

	<p><b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ</b></p>		<p><b>ΤΟΜΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b></p>
<p align="center"><b>ΠΜΣ</b></p> <p align="center"><b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ</b></p>			

**Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία**

**«Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ  
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ  
ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ»**

**Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος**

**Δρ. Πλατής Χαράλαμπος**

**Μεταπτυχιακή Σπουδάστρια**

**Σφακτού Παναγιώτα Α.Μ 21020**

**Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων του  
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στην διοίκηση υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής φροντίδας.**

**ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2024**

UNIVERSITY OF West ATTICA



DIVISION



SOCIAL POLICE

DEPARTMENT

BUSSINESS ADMINISTRATION

MSc in HEALTH AND SOCIAL CARE  
MANAGEMENT

---

**Diploma Thesis**

**"TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN  
HEALTH SERVICES AND ITS RELATIONSHIP  
WITH JOB SATISFACTION"**

**Student name and surname: Panagiota Sfaktou**

**Registration Number: 21020**

**Supervisor name and surname:**

**Dr. Platis Charalampos**

**Athens, February 2024**



ΠΜΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ

---

**«Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ  
ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ»**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

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

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ	ΠΛΑΤΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ	
ΜΕΛΟΣ	ΠΕΡΡΑΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
ΜΕΛΟΣ	ΓΟΥΛΑ ΑΣΠΑΣΙΑ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ	

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η Σφακτού Παναγιώτα του Στυλιανού, με αριθμό μητρώου 21020 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκησης και Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Φροντίδας» του Τμήματος της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων 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 30/06/2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.*

Η Δηλούσα



Παναγιώτα

Σφακτού

# «Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ»

**Λέξεις κλειδιά:** Μετασχηματιστική ηγεσία, υπηρεσίες υγείας, ικανοποίηση από την εργασία

## Περίληψη

Η μετασχηματιστική ηγεσία, είναι ένα ιδιαίτερο θέμα που έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές. Θεωρείται ως η πιο γνωστή μορφή εξουσίας, καθώς φαίνεται να σχετίζεται με αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, όσον αφορά τις μονάδες υγείας.

Παρόλα αυτά η εφαρμογή της θεωρείται δύσκολη, καθώς απαιτούνται διοικητικές γνώσεις. Επίσης είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι υπάρχουν οι απαραίτητοι οργανωτικοί, προσωπικοί, εκπαιδευτικοί και ανθρώπινοι πόροι.

Σκοπός της εργασίας είναι να καταμετρηθεί ο τρόπος και ο βαθμός που επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από την άσκηση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε έναν Οργανισμό.

Όσον αφορά την μεθοδολογική δομή της παρούσας εργασίας, χωρίστηκε σε δύο μέρη. Αρχικά βασίστηκε σε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, και στην συνέχεια σε ποσοτική διερευνητική έρευνα. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γενικό νοσοκομείο Αττικής ΚΑΤ, όπου επαγγελματίες υγείας, συμπλήρωσαν ένα ειδικό ερωτηματολόγιο 48 ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένο σε 3 ενότητες. Συγκεκριμένα, στην πρώτη αναγράφονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, στην δεύτερη ενότητα καταγράφεται η εργασιακή ικανοποίηση ενώ η τρίτη ενότητα μιλάει για την μετασχηματιστική ηγεσία στις μονάδες υγείας.

Στην συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας, η οποία πραγματοποιείται για την ανάγκη της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα καταγράφεται, η μεθοδολογία, το δείγμα και το ερευνητικό εργαλείο της έρευνας. Έπειτα, επιτυγχάνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων και τα συναφή συμπεράσματα.

# "TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN HEALTH SERVICES AND ITS RELATIONSHIP WITH JOB SATISFACTION"

**Keywords:** Transformational leadership, health services, job satisfaction

## ABSTRACT

Transformational leadership is a special topic that has occupied several researchers. It is considered to be the most well-known form of power, as it appears to be associated with increased levels of job satisfaction in health units.

However, its implementation is considered difficult, as administrative knowledge is required. It is also necessary to ensure that the necessary organizational, personal, educational and human resources are available.

