερη Προσπάθεια   | Έως 35 ετών             | 36-45 ετών              | -.08          | 1.000       | -.63         | .46         |
|                         |                         | 46-55 ετών              | .53           | .081        | -.04         | 1.09        |
|                         |                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>1.12*</b>  | <b>.014</b> | <b>.16</b>   | <b>2.09</b> |
|                         | <b>36-45 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | .08           | 1.000       | -.46         | .63         |
|                         |                         | <b>46-55 ετών</b>       | <b>.61*</b>   | <b>.021</b> | <b>.06</b>   | <b>1.16</b> |
|                         |                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>1.21*</b>  | <b>.006</b> | <b>.25</b>   | <b>2.16</b> |
|                         | <b>46-55 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | -.53          | .081        | -1.09        | .04         |
|                         |                         | <b>36-45 ετών</b>       | <b>-.61*</b>  | <b>.021</b> | <b>-1.16</b> | <b>-.06</b> |
|                         |                         | 56 ετών και πάνω        | .60           | .601        | -.37         | 1.57        |
|                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | Έως 35 ετών             | <b>-1.12*</b> | <b>.014</b> | <b>-2.09</b> | <b>-.16</b> |
|                         |                         | <b>36-45 ετών</b>       | <b>-1.21*</b> | <b>.006</b> | <b>-2.16</b> | <b>-.25</b> |

|                            |                         |                         |               |              |              |             |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
|                            |                         | 46-55 ετών              | -.60          | .601         | -1.57        | .37         |
| Αποτελεσματικότητα         | <b>Έως 35 ετών</b>      | 36-45 ετών              | -.20          | 1.000        | -.71         | .30         |
|                            |                         | 46-55 ετών              | .28           | .962         | -.25         | .80         |
|                            |                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>.93*</b>   | <b>.039</b>  | <b>.03</b>   | <b>1.83</b> |
|                            | <b>36-45 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | .20           | 1.000        | -.30         | .71         |
|                            |                         | 46-55 ετών              | .48           | .078         | -.03         | .99         |
|                            |                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>1.13*</b>  | <b>.005</b>  | <b>.24</b>   | <b>2.02</b> |
|                            | 46-55 ετών              | Έως 35 ετών             | -.28          | .962         | -.80         | .25         |
|                            |                         | 36-45 ετών              | -.48          | .078         | -.99         | .03         |
|                            |                         | 56 ετών και πάνω        | .65           | .324         | -.25         | 1.55        |
|                            | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>Έως 35 ετών</b>      | <b>-.93*</b>  | <b>.039</b>  | <b>-1.83</b> | <b>-.03</b> |
| <b>36-45 ετών</b>          |                         | <b>-1.13*</b>           | <b>.005</b>   | <b>-2.02</b> | <b>-.24</b>  |             |
| 46-55 ετών                 |                         | -.65                    | .324          | -1.55        | .25          |             |
| Ικανοποίηση από την ηγεσία | <b>Έως 35 ετών</b>      | 36-45 ετών              | -.04          | 1.000        | -.55         | .46         |
|                            |                         | 46-55 ετών              | .46           | .113         | -.06         | .99         |
|                            |                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>1.07*</b>  | <b>.011</b>  | <b>.17</b>   | <b>1.97</b> |
|                            | <b>36-45 ετών</b>       | Έως 35 ετών             | .04           | 1.000        | -.46         | .55         |
|                            |                         | 46-55 ετών              | .51           | .052         | .00          | 1.02        |
|                            |                         | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>1.11*</b>  | <b>.007</b>  | <b>.22</b>   | <b>2.01</b> |
|                            | 46-55 ετών              | Έως 35 ετών             | -.46          | .113         | -.99         | .06         |
|                            |                         | 36-45 ετών              | -.51          | .052         | -1.02        | .00         |
|                            |                         | 56 ετών και πάνω        | .61           | .439         | -.29         | 1.51        |
|                            | <b>56 ετών και πάνω</b> | <b>Έως 35 ετών</b>      | <b>-1.07*</b> | <b>.011</b>  | <b>-1.97</b> | <b>-.17</b> |
| <b>36-45 ετών</b>          |                         | <b>-1.11*</b>           | <b>.007</b>   | <b>-2.01</b> | <b>-.22</b>  |             |
| 46-55 ετών                 |                         | -.61                    | .439          | -1.51        | .29          |             |

Στον Πίνακα 22 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου one-way ANOVA σχετικά με τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού και του μαιευτικού προσωπικού ως προς το επίπεδο σπουδών τους. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο ικανοποίησης από τους παράγοντες υποκίνησης ( $F = 7.601$ ,  $p = 0.000$ ) και στο επίπεδο ικανοποίησης από τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης ( $F = 5.893$ ,  $p = 0.001$ ). Αντίστοιχα, προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στην απουσία παρακίνησης ( $F = 4.626$ ,  $p = 0.004$ ), στην παρακίνηση από υλικές ανταμοιβές ( $F = 3.347$ ,  $p = 0.022$ ) και στα κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά ( $F = 3.806$ ,  $p = 0.012$ ). Τέλος, καταγράφηκαν στατιστικά



σημαντικές διαφορές και στις αντιλήψεις τους για το βαθμό στον οποίο στο χώρο εργασίας τους ασκείται η μετασχηματιστική ηγεσία ( $F = 3.967, p = 0.010$ ) και στο κατά πόσο αναγνωρίζουν πως η ηγεσία τους ωθεί στο να ασκούν μεγαλύτερη προσπάθεια ( $F = 4.834, p = 0.003$ ). Για να διερευνηθεί μεταξύ ποιων εκπαιδευτικών επιπέδων υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά εφαρμόστηκε στα δεδομένα το κριτήριο πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni. Τα αποτελέσματα δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 23.

**Πίνακας 22.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου one-wayANOVA για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

|   | Εκπαίδευση        |     |     |     |     |     |                    |     | F     | p          |
|---|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|--------------------|-----|-------|------------|
|   | Έως Δευτεροβάθμια |     | TEI |     | AEI |     | Μεταπτυχιακό / PhD |     |       |            |
|   | MO                | TA  | MO  | TA  | MO  | TA  | MO                 | TA  |       |            |
| Υποκίνηση                                 | 3.2               | 0.5 | 3.7 | 0.4 | 3.6 | 0.7 | 4.0                | 0.5 | 7.601 | 0.000      |
| Υγιεινή                                   | 2.5               | 0.8 | 3.1 | 0.7 | 2.9 | 0.9 | 3.6                | 0.8 | 5.893 | 0.001      |
| Απουσία παρακίνησης                       | 1.6               | 0.8 | 1.2 | 0.3 | 1.5 | 1.0 | 2.7                | 1.4 | 4.626 | 0.004      |
| Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές | 2.4               | 1.8 | 1.4 | 0.7 | 1.8 | 1.5 | 3.2                | 1.5 | 3.119 | 0.059      |
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές     | 1.6               | 0.7 | 2.1 | 1.1 | 2.0 | 1.4 | 3.0                | 1.8 | 3.347 | 0.022<br>2 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                      | 4.9               | 2.0 | 5.4 | 0.6 | 5.0 | 1.5 | 4.7                | 1.4 | 0.385 | 0.764      |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                     | 5.5               | 1.5 | 6.4 | 0.5 | 6.2 | 0.8 | 5.5                | 1.7 | 3.806 | 0.012      |
| Εσωτερικά κίνητρα                         | 5.2               | 1.1 | 6.0 | 0.6 | 5.7 | 1.1 | 5.5                | 1.4 | 2.852 | 0.061      |
| Μετασχηματιστική                          | 3.5               | 0.7 | 4.2 | 0.5 | 3.7 | 0.7 | 4.0                | 0.6 | 3.967 | 0.010      |
| Συναλλακτική                              | 3.6               | 0.6 | 4.0 | 0.2 | 3.6 | 0.7 | 3.8                | 0.6 | 1.708 | 0.170      |
| Παθητική                                  | 2.3               | 1.0 | 1.7 | 0.5 | 2.1 | 0.9 | 2.1                | 0.8 | 1.469 | 0.227      |
| Μεγαλύτερη προσπάθεια                     | 3.6               | 1.0 | 4.5 | 0.4 | 4.1 | 0.9 | 4.1                | 0.6 | 4.834 | 0.003      |
| Αποτελεσματικότητα                        | 3.9               | 0.9 | 4.4 | 0.6 | 4.2 | 0.9 | 4.2                | 0.7 | 1.949 | 0.126      |
| Ικανοποίηση                               | 3.8               | 0.8 | 4.4 | 0.5 | 4.1 | 0.9 | 4.3                | 0.8 | 2.697 | 0.069      |

Στον Πίνακα 23 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση εκπαιδευτικών επιπέδων που εμφανίζουν

στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-way ANOVA. Η ανάλυση έδειξε πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι λιγότερο ικανοποιημένο από τους παράγοντες υποκίνησης στο χώρο εργασίας του σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (Μέση Διαφορά = -0.43,  $p = 0.002$ ) ή κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού (Μέση Διαφορά = -0.78,  $p = 0.003$ ). Αντίστοιχα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση είναι λιγότερο ικανοποιημένο από τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης στο χώρο εργασίας του σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ (Μέση Διαφορά = -0.47,  $p = 0.042$ ) ή κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού (Μέση Διαφορά = -1.11,  $p = 0.004$ ).

Αναφορικά με την απουσία παρακίνησης τα ευρήματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά που συνδέονται με την απουσία παρακίνησης σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Μέση Διαφορά = 1.06,  $p = 0.018$ ), απόφοιτοι ΤΕΙ (Μέση Διαφορά = 1.50,  $p = 0.003$ ) και απόφοιτοι ΑΕΙ (Μέση Διαφορά = 1.12,  $p = 0.010$ ). Αντίστοιχα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού/ διδακτορικού παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από υλικές ανταμοιβές σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Μέση Διαφορά = 1.38,  $p = 0.016$ ). Επιπλέον, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι ΑΕΙ παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση (Μέση Διαφορά = 0.71,  $p = 0.028$ ).

Από τον Πίνακα 23 προκύπτει πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό ότι στο χώρο εργασίας του ασκείται η μετασχηματιστική ηγεσία σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ (Μέση Διαφορά = -0.68,  $p = 0.014$ ). Αντίστοιχα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι έως και δευτεροβάθμια εκπαίδευση αναγνωρίζει σε μικρότερο βαθμό πως η ηγεσία στο χώρο εργασίας τους ωθεί να προσπαθήσουν περισσότερο σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και

μαιευτικό προσωπικό που είναι απόφοιτοι ΤΕΙ (Μέση Διαφορά = -0.92,  $p = 0.010$ ) ή απόφοιτοι ΑΕΙ (Μέση Διαφορά = -0.52,  $p = 0.032$ ).

**Πίνακας 23.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση εκπαιδευτικών επιπέδων που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-way ANOVA

|                       | (I)<br>Εκπαίδευση | (J)<br>Εκπαίδευση | Μέση<br>Διαφορά<br>(ΜΔ) | p           | 95% διάστημα<br>εμπιστοσύνης για τη<br>μέση διαφορά |             |
|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|-------------|---|-------------|
|                       |                   |                   |                         |             | Κάτω<br>όριο  | Άνω όριο    |
| Παράγοντες υποκίνησης | Α                 | Β                 | -.49                    | .053        | -.99  | .00         |
|                       |                   | Γ                 | <b>-.43*</b>            | <b>.002</b> | <b>-.75</b>   | <b>-.12</b> |
|                       |                   | Δ                 | <b>-.78*</b>            | <b>.003</b> | <b>-1.37</b>  | <b>-.20</b> |
|                       | Β                 | Α                 | .49                     | .053        | .00   | .99         |
|                       |                   | Γ                 | .06                     | 1.000       | -.44  | .55         |
|                       |                   | Δ                 | -.29                    | 1.000       | -.99  | .41         |
|                       | Γ                 | Α                 | <b>.43*</b>             | <b>.002</b> | <b>.12</b>  | <b>.75</b>  |
|                       |                   | Β                 | -.06                    | 1.000       | -.55  | .44         |
|                       |                   | Δ                 | -.35                    | .680        | -.93  | .24         |
|                       | Δ                 | Α                 | <b>.78*</b>             | <b>.003</b> | <b>.20</b>  | <b>1.37</b> |
|                       |                   | Β                 | .29                     | 1.000       | -.41  | .99         |
|                       |                   | Γ                 | .35                     | .680        | -.24  | .93         |
| Παράγοντες υγιεινής   | Α                 | Β                 | -.65                    | .103        | -1.37   | .07         |
|                       |                   | Γ                 | <b>-.47*</b>            | <b>.042</b> | <b>-.93</b>   | <b>-.01</b> |
|                       |                   | Δ                 | <b>-1.11*</b>           | <b>.004</b> | <b>-1.97</b>  | <b>-.26</b> |
|                       | Β                 | Α                 | .65                     | .103        | -.07  | 1.37        |
|                       |                   | Γ                 | .18                     | 1.000       | -.54  | .90         |
|                       |                   | Δ                 | -.46                    | 1.000       | -1.48   | .56         |
|                       | Γ                 | Α                 | <b>.47*</b>             | <b>.042</b> | <b>.01</b>  | <b>.93</b>  |
|                       |                   | Β                 | -.18                    | 1.000       | -.90  | .54         |
|                       |                   | Δ                 | -.64                    | .279        | -1.50   | .21         |
|                       | Δ                 | Α                 | <b>1.11*</b>            | <b>.004</b> | <b>.26</b>  | <b>1.97</b> |
|                       |                   | Β                 | .46                     | 1.000       | -.56  | 1.48        |
|                       |                   | Γ                 | .64                     | .279        | -.21  | 1.50        |
| Απουσία παρακίνησης   | Α                 | Β                 | .44                     | .797        | -.34  | 1.23        |
|                       |                   | Γ                 | .07                     | 1.000       | -.44  | .57         |
|                       |                   | Δ                 | <b>-1.06*</b>           | <b>.018</b> | <b>-1.99</b>  | <b>-.12</b> |
|                       | Β                 | Α                 | -.44                    | .797        | -1.23   | .34         |
|                       |                   | Γ                 | -.38                    | 1.000       | -1.17   | .41         |
|                       |                   | Δ                 | <b>-1.50*</b>           | <b>.003</b> | <b>-2.62</b>  | <b>-.38</b> |
|                       | Γ                 | Α                 | -.07                    | 1.000       | -.57  | .44         |
|                       |                   | Β                 | .38                     | 1.000       | -.41  | 1.17        |
|                       |                   | Δ                 | <b>-1.12*</b>           | <b>.010</b> | <b>-2.06</b>  | <b>-.19</b> |
|                       | Δ                 | Α                 | <b>1.06*</b>            | <b>.018</b> | <b>.12</b>  | <b>1.99</b> |
|                       |                   | Β                 | <b>1.50*</b>            | <b>.003</b> | <b>.38</b>  | <b>2.62</b> |
|                       |                   | Γ                 | <b>1.12*</b>            | <b>.010</b> | <b>.19</b>  | <b>2.06</b> |



|                                       |          |          |               |             |              |             |
|---------------------------------------|----------|----------|---------------|-------------|--------------|-------------|
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές | A        | B        | -.43          | 1.000       | -1.45        | .59         |
|                                       |          | Γ        | -.36          | .833        | -1.02        | .29         |
|                                       |          | <b>Δ</b> | <b>-1.38*</b> | <b>.016</b> | <b>-2.58</b> | <b>-.17</b> |
|                                       | B        | A        | .43           | 1.000       | -.59         | 1.45        |
|                                       |          | Γ        | .07           | 1.000       | -.95         | 1.09        |
|                                       |          | Δ        | -.94          | .483        | -2.38        | .49         |
|                                       | Γ        | A        | .36           | .833        | -.29         | 1.02        |
|                                       |          | B        | -.07          | 1.000       | -1.09        | .95         |
|                                       |          | Δ        | -1.01         | .154        | -2.22        | .19         |
|                                       | <b>Δ</b> | <b>A</b> | <b>1.38*</b>  | <b>.016</b> | <b>.17</b>   | <b>2.58</b> |
|                                       |          | B        | .94           | .483        | -.49         | 2.38        |
|                                       |          | Γ        | 1.01          | .154        | -.19         | 2.22        |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                 | A        | B        | -.91          | .125        | -1.95        | .13         |
|                                       |          | <b>Γ</b> | <b>-.71*</b>  | <b>.028</b> | <b>-1.38</b> | <b>-.05</b> |
|                                       |          | Δ        | -.02          | 1.000       | -1.25        | 1.21        |
|                                       | B        | A        | .91           | .125        | -.13         | 1.95        |
|                                       |          | Γ        | .20           | 1.000       | -.85         | 1.24        |
|                                       |          | Δ        | .89           | .649        | -.59         | 2.36        |
|                                       | <b>Γ</b> | <b>A</b> | <b>.71*</b>   | <b>.028</b> | <b>.05</b>   | <b>1.38</b> |
|                                       |          | B        | -.20          | 1.000       | -1.24        | .85         |
|                                       |          | Δ        | .69           | .814        | -.54         | 1.93        |
|                                       | Δ        | A        | .02           | 1.000       | -1.21        | 1.25        |
|                                       |          | B        | -.89          | .649        | -2.36        | .59         |
|                                       |          | Γ        | -.69          | .814        | -1.93        | .54         |
| Μετασχηματιστική Ηγεσία               | A        | <b>B</b> | <b>-.68*</b>  | <b>.014</b> | <b>-1.26</b> | <b>-.09</b> |
|                                       |          | Γ        | -.22          | .712        | -.60         | .16         |
|                                       |          | Δ        | -.51          | .302        | -1.20        | .18         |
|                                       | <b>B</b> | <b>A</b> | <b>.68*</b>   | <b>.014</b> | <b>.09</b>   | <b>1.26</b> |
|                                       |          | Γ        | .46           | .233        | -.13         | 1.04        |
|                                       |          | Δ        | .17           | 1.000       | -.66         | .99         |
|                                       | Γ        | A        | .22           | .712        | -.16         | .60         |
|                                       |          | B        | -.46          | .233        | -1.04        | .13         |
|                                       |          | Δ        | -.29          | 1.000       | -.98         | .41         |
|                                       | Δ        | A        | .51           | .302        | -.18         | 1.20        |
|                                       |          | B        | -.17          | 1.000       | -.99         | .66         |
|                                       |          | Γ        | .29           | 1.000       | -.41         | .98         |
| Μεγαλύτερη Προσπάθεια                 | A        | <b>B</b> | <b>-.92*</b>  | <b>.010</b> | <b>-1.68</b> | <b>-.15</b> |
|                                       |          | <b>Γ</b> | <b>-.52*</b>  | <b>.032</b> | <b>-1.00</b> | <b>-.03</b> |
|                                       |          | Δ        | -.54          | .667        | -1.45        | .36         |
|                                       | <b>B</b> | <b>A</b> | <b>.92*</b>   | <b>.010</b> | <b>.15</b>   | <b>1.68</b> |
|                                       |          | Γ        | .40           | .982        | -.37         | 1.17        |
|                                       |          | Δ        | .38           | 1.000       | -.71         | 1.46        |
|                                       | <b>Γ</b> | <b>A</b> | <b>.52*</b>   | <b>.032</b> | <b>.03</b>   | <b>1.00</b> |
|                                       |          | B        | -.40          | .982        | -1.17        | .37         |
|                                       |          | Δ        | -.03          | 1.000       | -.93         | .88         |
|                                       | Δ        | A        | .54           | .667        | -.36         | 1.45        |
|                                       |          | B        | -.38          | 1.000       | -1.46        | .71         |
|                                       |          | Γ        | .03           | 1.000       | -.88         | .93         |

*A=Έως Δευτεροβάθμια, B=TEI, Γ=AEI, Δ=Μεταπτυχιακό/ PhD*

Στον Πίνακα 24 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου one-wayANOVA σχετικά με τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού και του μαιευτικού προσωπικού ως προς την εργασιακή προϋπηρεσία τους. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο παρακίνησης από κοινωνικές ανταμοιβές ( $F = 3.395$ ,  $p = 0.020$ ), στο επίπεδο παρακίνησης από υλικές ανταμοιβές ( $F = 4.691$ ,  $p = 0.004$ ) και στο επίπεδο παρακίνησης από κίνητρα που συνδέονται με την επιβεβαίωση του εαυτού τους για να καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους ( $F = 3.176$ ,  $p = 0.027$ ). Τέλος, καταγράφηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές και στις αντιλήψεις τους για το βαθμό στον οποίο στο χώρο εργασίας τους ασκείται η παθητική ηγεσία ( $F = 5.478$ ,  $p = 0.002$ ). Επιπλέον, καταγράφηκε σημαντική διαφορά στο κατά πόσο αποτελεσματική θεωρούν την ηγεσία στο χώρο εργασίας τους ( $F = 3.176$ ,  $p = 0.027$ ). Για να διερευνηθεί μεταξύ ποιων επιπέδων προϋπηρεσίας υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά εφαρμόστηκε στα δεδομένα το κριτήριο πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni. Τα αποτελέσματα δίνονται αναλυτικά στον Πίνακα 25.

**Πίνακας 24.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου one-wayANOVA για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς την προϋπηρεσία τους

|   | Προϋπηρεσία |     |      |     |       |     |     |     | F     | p     |
|---|-------------|-----|------|-----|-------|-----|-----|-----|-------|-------|
|   | Έως 5       |     | 6-10 |     | 11-20 |     | 21+ |     |       |       |
|   | ΜΟ          | ΤΑ  | ΜΟ   | ΤΑ  | ΜΟ    | ΤΑ  | ΜΟ  | ΤΑ  |       |       |
| Υποκίνηση                                     | 3.4         | 0.6 | 3.5  | 0.5 | 3.4   | 0.7 | 3.5 | 0.6 | 0.292 | 0.831 |
| Υγιεινή                                       | 2.7         | 0.9 | 2.8  | 0.6 | 2.9   | 0.9 | 2.9 | 0.9 | 0.145 | 0.933 |
| Απουσία παρακίνησης                           | 1.6         | 0.8 | 2.1  | 1.3 | 1.3   | 0.6 | 1.7 | 1.1 | 2.353 | 0.076 |
| Εξωγενής παρακίνηση-<br>κοινωνικές ανταμοιβές | 2.5         | 1.8 | 1.7  | 1.2 | 1.4   | 1.1 | 2.4 | 1.8 | 3.395 | 0.020 |
| Εξωγενής παρακίνηση-<br>υλικές ανταμοιβές     | 2.5         | 1.4 | 1.6  | 1.1 | 1.6   | 0.8 | 1.7 | 1.2 | 4.691 | 0.004 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                          | 5.5         | 1.2 | 4.0  | 1.7 | 5.2   | 1.7 | 4.7 | 1.7 | 3.514 | 0.018 |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                         | 6.3         | 0.6 | 5.4  | 1.4 | 5.8   | 1.0 | 5.6 | 1.6 | 2.642 | 0.053 |
| Εσωτερικά κίνητρα                             | 5.5         | 0.9 | 5.1  | 1.4 | 5.6   | 1.0 | 5.6 | 1.1 | 0.744 | 0.528 |
| Μετασχηματιστική                              | 3.6         | 0.5 | 4.1  | 0.5 | 4.0   | 0.6 | 3.6 | 0.9 | 3.863 | 0.062 |

|                       |     |     |     |     |     |     |     |     |       |       |
|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-------|
| Συναλλακτική          | 3.6 | 0.4 | 3.8 | 0.4 | 3.7 | 0.6 | 3.6 | 0.8 | 0.750 | 0.525 |
| Παθητική              | 2.0 | 0.5 | 1.7 | 0.7 | 2.0 | 0.9 | 2.6 | 1.1 | 5.478 | 0.002 |
| Μεγαλύτερη προσπάθεια | 3.9 | 0.7 | 4.3 | 0.5 | 4.2 | 0.9 | 3.6 | 1.1 | 3.060 | 0.058 |
| Αποτελεσματικότητα    | 4.0 | 0.6 | 4.3 | 0.5 | 4.4 | 0.7 | 3.8 | 1.1 | 3.176 | 0.027 |
| Ικανοποίηση           | 4.0 | 0.6 | 4.3 | 0.5 | 4.3 | 0.8 | 3.8 | 1.1 | 2.993 | 0.060 |

Στον Πίνακα 25 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση επιπέδων προϋπηρεσίας που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-way ANOVA. Η ανάλυση έδειξε πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία έως 5 έτη παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από κοινωνικές ανταμοιβές σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία 11 έως 20 έτη (Μέση Διαφορά = 1.14,  $p = 0.033$ ). Αντίστοιχα, το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία έως 5 έτη παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από υλικές ανταμοιβές σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία 11 έως 20 έτη (Μέση Διαφορά = 0.93,  $p = 0.012$ ) ή με προϋπηρεσία άνω των 20 ετών (Μέση Διαφορά = 0.82,  $p = 0.019$ ). Επιπρόσθετα, τα ευρήματα έδειξαν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία έως 5 έτη παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από κίνητρα που συνδέονται με την επιβεβαίωση του εαυτού τους για να καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία 6 έως 10 έτη (Μέση Διαφορά = 1.48,  $p = 0.028$ ).