The purpose of the work is to measure the way and the degree to which job satisfaction is affected by the exercise of Transformational Leadership in an Organization.

.

Regarding the methodological structure of this work, it was divided into two parts. It was initially based on a literature review, and then on quantitative exploratory research. The research was carried out at the General Hospital of Attica KAT, where health professionals completed a special questionnaire of 48 questions. The questionnaire was divided into 3 sections. Specifically, the first section lists the demographic characteristics of the employees, the second section records job satisfaction, while the third section talks about transformational leadership in health units.

Then the results of the research, which is carried out for the needs of this thesis, are listed. Specifically, the methodology, the sample and the research tool of the research are recorded. Then, an analysis of the results and the relevant conclusions is achieved.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

<b>1.1 Εισαγωγή.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Εισαγωγικά χαρακτηριστικά της εργασίας.....</b>	<b>14</b>
1.2.1. Σκοπός της εργασίας.....	14
1.2.2 Σημασία της έρευνας.....	14
<b>1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Δομή της εργασίας.....</b>	<b>16</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Εισαγωγή.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Βιβλιογραφική επισκόπηση.....</b>	<b>19</b>
2.2.1 Μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας.....	19
2.2.2 Ικανοποίηση από την εργασία.....	24
2.2.3 Μοντέλα ηγεσίας.....	26
2.2.4 Διαχείριση υπηρεσιών υγείας.....	28



<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Μεθοδολογία.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Εισαγωγή.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2 Επιλογή μεθοδολογίας.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Δομή ερωτηματολογίου.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίου.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Δείγμα έρευνας.....</b>	<b>34</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Αποτελέσματα έρευνας.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Στατιστικά αποτελέσματα.....</b>	<b>35</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Συμπεράσματα - Συζήτηση.....</b>	<b>67</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>67</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>71</b>

#### **ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1. Φύλο.....	35
Πίνακας 2. Ηλικία.....	36
Πίνακας 3. Οικογενειακή κατάσταση.....	37
Πίνακας 4. Αριθμός παιδιών.....	38
Πίνακας 5. Επίπεδο εκπαίδευσης.....	38
Πίνακας 6. Επίπεδο σπουδών.....	39
Πίνακας 7. Χρονική διάρκεια εργασίας.....	40
Πίνακας 8. Επάγγελμα.....	41
Πίνακας 9. Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο.....	41
Πίνακας 10. Εργασιακή ικανοποίηση.....	42
Πίνακας 11. Μετασχηματιστική ηγεσία.....	43
Πίνακας 12. Συσχετίσεις.....	44
Πίνακας 13. Πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.....	46

Πίνακας 14. Πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης από τον διευθυντή.....	49
Πίνακας 15. Πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης από τους διευθυντές.....	52
Πίνακας 16. Πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης από την φύση της εργασίας.....	55
Πίνακας 17. Πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης από τους ασθενείς.....	59
Πίνακας 18. Πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας.....	63

## ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Φύλο.....	36
Γράφημα 2. Ηλικία.....	37
Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση.....	37
Γράφημα 4. Αριθμός παιδιών.....	38
Γράφημα 5. Επίπεδο εκπαίδευσης.....	39
Γράφημα 6. Επίπεδο σπουδών.....	40
Γράφημα 7. Χρονική διάρκεια εργασίας.....	40
Γράφημα 8. Επάγγελμα.....	41
Γράφημα 9. Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο;.....	42
Γράφημα 10. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση).....	48
Γράφημα 11. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση).....	48
Γράφημα 12. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τον διευθυντή).....	50
Γράφημα 13. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τον διευθυντή).....	51
Γράφημα 14. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους).....	54

Γράφημα 15. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους).....	54
Γράφημα 16. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από την φύση της εργασίας).....	57
Γράφημα 17. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από την φύση της εργασίας).....	58
Γράφημα 18. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τους ασθενείς).....	61
Γράφημα 19. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τους ασθενείς).....	62
Γράφημα 20. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας).....	65
Γράφημα 21. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών ( συνολική εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας).....	66

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ζήτημα της Μετασχηματιστικής ηγεσίας σε διάφορους κλάδους, αποτέλεσε αντικείμενο συζήτησης πολλών ερευνών. Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας φαίνεται να εμφανίζεται πιο συχνά στις διάφορες έρευνες που έχουν επιτευχθεί κυρίως λόγω της αποτελεσματικότητας του ειδικά στον χώρο της υγείας.