Από τον Πίνακα 25 προκύπτει πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη αναγνωρίζει σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στο χώρο εργασίας τους ασκείται παθητική ηγεσία σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία έως 5 έτη (Μέση Διαφορά = 0.60,  $p = 0.023$ ) ή με προϋπηρεσία 6-10 έτη (Μέση Διαφορά = 0.95,  $p = 0.006$ ) ή με προϋπηρεσία 11-20 έτη (Μέση Διαφορά = 0.60,  $p = 0.039$ ). Τέλος, νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία πάνω από 20 έτη αναγνωρίζει σε μικρότερο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό με προϋπηρεσία 11-20 έτη (Μέση Διαφορά = -0.57,  $p = 0.039$ ).

**Πίνακας 25.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου πολλαπλών συγκρίσεων του Bonferroni για την εύρεση επιπέδων της προϋπηρεσίας που εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις διαστάσεις που εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφορά από το κριτήριο one-wayANOVA

|   | (I)<br>Προϋπηρεσία         | (J) Προϋπηρεσία        | Μέση<br>Διαφορά<br>(ΜΔ) | p           | 95% διάστημα<br>εμπιστοσύνης<br>για τη μέση<br>διαφορά |             |
|---|----------------------------|------------------------|-------------------------|-------------|--|-------------|
|   |                            |                        |                         |             | Κάτω<br>όριο   | Άνω<br>όριο |
| Εξωγενής<br>παρακίνηση-<br>κοινωνικές<br>ανταμοιβές | <b>Έως 5 έτη</b>           | 6 έως 10 έτη           | .83                     | .648        | -.54   | 2.20        |
|   |                            | <b>11 έως 20 έτη</b>   | <b>1.14*</b>            | <b>.033</b> | <b>.06</b>   | <b>2.22</b> |
|   |                            | 21 έτη και πάνω        | .14                     | 1.000       | -.84   | 1.13        |
|   | 6 έως 10 έτη               | Έως 5 έτη              | -.83                    | .648        | -2.20  | .54         |
|   |                            | 11 έως 20 έτη          | .31                     | 1.000       | -1.12  | 1.74        |
|   |                            | 21 έτη και πάνω        | -.68                    | 1.000       | -2.04  | .68         |
|   | <b>11 έως 20 έτη</b>       | <b>Έως 5 έτη</b>       | <b>-1.14*</b>           | <b>.033</b> | <b>-2.22</b>   | <b>-.06</b> |
|   |                            | 6 έως 10 έτη           | -.31                    | 1.000       | -1.74  | 1.12        |
|   |                            | 21 έτη και πάνω        | -.99                    | .080        | -2.06  | .07         |
|   | 21 έτη και πάνω            | Έως 5 έτη              | -.14                    | 1.000       | -1.13  | .84         |
|   |                            | 6 έως 10 έτη           | .68                     | 1.000       | -.68   | 2.04        |
|   |                            | 11 έως 20 έτη          | .99                     | .080        | -.07   | 2.06        |
| Εξωγενής<br>παρακίνηση-υλικές<br>ανταμοιβές         | <b>Έως 5 έτη</b>           | 6 έως 10 έτη           | .89                     | .110        | -.11   | 1.90        |
|   |                            | <b>11 έως 20 έτη</b>   | <b>.93*</b>             | <b>.012</b> | <b>.14</b>   | <b>1.72</b> |
|   |                            | <b>21 έτη και πάνω</b> | <b>.82*</b>             | <b>.019</b> | <b>.09</b>   | <b>1.54</b> |
|   | 6 έως 10 έτη               | Έως 5 έτη              | -.89                    | .110        | -1.90  | .11         |
|   |                            | 11 έως 20 έτη          | .04                     | 1.000       | -1.01  | 1.08        |
|   |                            | 21 έτη και πάνω        | -.08                    | 1.000       | -1.08  | .92         |
|   | <b>11 έως 20 έτη</b>       | <b>Έως 5 έτη</b>       | <b>-.93*</b>            | <b>.012</b> | <b>-1.72</b>   | <b>-.14</b> |
|   |                            | 6 έως 10 έτη           | -.04                    | 1.000       | -1.08  | 1.01        |
|   |                            | 21 έτη και πάνω        | -.11                    | 1.000       | -.90   | .67         |
|   | <b>21 έτη και<br/>πάνω</b> | <b>Έως 5 έτη</b>       | <b>-.82*</b>            | <b>.019</b> | <b>-1.54</b>   | <b>-.09</b> |
|   |                            | 6 έως 10 έτη           | .08                     | 1.000       | -.92   | 1.08        |
|   |                            | 11 έως 20 έτη          | .11                     | 1.000       | -.67   | .90         |
| Ενδοβαλόμενη<br>ρύθμιση                             | <b>Έως 5 έτη</b>           | <b>6 έως 10 έτη</b>    | <b>1.48*</b>            | <b>.028</b> | <b>.11</b>   | <b>2.85</b> |
|   |                            | 11 έως 20 έτη          | .28                     | 1.000       | -.80   | 1.36        |
|   |                            | 21 έτη και πάνω        | .80                     | .181        | -.18   | 1.79        |
|   | <b>6 έως 10 έτη</b>        | <b>Έως 5 έτη</b>       | <b>-1.48*</b>           | <b>.028</b> | <b>-2.85</b>   | <b>-.11</b> |
|   |                            | 11 έως 20 έτη          | -1.20                   | .157        | -2.62  | .23         |

---

|                 |       |       |       |     |
|-----------------|-------|-------|-------|-----|
| 21 έτη και πάνω | -0.67 | 1.000 | -2.02 | .68 |
|-----------------|-------|-------|-------|-----|

|                    |                        |                        |              |             |              |             |
|--------------------|------------------------|------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
|                    | 11 έως 20 έτη          | Έως 5 έτη              | -.28         | 1.000       | -1.36        | .80         |
|                    |                        | 6 έως 10 έτη           | 1.20         | .157        | -.23         | 2.62        |
|                    |                        | 21 έτη και πάνω        | .52          | 1.000       | -.53         | 1.58        |
|                    | 21 έτη και πάνω        | Έως 5 έτη              | -.80         | .181        | -1.79        | .18         |
|                    |                        | 6 έως 10 έτη           | .67          | 1.000       | -.68         | 2.02        |
|                    |                        | 11 έως 20 έτη          | -.52         | 1.000       | -1.58        | .53         |
| Παθητική Ηγεσία    | <b>Έως 5 έτη</b>       | 6 έως 10 έτη           | .35          | 1.000       | -.41         | 1.11        |
|                    |                        | 11 έως 20 έτη          | .01          | 1.000       | -.59         | .60         |
|                    |                        | <b>21 έτη και πάνω</b> | <b>-.60*</b> | <b>.023</b> | <b>-1.14</b> | <b>-.06</b> |
|                    | <b>6 έως 10 έτη</b>    | Έως 5 έτη              | -.35         | 1.000       | -1.11        | .41         |
|                    |                        | 11 έως 20 έτη          | -.34         | 1.000       | -1.13        | .45         |
|                    |                        | <b>21 έτη και πάνω</b> | <b>-.95*</b> | <b>.006</b> | <b>-1.69</b> | <b>-.20</b> |
|                    | <b>11 έως 20 έτη</b>   | Έως 5 έτη              | -.01         | 1.000       | -.60         | .59         |
|                    |                        | 6 έως 10 έτη           | .34          | 1.000       | -.45         | 1.13        |
|                    |                        | <b>21 έτη και πάνω</b> | <b>-.60*</b> | <b>.039</b> | <b>-1.19</b> | <b>-.02</b> |
|                    | <b>21 έτη και πάνω</b> | <b>Έως 5 έτη</b>       | <b>.60*</b>  | <b>.023</b> | <b>.06</b>   | <b>1.14</b> |
|                    |                        | <b>6 έως 10 έτη</b>    | <b>.95*</b>  | <b>.006</b> | <b>.20</b>   | <b>1.69</b> |
|                    |                        | <b>11 έως 20 έτη</b>   | <b>.60*</b>  | <b>.039</b> | <b>.02</b>   | <b>1.19</b> |
| Αποτελεσματικότητα | Έως 5 έτη              | 6 έως 10 έτη           | -.36         | 1.000       | -1.08        | .36         |
|                    |                        | 11 έως 20 έτη          | -.42         | .286        | -.99         | .14         |
|                    |                        | 21 έτη και πάνω        | .15          | 1.000       | -.36         | .67         |
|                    | 6 έως 10 έτη           | Έως 5 έτη              | .36          | 1.000       | -.36         | 1.08        |
|                    |                        | 11 έως 20 έτη          | -.06         | 1.000       | -.81         | .69         |
|                    |                        | 21 έτη και πάνω        | .51          | .331        | -.20         | 1.22        |
|                    | <b>11 έως 20 έτη</b>   | Έως 5 έτη              | .42          | .286        | -.14         | .99         |
|                    |                        | 6 έως 10 έτη           | .06          | 1.000       | -.69         | .81         |
|                    |                        | <b>21 έτη και πάνω</b> | <b>.57*</b>  | <b>.039</b> | <b>.02</b>   | <b>1.13</b> |
|                    | <b>21 έτη και πάνω</b> | Έως 5 έτη              | -.15         | 1.000       | -.67         | .36         |
|                    |                        | 6 έως 10 έτη           | -.51         | .331        | -1.22        | .20         |
|                    |                        | <b>11 έως 20 έτη</b>   | <b>-.57*</b> | <b>.039</b> | <b>-1.13</b> | <b>-.02</b> |

Στον Πίνακα 26 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού ως προς τη σχέση εργασίας. Συνολικά καταγράφηκε μόνο μια στατιστικά σημαντική διαφορά αναφορικά με τις αντιλήψεις τους σχετικά με το κατά πόσο στο χώρο εργασίας τους ασκείται η παθητική ηγεσία ( $t = 3.465$ ,  $p = 0.001$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και

μειωτικό προσωπικό που έχει μόνιμη θέση εργασίας (MO = 2.4, TA = 1.0) αναγνωρίζουν

σε μεγαλύτερο βαθμό ότι στο χώρο εργασίας τους υπάρχουν χαρακτηριστικά της παθητικής ηγεσίας σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που έχει θέση εργασίας με σύμβαση (MO = 1.9, TA = 0.6).

**Πίνακας 26.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς τη σχέση εργασίας

|   | Σχέση  |     |         |     | t      | p     |
|---|--------|-----|---------|-----|--------|-------|
|   | Μόνιμη |     | Σύμβαση |     |        |       |
|   | MT     | TA  | MT      | TA  |        |       |
| Υποκίνηση                                 | 3.4    | 0.7 | 3.5     | 0.5 | -0.377 | 0.707 |
| Υγιεινή                                   | 2.8    | 0.9 | 2.8     | 0.8 | 0.135  | 0.893 |
| Απουσία παρακίνησης                       | 1.7    | 1.0 | 1.5     | 0.8 | 0.998  | 0.321 |
| Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές | 2.3    | 1.6 | 2.0     | 1.6 | 0.991  | 0.324 |
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές     | 1.9    | 1.1 | 1.9     | 1.4 | -0.099 | 0.921 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                      | 5.1    | 1.3 | 4.8     | 2.0 | 0.962  | 0.339 |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                     | 5.8    | 1.2 | 5.9     | 1.4 | -0.413 | 0.680 |
| Εσωτερικά κίνητρα                         | 5.5    | 1.1 | 5.6     | 1.0 | -0.650 | 0.517 |
| Μετασχηματιστική                          | 3.7    | 0.8 | 3.8     | 0.6 | -0.646 | 0.520 |
| Συναλλακτική                              | 3.6    | 0.7 | 3.7     | 0.5 | -0.775 | 0.440 |
| Παθητική                                  | 2.4    | 1.0 | 1.9     | 0.6 | 3.465  | 0.001 |
| Μεγαλύτερη προσπάθεια                     | 3.9    | 1.0 | 3.9     | 0.7 | 0.106  | 0.916 |
| Αποτελεσματικότητα                        | 4.0    | 1.0 | 4.2     | 0.6 | -0.938 | 0.350 |
| Ικανοποίηση                               | 4.0    | 1.0 | 4.1     | 0.7 | -0.494 | 0.622 |

Τέλος, στον Πίνακα 27 δίνονται τα ευρήματα του στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού ως προς το φύλο του



προϊσταμένου/ διευθυντή. Συνολικά καταγράφηκε μόνο μια στατιστικά σημαντική διαφορά αναφορικά με το κατά πόσο το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό εμφανίζει συμπτώματα απουσίας παρακίνησης ( $t = 2.268, p = 0.025$ ). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που έχει άντρα προϊστάμενο. Διευθυντή (MO = 2.1, TA = 1.0) εμφανίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό χαρακτηριστικά που συνάδουν με απουσία παρακίνησης σε σύγκριση με το νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό που έχει γυναίκα διευθύντρια/ προϊστάμενο (MO = 1.5, TA = 0.9).

**Πίνακας 27.** Εφαρμογή στατιστικού κριτηρίου t-test για τη σύγκριση των αντιλήψεων για την ηγεσία και τη σύγκριση των κινήτρων και της παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού ως προς το φύλο του προϊσταμένου/ διευθυντή

|   | Φύλο   |     |         |     | t      | p     |
|---|--------|-----|---------|-----|--------|-------|
|   | Άντρας |     | Γυναίκα |     |        |       |
|   | MT     | TA  | MT      | TA  |        |       |
| Υποκίνηση                                 | 3.7    | 0.6 | 3.4     | 0.6 | 1.874  | 0.064 |
| Υγιεινή                                   | 3.2    | 0.8 | 2.8     | 0.9 | 1.758  | 0.081 |
| Απουσία παρακίνησης                       | 2.1    | 1.0 | 1.5     | 0.9 | 2.268  | 0.025 |
| Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές | 2.2    | 1.3 | 2.1     | 1.7 | 0.132  | 0.895 |
| Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές     | 2.3    | 1.3 | 1.9     | 1.2 | 1.141  | 0.256 |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                      | 4.8    | 1.6 | 5.0     | 1.6 | -0.397 | 0.692 |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                     | 5.4    | 1.7 | 5.9     | 1.2 | -1.488 | 0.140 |
| Εσωτερικά κίνητρα                         | 5.6    | 1.2 | 5.5     | 1.1 | 0.189  | 0.850 |
| Μετασχηματιστική                          | 3.7    | 0.7 | 3.7     | 0.7 | -0.246 | 0.806 |
| Συναλλακτική                              | 3.5    | 0.6 | 3.7     | 0.6 | -1.202 | 0.232 |
| Παθητική                                  | 2.0    | 0.8 | 2.2     | 0.9 | -0.749 | 0.456 |
| Μεγαλύτερη προσπάθεια                     | 3.9    | 0.8 | 3.9     | 1.0 | 0.004  | 0.996 |
| Αποτελεσματικότητα                        | 4.0    | 0.8 | 4.1     | 0.9 | -0.262 | 0.793 |
| Ικανοποίηση                               | 4.2    | 0.7 | 4.0     | 0.9 | 0.875  | 0.384 |

## Συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με το επίπεδο παρακίνησης και τακίνητρα του μαιευτικού και νοσηλευτικού προσωπικού

Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου των αποτελεσμάτων της έρευνας παρουσιάζονται τα ευρήματα που αφορούν τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του στιλ ηγεσίας με τα κίνητρα και το επίπεδο παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Από τον Πίνακα 28 και τα ευρήματα του συντελεστή συσχέτισης του Pearson προκύπτει ότι ο υψηλότερος βαθμός χρήσης μετασχηματιστικής ηγεσίας στο νοσοκομείο σχετίζεται με υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από παράγοντες υποκίνησης ( $r=0.350$ ,  $p = 0.000$ ) και υγιεινής/ διατήρησης ( $r=0.268$ ,  $p = 0.004$ ). Παρόμοια, τα ευρήματα δείχνουν ότι η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από παράγοντες υποκίνησης ( $r=0.333$ ,  $p = 0.000$ ) και υγιεινής/ διατήρησης ( $r=0.275$ ,  $p = 0.03$ ). Τέλος, η παθητική ηγεσία σχετίζεται με χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από παράγοντες υποκίνησης ( $r= -0.373$ ,  $p = 0.000$ ) και υγιεινής/ διατήρησης ( $r= -0.396$ ,  $p = 0.000$ ).

**Πίνακας 28.** Ευρήματα συντελεστή Pearson για τη συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με τα επίπεδα υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού

|                  |           | Μετασχηματιστική | Συναλλακτική | Παθητική | Υποκίνηση | Υγιεινή |
|------------------|-----------|------------------|--------------|----------|-----------|---------|
| Μετασχηματιστική | Pearson r | 1                | .804**       | -.567**  | .350**    | .268**  |
|                  | p         |                  | .000         | .000     | .000      | .004    |
|                  | N         | 115              | 115          | 115      | 115       | 115     |
| Συναλλακτική     | Pearson r | .804**           | 1            | -.467**  | .333**    | .275**  |
|                  | p         | .000             |              | .000     | .000      | .003    |
|                  | N         | 115              | 115          | 115      | 115       | 115     |
| Παθητική         | Pearson r | -.567**          | -.467**      | 1        | -.373**   | -.396** |
|                  | p         | .000             | .000         |          | .000      | .000    |
|                  | N         | 115              | 115          | 115      | 115       | 115     |
| Υποκίνηση        | Pearson r | .350**           | .333**       | -.373**  | 1         | .910**  |
|                  | p         | .000             | .000         | .000     |           | .000    |

|         |           |        |        |         |        |     |
|---------|-----------|--------|--------|---------|--------|-----|
|         | N         | 115    | 115    | 115     | 115    | 115 |
| Υγιεινή | Pearson r | .268** | .275** | -.396** | .910** | 1   |
|         | p         | .004   | .003   | .000    | .000   |     |
|         | N         | 115    | 115    | 115     | 115    | 115 |

\*\* . Σημαντική συσχέτιση σε  $\alpha=0.01$

\* . Σημαντική συσχέτιση σε  $\alpha=0.05$

Από τον Πίνακα 29 προκύπτει ότι η μετασηματιστική ηγεσία σχετίζεται αρνητικά με την απουσία παρακίνησης ( $r=-0.231$ ,  $p = 0.015$ ), με την εξωγενή παρακίνηση που αφορά κοινωνικές ανταμοιβές ( $r= -0.209$ ,  $p = 0.028$ ) ενώ σχετίζεται θετικά με τα εσωτερικά κίνητρα του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού ( $r=0.394$ ,  $p = 0.000$ ). Αντίστοιχα, η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά με τα εσωτερικά κίνητρα του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού ( $r=0.299$ ,  $p = 0.001$ ). Τέλος, η παθητική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την απουσία παρακίνησης ( $r=0.308$ ,  $p = 0.001$ ), με την εξωγενή παρακίνηση που αφορά κοινωνικές ( $r=0.281$ ,  $p = 0.002$ ) και υλικές ( $r = 0.272$ ,  $p = 0.004$ ) ανταμοιβές ενώ σχετίζεται αρνητικά και με τα εσωτερικά κίνητρα του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού ( $r= -0.194$ ,  $p = 0.039$ ).

**Πίνακας 29.** Ευρήματα συντελεστή Pearson για τη συσχέτιση του στιλ ηγεσίας με τους παράγοντες παρακίνησης του νοσηλευτικού/ μαιευτικού προσωπικού

|  |           | Μετασηματιστική | Συναλλακτική | Παθητική |
|--|-----------|-----------------|--------------|----------|
| Απουσία παρακίνησης                        | Pearson r | -.231*          | -.061        | .308**   |
|  | p         | .015            | .520         | .001     |
|  | N         | 111             | 113          | 115      |
| Εξωγενής παρακίνηση- κοινωνικές ανταμοιβές | Pearson r | -.209*          | -.118        | .281**   |
|  | p         | .028            | .211         | .002     |
|  | N         | 111             | 113          | 115      |
| Εξωγενής παρακίνηση- υλικές ανταμοιβές     | Pearson r | -.071           | .057         | .272**   |
|  | p         | .462            | .552         | .004     |
|  | N         | 109             | 111          | 113      |
| Ενδοβαλόμενη ρύθμιση                       | Pearson r | -.051           | -.170        | .183     |
|  | p         | .595            | .073         | .052     |
|  | N         | 110             | 112          | 114      |
| Αναγνωρισμένη ρύθμιση                      | Pearson r | .176            | .011         | -.146    |
|  | p         | .064            | .910         | .120     |
|  | N         | 111             | 113          | 115      |

|                   |           |        |        |        |
|-------------------|-----------|--------|--------|--------|
| Εσωτερικά κίνητρα | Pearson r | .394** | .299** | -.194* |
|                   | p         | .000   | .001   | .039   |
|                   | N         | 110    | 112    | 114    |

\*\* . Σημαντική συσχέτιση σε  $\alpha=0.01$

\* . Σημαντική συσχέτιση σε  $\alpha=0.05$

Στον Πίνακα 30 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από τους παράγοντες υποκίνησης και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το στιλ ηγεσίας εξηγεί το 20.8% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από τους παράγοντες υποκίνησης ( $R^2 = 0.208$ ,  $F(3,105) = 9.217$ ,  $p = 0.000$ ). Από τα τρία στιλ ηγεσίας εκείνο που επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από τους παράγοντες υποκίνησης είναι η παθητική ηγεσία ( $b = - 0.267$ ,  $t = - 3.424$ ,  $p = 0.001$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση παθητικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού μειώνει το επίπεδο ικανοποίησης από τους παράγοντες υποκίνησης.

**Πίνακας 30.** Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Υποκίνηση» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .457 <sup>a</sup> | .208     | .186              | .5559                      |

a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 8.546          | 3   | 2.849       | 9.217 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 32.453         | 105 | .309        |       |                   |
|       | Total      | 41.000         | 108 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Υποκίνηση

b. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model    |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|----------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|          |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| <u>1</u> | (Constant) | 3.548                       | .505       |                           | 7.031 | .000 |

|                         |       |      |       |        |      |
|-------------------------|-------|------|-------|--------|------|
| Μετασχηματιστική Ηγεσία | .128  | .134 | .145  | .954   | .342 |
| Συναλλακτική Ηγεσία     | -.006 | .152 | -.005 | -.037  | .971 |
| Παθητική Ηγεσία         | -.267 | .078 | -.363 | -3.424 | .001 |

a. Dependent Variable: Υποκίνηση

Στον Πίνακα 31 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή το επίπεδο ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το στιλ ηγεσίας εξηγεί το 21.8% της μεταβλητότητας της ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης ( $R^2 = 0.218$ ,  $F(3,105) = 9.750$ ,  $p = 0.000$ ). Από τα τρία στιλ ηγεσίας εκείνο που επηρεάζει σημαντικά το επίπεδο ικανοποίησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης είναι η παθητική ηγεσία ( $b = -0.487$ ,  $t = -4.446$ ,  $p = 0.000$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση παθητικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού μειώνει το επίπεδο ικανοποίησης από τους παράγοντες υγιεινής/ διατήρησης.