Σύμφωνα με τους Avolio & Bass (1999) η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με αλλαγές άμεσα , οπότε η εφαρμογή της στον χώρο της υγείας ο οποίος συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται είναι διαδεδομένη.

Όπως αναφέρουν οι Avolio et al. (1999) η μετασχηματιστική ηγεσία συνεπάγεται με υψηλά επίπεδα συνοχής, εμπιστοσύνης, δέσμευσης, και κινήτρων, συνδεδεμένα με τις επιδόσεις των εργαζομένων. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των μετασχηματιστικών ηγετών είναι η εφαρμογή αλλαγών στον χώρο εργασίας τους, η παρακίνηση των εργαζομένων, η αφοσίωση τους, καθώς και η δημιουργία ενός οράματος για τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Bass (1991), ο μετασχηματιστικός ηγέτης εμπνέει, διεγείρει νοητικά και είναι προσεκτικός με τους εργαζόμενους. Σκοπός του είναι να ευθυγραμμίσει τα συμφέροντα του οργανισμού με των μελών της ομάδας του. Με αυτόν τον τρόπο καλλιεργείται ένα ευχάριστο κλίμα μεταξύ της ομάδας του οργανισμού, όπου επιτυγχάνουν πιο εύκολα τους στόχους τους. Επίσης σύμφωνα με τους Timothy A. Judge and Joyce E. Bono, ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια, το άνοιγμα στην εμπειρία και η ευχαρίστηση τείνουν να αποτελούν χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Μία ακόμα σημαντική μεταβλητή που απασχολεί τις έρευνες, είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Τα κριτήρια που επιφέρουν την εργασιακή ικανοποίηση διαφέρουν σημαντικά σε κάθε κλάδο. Ένα σημαντικό όμως κριτήριο ειδικά στον κλάδο της υγείας αποτελεί το μοντέλο ηγεσίας. Σύμφωνα με πλήθος ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας, φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό στην διεθνή βιβλιογραφία όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση.

Συγκεκριμένα όπως αναφέρουν οι Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman, Richard Fetter, (1990) διαφαίνεται ότι η συμπεριφορά των μετασχηματιστικών ηγετών όσον αφορά το κομμάτι της παρακίνησης και την ενθάρρυνση στην εργασία, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο κομμάτι της εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τους Isabel Buil, Eva Martínez, Jorge Matute, (2019) Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρέασε θετικά στην ενδυνάμωση στο χώρο εργασίας, όπου αύξησε την ικανοποίηση των νοσηλευτών από τον χώρο εργασίας και μείωσε την εμφάνιση αρνητικών αποτελεσμάτων στους ασθενείς. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέθηκε με χαμηλότερες ανεπιθύμητες ενέργειες. Τα αποτελέσματα των ερευνών, αποτελούν σημαντικά ευρήματα για τους Μετασχηματιστές Ηγέτες, καθώς μπορούν να βοηθήσουν στην βελτιστοποίηση της στρατηγικής τους για την δημιουργία ασφαλέστερων συνθηκών για τους νοσηλευτές και τους ασθενείς.

## **1.2 Εισαγωγικά χαρακτηριστικά της εργασίας**

### **1.2.1 Σκοπός της εργασίας**

Ο σκοπός της παρούσης έρευνας είναι η διερεύνηση του τρόπου και του βαθμού που επηρεάζεται η εργασιακή ικανοποίηση από την άσκηση Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε έναν Οργανισμό.

### **1.2.2 Σημασία της έρευνας**

Ο τρόπος που διοικείται ένας οργανισμός υγείας, καθώς και η επίδραση που έχει στους εργαζόμενους, αποτελεί αρκετά σημαντικό ζήτημα για την Ελληνική και Διεθνή βιβλιογραφία.