**Πίνακας 31.** Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Υγιεινή/ Διατήρηση» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .467 <sup>a</sup> | .218     | .196              | .7814                      |

a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 17.861         | 3   | 5.954       | 9.750 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 64.119         | 105 | .611        |       |                   |
|       | Total      | 81.979         | 108 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Υγιεινή/ Διατήρηση

b. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model | Unstandardized | Standardized | t | Sig. |
|-------|----------------|--------------|---|------|
|-------|----------------|--------------|---|------|

|   |                         | Coefficients |            | Coefficients |        |      |
|---|-------------------------|--------------|------------|--------------|--------|------|
|   |                         | B            | Std. Error | Beta         |        |      |
| 1 | (Constant)              | 3.879        | .709       |              | 5.468  | .000 |
|   | Μετασχηματιστική Ηγεσία | .044         | .189       | .035         | .231   | .818 |
|   | Συναλλακτική Ηγεσία     | -.061        | .213       | -.042        | -.284  | .777 |
|   | Παθητική Ηγεσία         | -.487        | .110       | -.468        | -4.446 | .000 |

a. Dependent Variable: Υγιεινή/ Διατήρηση

Στον Πίνακα 32 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την απουσία παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το στιλ ηγεσίας εξηγεί το 8.6% της μεταβλητότητας της απουσίας παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού ( $R^2 = 0.086$ ,  $F(3,105) = 3.292$ ,  $p = 0.024$ ). Από τα τρία στιλ ηγεσίας εκείνο που επηρεάζει σημαντικά την απουσία παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού είναι η παθητική ηγεσία ( $b = 0.231$ ,  $t = 2.053$ ,  $p = 0.043$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση παθητικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού αυξάνει την πιθανότητα να εμφανιστούν φαινόμενα που συνδέονται με απουσία παρακίνησης.

**Πίνακας 32.** Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Απουσία Παρακίνησης» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας

| Model |  | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|--|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     |  | .293 <sup>a</sup> | .086     | .060              | .8020                      |

a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 6.352          | 3   | 2.117       | 3.292 | .024 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 67.538         | 105 | .643        |       |                   |
|       | Total      | 73.890         | 108 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Απουσία παρακίνησης

b. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία



| Model |                         | Unstandardized |            | Standardized | t     | Sig. |
|-------|-------------------------|----------------|------------|--------------|-------|------|
|       |                         | Coefficients   |            | Coefficients |       |      |
|       |                         | B              | Std. Error | Beta         |       |      |
| 1     | (Constant)              | 1.467          | .728       |              | 2.014 | .047 |
|       | Μετασχηματιστική Ηγεσία | -.111          | .194       | -.094        | -.573 | .568 |
|       | Συναλλακτική Ηγεσία     | .007           | .219       | .005         | .034  | .973 |
|       | Παθητική Ηγεσία         | .231           | .113       | .234         | 2.053 | .043 |

a. Dependent Variable: Απουσία παρακίνησης

Στον Πίνακα 33 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κοινωνικές ανταμοιβές και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το στιλ ηγεσίας εξηγεί το 8.8% της μεταβλητότητας της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κοινωνικές ανταμοιβές ( $R^2 = 0.088, F(3,105) = 3.368, p = 0.021$ ). Από τα τρία στιλ ηγεσίας εκείνο που επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κοινωνικές ανταμοιβές είναι η παθητική ηγεσία ( $b = 0.503, t = 2.313, p = 0.023$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση παθητικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού συνδέεται με αύξηση της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κοινωνικές ανταμοιβές.

**Πίνακας 33.** Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .296 <sup>a</sup> | .088     | .062              | 1.5507                     |

a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 24.297         | 3   | 8.099       | 3.368 | .021 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 252.486        | 105 | 2.405       |       |                   |
|       | Total      | 276.783        | 108 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Εξωγενής παρακίνηση-κοινωνικές ανταμοιβές



b. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)              | 1.566                       | 1.408      |                           | 1.112 | .269 |
|       | Μετασχηματιστική Ηγεσία | -.071                       | .375       | -.031                     | -.188 | .851 |
|       | Συναλλακτική Ηγεσία     | -.066                       | .423       | -.025                     | -.156 | .876 |
|       | Παθητική Ηγεσία         | .503                        | .218       | .263                      | 2.313 | .023 |

a. Dependent Variable: Εξωγενής παρακίνηση- κοινωνικές ανταμοιβές

Στον Πίνακα 34 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από υλικές ανταμοιβές και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το στιλ ηγεσίας εξηγεί το 9.3% της μεταβλητότητας της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από υλικές ανταμοιβές ( $R^2 = 0.093, F(3,105) = 3.522, p = 0.018$ ). Από τα τρία στιλ ηγεσίας εκείνο που επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από υλικές ανταμοιβές είναι η παθητική ηγεσία ( $b = 0.507, t = 3.147, p = 0.002$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση παθητικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού συνδέεται με αύξηση της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από υλικές ανταμοιβές.

**Πίνακας 34.** Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .305 <sup>a</sup> | .093     | .067              | 1.1152                     |

a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model               | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|---------------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| <u>1</u> Regression | 13.142         | 3  | 4.381       | 3.522 | .018 <sup>b</sup> |

|          |         |     |       |
|----------|---------|-----|-------|
| Residual | 128.102 | 103 | 1.244 |
| Total    | 141.244 | 106 |       |

- a. Dependent Variable: Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές  
b. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)              | -.286                       | 1.013      |                           | -.282 | .778 |
|       | Μετασχηματιστική Ηγεσία | .013                        | .270       | .008                      | .049  | .961 |
|       | Συναλλακτική Ηγεσία     | .298                        | .305       | .153                      | .977  | .331 |
|       | Παθητική Ηγεσία         | .507                        | .161       | .352                      | 3.147 | .002 |

- a. Dependent Variable: Εξωγενής παρακίνηση-υλικές ανταμοιβές

Στον Πίνακα 35 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κίνητρα που συνδέονται με την επιβεβαίωση του εαυτού τους για να καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους (ενδοβαλόμενη ρύθμιση) και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το στιλ ηγεσίας εξηγεί το 4.9% της μεταβλητότητας της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από την επιβεβαίωση του εαυτού τους για να καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους ( $R^2 = 0.049, F(3,105) = 1.769, p = 0.158$ ). Κανένα από τα τρία στιλ ηγεσίας δεν επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κίνητρα που συνδέονται με την επιβεβαίωση του εαυτού τους για να καταβάλλουν προσπάθεια στη δουλειά τους.

**Πίνακας 35.** Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Ενδοβαλόμενη ρύθμιση» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .220 <sup>a</sup> | .049     | .021              | 1.6089                     |

- a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|----------------|----|-------------|---|------|
|-------|----------------|----|-------------|---|------|

|   |            |         |     |       |       |                   |
|---|------------|---------|-----|-------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 13.734  | 3   | 4.578 | 1.769 | .158 <sup>b</sup> |
|   | Residual   | 269.201 | 104 | 2.588 |       |                   |
|   | Total      | 282.935 | 107 |       |       |                   |

a. Dependent Variable: Ενδοβαλόμενη ρύθμιση

b. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |                         | Unstandardized |            | Standardized | t      | Sig. |
|-------|-------------------------|----------------|------------|--------------|--------|------|
|       |                         | Coefficients   |            | Coefficients |        |      |
|       |                         | B              | Std. Error | Beta         |        |      |
| 1     | (Constant)              | 5.070          | 1.462      |              | 3.469  | .001 |
|       | Μετασχηματιστική Ηγεσία | .485           | .390       | .207         | 1.242  | .217 |
|       | Συναλλακτική Ηγεσία     | -.706          | .439       | -.260        | -1.608 | .111 |
|       | Παθητική Ηγεσία         | .270           | .226       | .139         | 1.197  | .234 |

a. Dependent Variable: Ενδοβαλόμενη ρύθμιση

Στον Πίνακα 36 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά (αναγνωρισμένη ρύθμιση) και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το στιλ ηγεσίας εξηγεί το 7.9% της μεταβλητότητας της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά ( $R^2 = 0.079, F(3,105) = 3.012, p = 0.033$ ). Από τα τρία στιλ ηγεσίας εκείνο που επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά είναι η μετασχηματιστική ηγεσία ( $b = 0.547, t = 2.042, p = 0.038$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού συνδέεται με αύξηση της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από κίνητρα που συνδέονται με το πόσο σημαντική θεωρούν τη συγκεκριμένη δουλειά.

**Πίνακας 36.** Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Αναγνωρισμένη ρύθμιση» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|---|----------|-------------------|----------------------------|
|-------|---|----------|-------------------|----------------------------|

|   |                   |      |      |        |
|---|-------------------|------|------|--------|
| 1 | .281 <sup>a</sup> | .079 | .053 | 1.2270 |
|---|-------------------|------|------|--------|

a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 13.605         | 3   | 4.535       | 3.012 | .033 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 158.087        | 105 | 1.506       |       |                   |
|       | Total      | 171.692        | 108 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Αναγνωρισμένη ρύθμιση

b. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                         | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)              | 6.827                       | 1.114      |                           | 6.129  | .000 |
|       | Μετασχηματιστική Ηγεσία | .547                        | .297       | .303                      | 2.042  | .038 |
|       | Συναλλακτική Ηγεσία     | -.460                       | .335       | -.214                     | -1.972 | .051 |
|       | Παθητική Ηγεσία         | -.298                       | .172       | -.198                     | -1.731 | .086 |

a. Dependent Variable: Αναγνωρισμένη ρύθμιση

Τέλος, στον Πίνακα 37 δίνονται τα ευρήματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από εσωτερικά κίνητρα και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στιλ ηγεσίας. Τα ευρήματα δείχνουν πως το στιλ ηγεσίας εξηγεί το 15.3% της μεταβλητότητας της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από εσωτερικά κίνητρα ( $R^2 = 0.153, F(3,105) = 6.270, p = 0.001$ ). Από τα τρία στιλ ηγεσίας εκείνο που επηρεάζει σημαντικά την παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από εσωτερικά κίνητρα είναι η μετασχηματιστική ηγεσία ( $b = 0.727, t = 3.026, p = 0.003$ ). Τα ευρήματα δείχνουν πως η αυξημένη χρήση μετασχηματιστικής ηγεσίας στο χώρο εργασίας του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού συνδέεται με αύξηση της παρακίνησης του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού από εσωτερικά κίνητρα.

**Πίνακας 37.** Ευρήματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη διάσταση «Εσωτερικά κίνητρα» και ανεξάρτητες μεταβλητές τα τρία στίλ ηγεσίας

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .391 <sup>a</sup> | .153     | .129              | .9925                      |

a. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 18.527         | 3   | 6.176       | 6.270 | .001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 102.436        | 104 | .985        |       |                   |
|       | Total      | 120.963        | 107 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Εσωτερικά κίνητρα

b. Predictors: (Constant), Παθητική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Μετασχηματιστική Ηγεσία

| Model |                         | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                         | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)              | 2.783                       | .901       |                           | 3.089 | .003 |
|       | Μετασχηματιστική Ηγεσία | .727                        | .240       | .473                      | 3.026 | .003 |
|       | Συναλλακτική Ηγεσία     | -.074                       | .271       | -.042                     | -.274 | .784 |
|       | Παθητική Ηγεσία         | .145                        | .141       | .112                      | 1.031 | .305 |

a. Dependent Variable: Εσωτερικά κίνητρα

## Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα-Συζήτηση

### Συζήτηση/ Συμπεράσματα

Η υγειονομική περίθαλψη είναι ένας πολύπλοκος κλάδος και χρειάζεται αποτελεσματική ηγεσία για την παροχή επιτυχημένων υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης (Gilson, 2016). Η ηγεσία γενικότερα να επηρεάζει τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τις ικανότητες των εργαζομένων για την επίτευξη των εργασιακών τους στόχων που είναι ζωτικής σημασίας και παράγοντας επιρροής για την παροχή φροντίδας υψηλής ποιότητας, συμπονετικής και με επίκεντρο τον ασθενή μέσω της βελτίωσης της απόδοσης των επαγγελματιών υγείας και των δομών υγειονομικής περίθαλψης (Teameetal., 2022). Η έρευνα για την ηγεσία στο νοσηλευτικό και μαιευτικό κλάδο έχει αυξηθεί δραματικά την τελευταία δεκαετία. Πλήθος μελετών δείχνουν ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας συμβάλλουν σε θετικά αποτελέσματα για το νοσηλευτικό και μαιευτικό εργατικό δυναμικό, συμπεριλαμβανομένης της ικανοποίησης από την εργασία, της πρόθεσης να παραμείνουν στο επάγγελμα και της υγείας και της ευημερίας των νοσηλευτών και μαιευτών (Cummings et al., 2018). Επιπλέον, οι αποτελεσματικές πρακτικές ηγεσίας έχουν κρίσιμες επιπτώσεις για τη βελτιωμένη ποιότητα υγειονομικής περίθαλψης και τα αποτελέσματα των ασθενών (Al-Thawabiya et al., 2023).

Μια σημαντική διάσταση η οποία έχει μελετηθεί σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με την ηγεσία στο χώρο της υγειονομικής περίθαλψης είναι τα κίνητρα των επαγγελματιών υγείας. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το ρόλο της ηγεσίας στην παρακίνηση του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού στο Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης.

Τα ευρήματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας έδειξαν ότι στο Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης στο νοσηλευτικό και μαιευτικό τμήμα υιοθετούνται κατά κύριο λόγο χαρακτηριστικά ηγεσίας που συνάδουν με τη μετασχηματιστική ηγεσία συνδυαστικά με χαρακτηριστικά που συνάδουν με τη συναλλακτική ηγεσία. Τα ευρήματα της ανάλυσης επιβεβαίωσαν ότι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία σχετίζονται με αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων από τους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης ενώ σχετίζονται και με αυξημένο βαθμό παρακίνησης του

νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού. Αντίθετα, επιβεβαιώθηκε ότι η παθητική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από τους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής/ διατήρησης και χαμηλότερου βαθμού παρακίνηση των εργαζομένων.

## **Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Η παρούσα έρευνα διέπετε από αρκετούς περιορισμούς που αφορούν κατά κύριο λόγο τον ερευνητικό σχεδιασμό και το δείγμα της έρευνας. Ο πιο σημαντικός περιορισμός της μελέτης είναι ότι οι συμμετέχοντες είναι εθελοντές και το δείγμα που συγκεντρώθηκε δεν είναι απαραίτητα αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού στο σύνολό του. Οι συμμετέχοντες (νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό) δεν επιλέχθηκαν τυχαία και, επομένως, τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από τη μελέτη ενδέχεται να μην είναι γενικευμένα σε ολόκληρο τον πληθυσμό του νοσηλευτικού και μαιευτικού προσωπικού στην Ελλάδα. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι γενικοί περιορισμοί στη χρήση ερευνών αυτοαναφοράς. Για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλέξουν απαντήσεις στην έρευνα που θεωρούνται κοινωνικά επιθυμητές, και όχι απαντήσεις που αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές τους πεποιθήσεις με αποτέλεσμα να εμφανίζεται κάποιου βαθμού μεροληψία στα αποτελέσματα. Οι περιορισμοί που αναφέρθηκαν έχουν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση χαμηλού βαθμού εξωτερική εγκυρότητας. Τα αποτελέσματα ερευνών με χαμηλό επίπεδο εξωτερικής εγκυρότητας πρέπει να ερμηνεύονται με ιδιαίτερη προσοχή καθώς τα αποτελέσματα δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά του συνολικού πληθυσμού.

Οι παραπάνω περιορισμοί αποτελούν σημαντικό ζήτημα που μπορεί να λυθεί σε μελλοντικές μελέτες. Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων θα πρέπει να ληφθεί δείγμα με χρήση κάποιας τεχνικής δειγματοληψίας που να ενισχύει την εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας (πχ απλή τυχαίας δειγματοληψία) ενώ θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν στατιστικές τεχνικές βάση των οποίων θα οριστεί το μέγεθος του δείγματος ώστε να μεγιστοποιηθεί η στατιστική ισχύς των αποτελεσμάτων.

Επιπρόσθετα, σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν και άλλες μεταβλητές προς διερεύνηση. Ενδεικτικά θα μπορούσε να αναπτυχθεί ένα μοντέλο που να ενσωματώνει τις έννοιες της ηγεσίας, της παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης, της

εργασιακής αφοσίωσης, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της οργανωτικής κουλτούρας ώστε να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στο νοσηλευτικό και μαιευτικό προσωπικό από μια πιο σφαιρική οπτική.



## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Abdul, Q. C., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 258-264
- Aduo-Adjei, K., Emmanuel, O., & Forster, O. M. (2016). The Impact of Motivation on the Work Performance of Health Workers (Korle Bu Teaching Hospital): Evidence from Ghana. *Hospital Practices and Research*, 1(2), 45–50. <https://doi.org/10.20286/hpr-010245>
- Ahmed, I., & Ishtiaq, S. (2021). Reliability and validity: Importance in Medical Research. *JPMA. The Journal of the Pakistan Medical Association*, 71(10), 2401–2406. <https://doi.org/10.47391/JPMA.06-861>
- Aisha, A. N., & Hardjomidjojo, P. (2013). Effects of working ability, working condition, motivation and incentive on employee's multi-dimensional performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 4, 605-609 doi:10.7763/IJIMT.2013.V4.470
- Al-Sawai, A. (2013). Leadership of healthcare professionals: Where do we stand? *Oman Medical Journal*, 28(4), 285–287. <https://doi.org/10.5001/omj.2013.79>
- Al-Thawabiya, A., Singh, K., Al-Lenjawi, B., & Alomari, A. (2023). Leadership styles and transformational leadership skills among nurse leaders in Qatar, a cross-sectional study. *Nursing Open*. <https://doi.org/10.1002/nop2.1636>
- Alghazo, A. M. & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37–44.

- Aritz, J., & Walker, R. C. (2014). Leadership styles in multicultural groups: Americans and East Asians working together. *Journal of Business Communication*, 51(1), 72-92. doi:10.1177/2329488413516211
- Asiri, S. A., Rohrer, W. M., Al-Surimi, K., Da'ar, O. O., & Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0161-7>
- Avolio, B., & Bass, B. (2004). *MLQ Self Evaluation* (Multifactor Leadership Questionnaire). Menlo Park, CA:, Mind Garden. Διαθέσιμο στο: <http://www.mindgarden.com>
- Baljoon, R. A., Banjar, H., & Banakhar, M. (2018). Nurses' work motivation and the factors affecting it: a scoping review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5(1). <https://doi.org/10.15344/2394-4978/2018/277>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). Unravelling the role of leadership in motivation of health workers in a Moroccan public hospital: a realist evaluation. *BMJ Open*, 10(1), e031160. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-031160>
- Berg, E., Barry, J., & Chandler, J. (2012). Changing leadership and gender in public sector organizations. *British Journal of Management*, 23(3), 402-414. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00751.x
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10, 490-512. doi:10.1590/S1807-76922013000400007
- Cheng, K. (2015). Public service motivation and job performance in public utilities. *The International Journal of Public Sector Management*, 28, 352-370. doi: 10.1108/IJPSM-08-2015-0152
- Cook, D. A., & Artino, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. *Medical Education*, 50(10), 997–1014. <https://doi.org/10.1111/medu.13074>
- Creswell, W., & Creswell, D. (2019) *Σχεδιασμός έρευνας προσεγγίσεις ποιοτικών, ποσοτικών και μεικτών μεθόδων*. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 85, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C., Shaughnessy, B. & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>
- Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1–8. [http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/1-8%20Vol%203,%20No%209%20\(2011\).pdf](http://pakacademicsearch.com/pdf-files/ech/517/1-8%20Vol%203,%20No%209%20(2011).pdf)

- Davis, T. R., & Luthans, F. (1979). Leadership Reexamined: A behavioral approach. *Academy of Management Review*, 4(2), 237–248. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4289022>
- Denis, J., & Van Gestel, N. (2016). Medical doctors in healthcare leadership: theoretical and practical challenges. *BMC Health Services Research*, 16(S2). <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1392-8>
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5(3), 277–298. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(70\)90021-8](https://doi.org/10.1016/0030-5073(70)90021-8)
- Fletcher, K. A., Friedman, A. M., & Piedimonte, G. (2019). Transformational and transactional leadership in healthcare seen through the lens of pediatrics. *The Journal of Pediatrics*, 204, 7-9.e1. <https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2018.10.007>
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social Science & Medicine*, 54(8), 1255–1266. [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(01\)00094-6](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(01)00094-6)
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). The Impact of Health-Oriented Leadership on Follower Health: Development and Test of a new Instrument Measuring Health-Promoting Leadership. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(1–2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2013.877892>

- Galaviz, K. I., Narayan, K. V., Manders, O., Torres-Mejía, G., Goenka, S., McFarland, D. A., Reddy, K. S., Lozano, R., Valladares, L. M., Prabhakaran, D., & Ali, M. K. (2019). The Public Health Leadership and Implementation Academy for Noncommunicable Diseases. *Preventing Chronic Disease, 16*. <https://doi.org/10.5888/pcd16.180517>
- Geller, E. S. (2016). Leadership lessons for OSH professionals. *Professional Safety, 61*, 63-71.
- Gilson, L. (2016). Everyday politics and the leadership of health policy implementation. *Health Systems and Reform, 2*(3), 187–193. <https://doi.org/10.1080/23288604.2016.1217367>
- González-Cutre, D. & Sicilia, Á . (2012). Motivation and exercise dependence: A study based on self-determination theory. *Research Quarterly for Exercise and Sport, 83*, 318-329. doi:10.5641/027013612800745194
- Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion, 37*, 518-536. doi:10.1007/s11031-012-9336-z
- Greenleaf, R. (2018). *Leadership Theories and Styles*. Boston Academic Publishing.
- Hamstra, M. R., W., Van Yperen, N., W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology, 29*, 413-425. doi:10.1007/s10869-013-9322-9
- Hargett, C. W., Doty, J., Hauck, J. N., Webb, A., Cook, S. H., Tsipis, N. E., Neumann, J. A., Andolsek, K. M., & Taylor, D. C. (2017). Developing a model for effective leadership in healthcare: a concept mapping approach. *Journal of Healthcare Leadership, Volume 9*, 69–78. <https://doi.org/10.2147/jhl.s141664>

- Harrington, A. (2021). Understanding effective nurse leadership styles during the COVID-19 pandemic. *Nursing Standard*, 36(5), 45–50. <https://doi.org/10.7748/ns.2021.e11601>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hill, W. A. (1969). A situational approach to leadership effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 53(6), 513–517. <https://doi.org/10.1037/h0028667>
- Huber, D. (2017). *Leadership and nursing care management-e-book*. Elsevier Health Sciences.
- Iqbal, Z. A., Abid, G., Arshad, M., Ashfaq, F., Athar, M. A., & Hassan, Q. (2021). Impact of authoritative and Laissez-Faire leadership on thriving at work: The moderating role of conscientiousness. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 667–685. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030048>
- Kaiser, R. B., Lindberg McGinnis, J., & Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 64(2), 119- 135. doi:10.1037/a0029331
- Kalargyrou, V., Pescosolido, A. T., & Kalargiros, E. A. (2012). Leadership skills in management education. *Academy of Educational Leadership Journal*, 16(4), 39- 63
- Karaferis, D., Aletras, V., Raikou, M., & Niakas, D. (2022). Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals. *Materia socio-medica*, 34(3), 216–224. <https://doi.org/10.5455/msm.2022.34.216-224>
- Kumar, R. D., & Khiljee, N. (2016). Leadership in healthcare. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*, 17(1), 63–65. <https://doi.org/10.1016/j.mpaic.2015.10.012>

- Kushalappas, S. & Pakkeerappa, P. (2014). Participative leadership style: An effective tool for change management. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3, 1095-1100
- Labiris, G., Gitona, K., Drosou, V., & Niakas, D. (2008). A proposed instrument for the assessment of job satisfaction in Greek mental NHS hospitals. *Journal of Medical Systems*, 32, (4), 333-341.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Latham, J. R. (2014). Leadership for quality and innovation: Challenges, theories, and a framework for future research. *The Quality Management Journal*, 21(1), 11-15.
- Lester, D. (2013). Measuring Maslow's hierarchy of needs. *Psychological Reports*, 113(1), 15-17. doi:10.2466/02.20.PR0.113x16z1
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr., H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596. doi:10.5465/amj.2011.0132
- Martin, S. L., Liao, H., & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1372-1395. doi:10.5465/amj.2011.0113
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human Resources for Health*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-4-24>

- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahiry-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership, Volume 10*, 21–32. <https://doi.org/10.2147/jhl.s147885>
- Northouse G.P. (2016), *Leadership Theory and Practice (7th ed.)*, SAGE Publications, Inc.
- Oosthuizen, T. F. (2001). Motivation influencing worker performance in a technical division of Telkom SA. *Acta Commercii, 1*(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v1i1.4>
- Pandey, P. (2014). Employee motivation and retention: Key to organizational performance in Indian perspective. *International Journal of Marketing and Technology, 4*, 144-152.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). The impacts of leadership and culture on work performance in service company and innovative work behavior as mediating effects. *Journal of Research in Business, Economics, and Education, 2*(1), 283–291. <https://e-journal.stie-kusumanegara.ac.id/index.php/jrbee/article/view/31>
- Ramón, C., Nievas-Soriano, B. J., García-González, J., Alarcón-Rodríguez, R., Requena-Mullor, M., & Lozano-Paniagua, D. (2022). Motivation and Barriers to Research among Nursing Professionals in Southeast Spain. *Healthcare (Basel, Switzerland), 10*(4), 675. <https://doi.org/10.3390/healthcare10040675>
- Restivo, V., Minutolo, G., Battaglini, A., Carli, A., Capraro, M., Gaeta, M., Odone, A., Trucchi, C., Favaretti, C., Vitale, F., & Casuccio, A. (2022). Leadership Effectiveness in Healthcare Settings: A Systematic Review and Meta-Analysis of Cross-Sectional and Before–After Studies. *International Journal of*

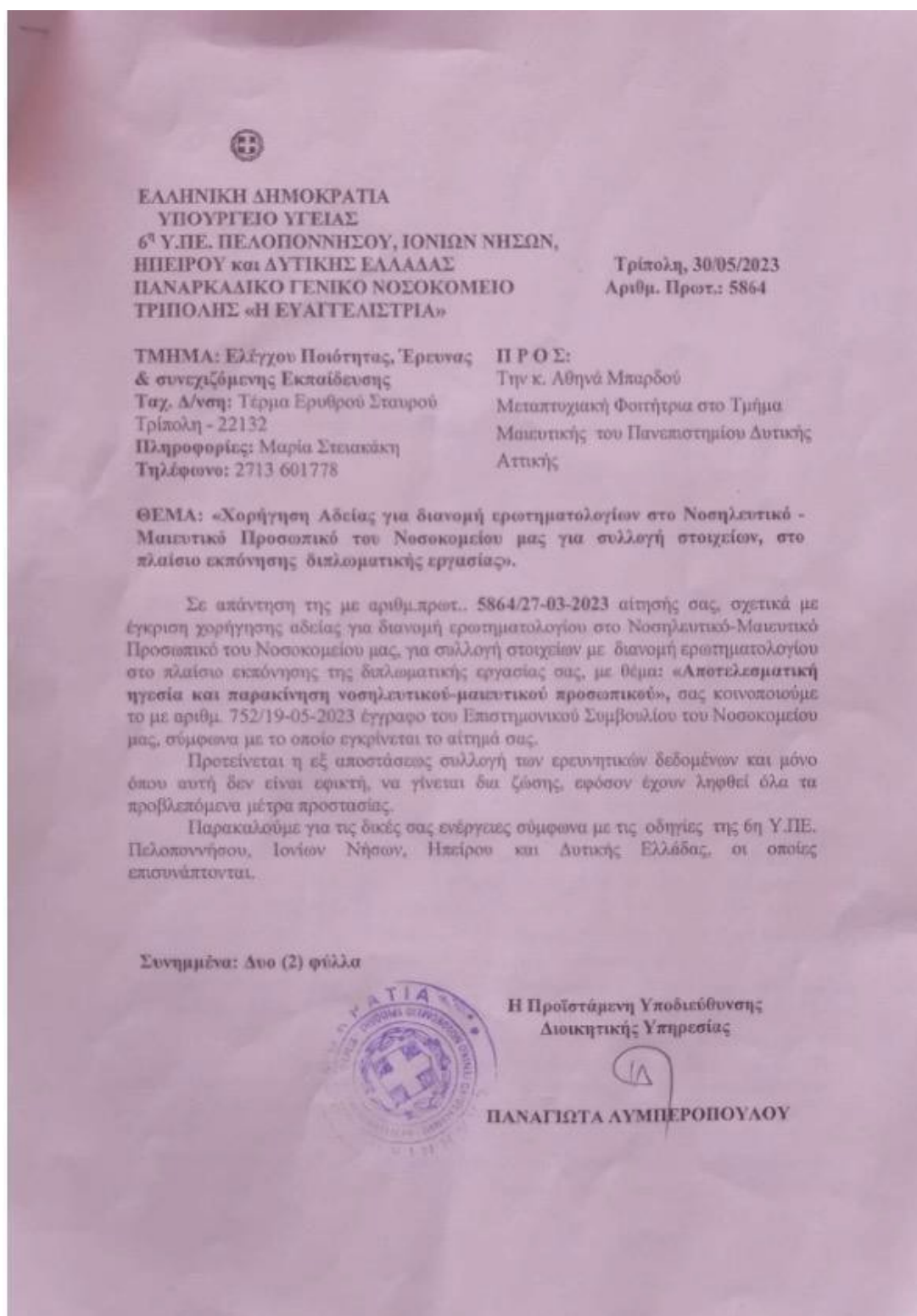


- Environmental Research and Public Health*, 19(17), 10995. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710995>
- Richards, A. (2020). Exploring the benefits and limitations of transactional leadership in healthcare. *Nursing Standard*, 35(12), 46–50. [https://doi.org/10.7748/ns\\_2020.e11593](https://doi.org/10.7748/ns_2020.e11593)
- Robbins, B., & Davidhizar, R. (2020). Transformational leadership in health care today. *The Health Care Manager*, 39(3), 117–121.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2<sup>nd</sup> ed. Malden, MA: Blackwell.
- Sabbah, I., Ibrahim, T. T., Khamis, R., Bakhour, H. A., Sabbah, S., Droubi, N., & Sabbah, H. (2020). The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *The Pan African Medical Journal*, 36. <https://doi.org/10.11604/pamj.2020.36.328.19720>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015) *Research Methods for Business Students*. 5<sup>th</sup>edn. UK: Pearson Education Ltd.
- Schnoor, J. (2012). Grumblers in the time of diagnosis related groups: Sand in the gear or lubricating oil? *Work*, 42(4), 601-604. doi:10.3233/WOR-2012-1454
- Schweitzer, J. (2014). Leadership and innovation capability development in strategic alliances. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 442. doi:10.1108/LODJ-01-12-0001
- Smama'h, Y., Eshah, N. F., Al-Oweidat, I. A., Rayan, A., & Nashwan, A. J. (2023). The Impact of Leadership Styles of Nurse Managers on Nurses' Motivation and Turnover Intention Among Jordanian Nurses. *Journal of healthcare leadership*, 15, 19–29. <https://doi.org/10.2147/JHL.S394601>
- Solà, G. J. I., Badia, J. G., Hito, P. D., Osaba, M. a. C., & Del Val García, J. L. (2016). Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health

- care. *BMC Health Services Research*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1819-2>
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: measuring satisfaction of the needs. *American Journal of Psychology*, 126(2), 155–177. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155>
- Teame, K., Debie, A., & Tullu, M. (2022). Healthcare leadership effectiveness among managers in Public Health institutions of Addis Ababa, Central Ethiopia: a mixed methods study. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07879-6>
- Teck-Hong T., & Waheed A. (2011). Herzberg’s motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Thomson, N. B., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and transformational leadership. *Academic Radiology*, 23(5), 592-599. doi:10.1016/j.acra.2016.01.010
- Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: a literature review. *International journal of nursing studies*, 48(2), 246–257. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.09.013>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: McGraw Hill.
- Willer, D., Lovaglia, M. J., & Markovsky, B. (1997). Power and Influence: A Theoretical Bridge. *Social Forces*, 76(2), 571–603. doi:10.2307/2580725
- Willer, D., Lovaglia, M. J., & Markovsky, B. (1997). Power and Influence: a Theoretical bridge. *Social Forces*, 76(2), 571–603. <https://doi.org/10.1093/sf/76.2.571>

Zaghini, F., Fiorini, J., Piredda, M., Fida, R., & Sili, A. (2020). The relationship between nurse managers' leadership style and patients' perception of the quality of the care provided by nurses: Cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies, 101*, 103446. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.103446>

## Παράρτημα Α. Άδειες





ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΥΓΕΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

6<sup>η</sup> ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ - ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ -  
ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πληροφορίες : Ωραιάνθη Παπαλέξη  
Τηλέφωνο : 2613 -600618  
e-mail : [b.papalexi@dypede.gr](mailto:b.papalexi@dypede.gr)

19.07.2023 08:38:55  
ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΗ  
ΨΗΦΙΑΚΑ  
ΥΠΟΓΡΑΜΜΕΝΟ  
ΔΙΟ  
Μερίμ  
Καταστάσεως

ΠΡΟΣ

κ. Μπάρδου Αθηνά  
Μεταπτυχιακή φοιτήτρια  
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

**Θέμα: Σχετικά με αίτημα χορήγησης Άδειας για τη συλλογή ερευνητικών δεδομένων**

**Σχετ:** 1) Το από 23/06/2023 ηλεκτρονικό αίτημά σας.  
2) Η υπ' αριθμ. Γ4β/Γ.Π.οικ.66159 (ΦΕΚ 761/Υ.Ο.Δ.Δ./19.09.2019) Υπουργική Απόφαση περί διορισμού Διοικητή στην 6η ΥΠΕ, όπως παρατάθηκε με το άρθρο δέκατο έβδομο του Ν.4812/2021 (ΦΕΚ 110/30.06.2021/τ.Α'), με το άρθρο 81 του Ν.4915/2022 (ΦΕΚ 63/24.03.2022 τ.Α') και εν συνεχεία με την υπ' αριθμ. Γ4β/Γ.Π.οικ.44311/28.07.2022 (ΦΕΚ 670/30.07.22/τ.Υ.Ο.Ο.Δ) Υπουργική Απόφαση.

Σε απάντηση του παραπάνω σχετικού αιτήματός σας και λαμβάνοντας υπόψη την υπ'αριθμ. 752/19.05.2023 θετική γνωμοδότηση του Επιστημονικού Συμβουλίου του Γενικού Παναρκαδικού Νοσοκομείου Τρίπολης «Η Ευαγγελίστρια», εγκρίνουμε να συλλέξετε ερευνητικά δεδομένα στο αναφερόμενο νοσοκομείο, στο πλαίσιο της διπλωματικής σας εργασίας με τίτλο: «Αποτελεσματική ηγεσία και παρακίνηση Νοσηλευτικού-Μαιευτικού προσωπικού», με την υποχρέωση της τήρησης των αρχών προστασίας προσωπικών δεδομένων και των θεμελιωδών κανόνων ηθικής, επιστημονικής και ερευνητικής δεοντολογίας. Επίσης προτείνεται η εξ' αποστάσεως συλλογή των ερευνητικών δεδομένων και όπου αυτή δεν είναι εφικτή, να γίνεται δια ζώσης, εφόσον έχουν ληφθεί όλα τα προβλεπόμενα μέτρα προστασίας.

**Ο ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ**

ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ:

Γ.ΠΑΝΑΡΚΑΔ. Ν. ΤΡΙΠΟΛΗΣ

**ΓΙΑΝΝΗΣ ΚΑΡΒΕΛΗΣ**



## Παράρτημα Β. Ερωτηματολόγιο

### Δημογραφικά χαρακτηριστικά

#### 1. Φύλο

Αντρας

Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

Έως 35 ετών

36-45

46-55

56 και πάνω

#### 3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Έως και δευτεροβάθμια

Απόφοιτος ΑΕΙ

Απόφοιτος ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός Τίτλος

Διδακτορικός Τίτλος

#### 4. Οικογενειακή

κατάσταση Άγαμος-η

Έγγαμος-η

Διαζευγμένος-η

Άλλο

5. Προϋπηρεσία στη θέση εργασίας σας

Έως 5 έτη

6 έως 10 έτη

11 έως 20 έτη

21 έτη και πάνω

6. Φύλο προϊσταμένου/

διευθυντή Άντρας

Γυναίκα

7. Θέση εργασίας

Νοσηλευτικό προσωπικό

Μαιευτικό προσωπικό

8. Σχέση

εργασίας Μόνιμη

Με σύμβαση

**Αξιολόγηση ηγεσία στο χώρο εργασίας σας**



| <p>Πόσο συχνά ο διευθυντής/ προϊστάμενος στο χώρο εργασίας σας, εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές. Απαντήστε σε κλίμακα:</p> <p>1=καθόλου</p> <p>2=σπάνια</p> <p>3=μερικές φορές</p> <p>4=πολλές φορές</p> <p>5=σχεδόν πάντα</p> |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|---|---|---|---|---|
| 1  | Μου παρέχει βοήθεια ως αντάλλαγμα των προσπαθειών μου                            |   |   |   |   |   |
| 2  | Επανεξετάζει προγενέστερα δεδομένα για να ελέγξει την ορθότητά και την ισχύ τους |   |   |   |   |   |
| 3  | Δεν παρεμβαίνει μέχρι τα προβλήματα να γίνουν πολύ σοβαρά                        |   |   |   |   |   |
| 4  | Εστιάζει την προσοχή του σε λάθη, εξαιρέσεις και αποκλίσεις από τα καθιερωμένα   |   |   |   |   |   |
| 5  | Αποφεύγει να εμπλακεί όταν ανακύπτουν σημαντικά ζητήματα                         |   |   |   |   |   |
| 6  | Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις                   |   |   |   |   |   |
| 7  | Απουσιάζει όταν τον/την έχουν ανάγκη   |   |   |   |   |   |
| 8  | Αναζητά διαφορετικές θεωρήσεις κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων             |   |   |   |   |   |
| 9  | Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον   |   |   |   |   |   |
| 10   | Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της                      |   |   |   |   |   |
| 11   | Δηλώνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων  |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 12 | Περιμένει τα πράγματα να χειροτερέψουν για να επέμβει   |  |  |  |  |  |
| 13 | Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν  |  |  |  |  |  |
| 14 | Τονίζει τη σπουδαιότητα που έχει το ισχυρό αίσθημα σκοπού   |  |  |  |  |  |
| 15 | Αφιερώνει πολύ χρόνο στην καθοδήγηση των υφισταμένων του  |  |  |  |  |  |
| 16 | Ενημερώνει τους υφισταμένους του σχετικά με τα αποτελέσματα που θα περιμένουν να δουν όταν επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. |  |  |  |  |  |
| 17 | Είναι ένθερμος/η υποστηρικτής της άποψης: «αν δεν είναι χαλασμένο μην το αλλάζεις»  |  |  |  |  |  |
| 18 | Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον   |  |  |  |  |  |
| 19 | Μου συμπεριφέρεται περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο παρά ως ένα απλό μέλος της ομάδας   |  |  |  |  |  |
| 20 | Ακολουθεί την τακτική ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβει δράση   |  |  |  |  |  |
| 21 | Λειτουργεί με τρόπους που κερδίζει τον σεβασμό μου  |  |  |  |  |  |
| 22 | Επικεντρώνει την προσοχή του/της αποκλειστικά στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών                                    |  |  |  |  |  |
| 23 | Σκέφτεται τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων  |  |  |  |  |  |
| 24 | Καταγράφει κάθε λάθος που γίνεται   |  |  |  |  |  |
| 25 | Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης  |  |  |  |  |  |
| 26 | Διατυπώνει με σαφήνεια ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον   |  |  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 27 | Μου εφιστά την προσοχή στις αποτυχίες επίτευξης των στόχων                                |  |  |  |  |  |
| 28 | Αποφεύγει να παίρνει αποφάσεις  |  |  |  |  |  |
| 29 | Με θεωρεί ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες                     |  |  |  |  |  |
| 30 | Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες               |  |  |  |  |  |
| 31 | Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου   |  |  |  |  |  |
| 32 | Προτείνει νέους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου |  |  |  |  |  |
| 33 | Καθυστερεί να αντιδράσει σε επείγοντα ζητήματα  |  |  |  |  |  |
| 34 | Δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της ύπαρξης μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής              |  |  |  |  |  |
| 35 | Εκφράζει ικανοποίηση όταν ανταποκρίνομαι στις προσδοκίες του                              |  |  |  |  |  |
| 36 | Εκφράζει την πεποίθηση ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι                                       |  |  |  |  |  |
| 37 | Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά μου              |  |  |  |  |  |
| 38 | Χρησιμοποιεί ικανοποιητικές μεθόδους παρακίνησης και δημιουργίας οράματος                 |  |  |  |  |  |
| 39 | Με παρακινεί να κάνω περισσότερα από ότι θα περίμενα και εγώ ο/η ίδιος/α                  |  |  |  |  |  |
| 40 | Με εκπροσωπεί αποτελεσματικά στους προϊσταμένους μου                                      |  |  |  |  |  |
| 41 | Συνεργαζόμαστε με ικανοποιητικό τρόπο   |  |  |  |  |  |
| 42 | Αυξάνει/εντείνει την επιθυμία μου για επιτυχία  |  |  |  |  |  |
| 43 | Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του σχολείου                                |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 44 | Αυξάνει την επιθυμία μου να προσπαθώ περισσότερο |  |  |  |  |  |  |
| 45 | Ηγείται μίας ομάδας που είναι αποτελεσματική     |  |  |  |  |  |  |

Κλίμακα: Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ (Avolio &, Bass, 2004)

## Παρακίνηση

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις με βάση την κλίμακα Γιατί εσείς ή θα καταβάλλετε προσπάθειες στην τρέχουσα δουλειά σας; Η κλίμακα των απαντήσεων είναι η εξής:

1 = "καθόλου"

2 = "πολύ λίγο"

3 = "λίγο"

4 = "μέτρια"

5 = "έντονα"

6 = "πολύ έντονα"

7 = "εντελώς"

|   |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Δεν το κάνω, γιατί πραγματικά νιώθω ότι χάνω το χρόνο μου στη δουλειά.                                |   |   |   |   |   |   |   |
| 2 | Κάνω λίγα πράγματα γιατί δεν πιστεύω ότι αξίζει να κάνουμε προσπάθειες.                               |   |   |   |   |   |   |   |
| 3 | Δεν ξέρω γιατί κάνω αυτήν τη δουλειά, είναι άσκοπη.   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4 | Για να λάβετε την επιβεβαίωσή άλλων (π.χ., προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, ασθενείς...).        |   |   |   |   |   |   |   |
| 5 | Επειδή οι άλλοι θα με σέβονται περισσότερο (π.χ., προϊστάμενος, συνάδελφοι, οικογένεια, ασθενείς...). |   |   |   |   |   |   |   |

|    |   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 6  | Για να αποφύγετε την κριτική από άλλους (π.χ., προϊστάμενος, συναδέλφους, οικογένεια, ασθενείς ...).                            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Επειδή θα με ανταμείψουν οικονομικά μόνο αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στη δουλειά μου (π.χ. προϊστάμενος...).                  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Επειδή μου προσφέρουν μεγαλύτερη ασφάλεια εργασίας αν καταβάλω αρκετή προσπάθεια στη δουλειά μου (π.χ. εργοδότης, επόπτης ...). |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Επειδή διακινδυνεύω να χάσω τη δουλειά μου αν δεν καταβάλω αρκετή προσπάθεια.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Επειδή πρέπει να αποδείξω στον εαυτό μου ότι μπορώ  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Επειδή με κάνει να νιώθω περήφανος για τον εαυτό μου.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Επειδή αλλιώς θα ντρέπομαι για τον εαυτό μου.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Επειδή διαφορετικά θα νιώθω άσχημα για τον εαυτό μου.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Επειδή προσωπικά θεωρώ σημαντικό να καταβάλω προσπάθειες σε αυτή τη δουλειά.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Επειδή η προσπάθεια σε αυτήν την εργασία ευθυγραμμίζεται με τις προσωπικές μου αξίες.   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Επειδή η προσπάθεια σε αυτήν τη δουλειά έχει προσωπική σημασία για μένα.  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Επειδή διασκεδάζω κάνοντας τη δουλειά μου   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Επειδή αυτό που κάνω στη δουλειά μου είναι συναρπαστικό   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Επειδή η δουλειά που κάνω είναι ενδιαφέρουσα  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Κλίμακα: Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné et al., 2015)

## **Παράγοντες υποκίνησης-κίνητρα**

Περιγράψτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε κυκλώνοντας τον αντίστοιχο αριθμό. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι η εξής:

1=Διαφωνώ απόλυτα

2=Διαφωνώ

3=Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ

4=Συμφωνώ

5=Συμφωνώ απόλυτα

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Είμαι ικανοποιημένος-η συνολικά από την εργασία μου στον οργανισμό                   |   |   |   |   |   |
| Αισθάνομαι περήφανος-η που εργάζομαι στον οργανισμό                                  |   |   |   |   |   |
| Εμπιστεύομαι τη διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.                |   |   |   |   |   |
| Ενημερώνομαι για την πορεία και τους στόχους του οργανισμού.                         |   |   |   |   |   |
| Οι συνθήκες εργασίας μου (χώροι, καθαριότητα, εξοπλισμός κ.τ.λ.) είναι καλές.        |   |   |   |   |   |
| Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους                                |   |   |   |   |   |
| Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.                                     |   |   |   |   |   |
| Στο τμήμα που εργάζομαι υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία.                     |   |   |   |   |   |
| Όταν η δουλειά μου είναι καλή αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο.                     |   |   |   |   |   |
| Αισθάνομαι ότι είμαι χρήσιμος-η στον οργανισμό και ότι συνεισφέρω με τη δουλειά μου. |   |   |   |   |   |
| Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστεύομαι τους  |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| προϊστάμενους μου γιατί παίρνουν σωστές αποφάσεις   |  |  |  |  |  |
| Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και ότι αυτή με στηρίζει.      |  |  |  |  |  |
| Αισθάνομαι ότι μπορώ να εμπιστευόμαι τη ανώτερη διοίκηση γιατί παίρνει σωστές αποφάσεις.                |  |  |  |  |  |
| Θεωρώ ότι οι προϊστάμενοί μου, μου λένε πότε η δουλειά μου χρειάζεται βελτίωση και πότε την κάνω σωστά. |  |  |  |  |  |
| Οι προϊστάμενοί μου, μου συμπεριφέρονται με σεβασμό.  |  |  |  |  |  |
| Οι προϊστάμενοί μου υπολογίζουν τη γνώμη μου στη λήψη αποφάσεων.  |  |  |  |  |  |
| Θεωρώ ότι η εκπαίδευση- κατάρτιση που μου παρέχεται από τον οργανισμό είναι κατάλληλη και επαρκής.      |  |  |  |  |  |
| Θεωρώ ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι προτεραιότητα στον χώρο που εργάζομαι.             |  |  |  |  |  |
| Θεωρώ ότι η αμοιβή της εργασίας μου είναι ικανοποιητική για τα προσόντα και τα καθήκοντά μου.           |  |  |  |  |  |
| Θεωρώ ότι οι χορηγούμενες άδειες (κανονική, αναρρωτική, ειδική κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικές.            |  |  |  |  |  |
| Θεωρώ ότι η υγειονομική περίθαλψη που μου παρέχει ο οργανισμός είναι επαρκής.                           |  |  |  |  |  |
| Θεωρώ ότι το ισχύον καθεστώς συνταξιοδότησης είναι ικανοποιητικό.                                       |  |  |  |  |  |
| Αισθάνομαι ασφαλής με το εργασιακό καθεστώς που έχω (μονιμότητα).                                       |  |  |  |  |  |
| Με ενδιαφέρει κυρίως η αποτελεσματικότητα της δουλειάς μου και όχι η τυπολατρία.                        |  |  |  |  |  |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Θεωρώ ότι υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία μεταξύ των διευθύνσεων και τμημάτων του οργανισμού.       |  |  |  |  |  |
| Θεωρώ ότι διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.       |  |  |  |  |  |
| Η διοίκηση με επιβραβεύει (έπαινος ή προαγωγή ή χρηματική αμοιβή) για την ποιότητα της εργασίας μου. |  |  |  |  |  |

Κλίμακα των Labiris et al. (2008)