Ο χώρος της υγείας συνεχώς επιφέρει αλλαγές, αυτές οι αλλαγές πρέπει να υποστηρίζονται και από την εκάστοτε διοίκηση. Οι επιπτώσεις του τρόπου διοίκησης στους εργαζομένους αλλά και στους ίδιους τους οργανισμούς, μεταβάλλουν σημαντικά την ευημερία και την ποιότητα αυτών. Η Μετασχηματιστική Ηγεσία σαν τρόπος ηγεσίας, σύμφωνα με πλήθος ερευνών έχει αποδειχτεί αρκετά θετική ειδικά στο κομμάτι της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό καθώς οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιτυγχάνουν να ευθυγραμμίζουν τους στόχους των οργανισμών με τους αντίστοιχους των εργαζομένων. Οι ηγέτες αυτοί παρακινούν, ενθαρρύνουν και δημιουργούν ένα όραμα για το μέλλον. Αν και έχουν γίνει κάποιες έρευνες στην διεθνή κοινότητα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα, στην Ελλάδα, οι έρευνες είναι ελάχιστες. Μία έρευνα η οποία να εμβαθύνει στο θέμα, παίρνοντας ως αναφορά ένα νοσοκομείο της χώρας, θα μπορούσε να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τις γνώσεις της επιστημονικής κοινότητας σχετικά με την επιρροή τη μετασχηματιστικής ηγεσίας στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς επίσης και να επισημανθούν, ίσως, τρόποι βελτίωσης. Αυτό θα ενίσχυε την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς γνωρίζοντας τι χρειάζεται βελτίωση για να ενισχυθεί η εργασιακή ικανοποίηση, παράλληλα ενισχύεται και η παραγωγικότητα.

Επίσης, θα μπορούσε η έρευνα να επεκταθεί και σε άλλα νοσοκομεία της χώρας πιο αποκεντρωμένα, με σκοπό να γίνει μία σύγκριση όσον αφορά την εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας, και αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.

Σε άλλες έρευνες όπως στην έρευνα των Παπαστεριάδη Α., Σκίτσου Α., Χαραλάμπους Γ., (2022) γίνεται πάλι φανερή η σημαντικότητα της μετασχηματιστικής ηγεσίας γιατί παρόλο που οι εργαζόμενοι σε κάποιους οργανισμούς δεν ήταν επαρκώς ευχαριστημένοι από την εργασία τους, στο κομμάτι που εφαρμοζόταν η μετασχηματιστική ηγεσία υπήρχε θετική επίδραση.

Συμπερασματικά κρίνεται όπως αναφέρει ο Βασίλειος Κ. (2019) ότι ο βαθμός της μετασχηματιστικής ηγεσίας που εφαρμόζεται σε κάθε νοσοκομείο παίζει σημαντικό ρόλο στην ευημερία του νοσοκομείου καθώς και των εργαζομένων του.

### **1.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Στην παρούσα ερευνητική εργασία, επιχειρείται να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις μονάδες υγείας και η ικανοποίηση από την εργασία. Με βάση αυτήν την σχέση, προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά ενός μετασχηματιστικού ηγέτη;
- Ποια χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας εφαρμόζονται στην διοίκηση μονάδων υγείας;
- Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η μετασχηματιστική ηγεσία στις μονάδες υγείας;
- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων επιδρούν στην ικανοποίησή τους από την εργασία;
- Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στις μονάδες υγείας;
- Με ποιο τρόπο η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία;
- Πως η μετασχηματιστική ηγεσία επιδρά στην βελτίωση της ποιότητας μίας μονάδας υγείας;

Από τα ερευνητικά ερωτήματα προκύπτει η κύρια ερευνητική υπόθεση της παρούσας εργασίας, η οποία είναι η ακόλουθη:

**Η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και την ποιότητα στις μονάδες υγείας.**

Η συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση είναι κατευθύνουσα, καθώς ορίζει την σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Πιο συγκεκριμένα η εργασιακή ικανοποίηση και η ποιότητα στις μονάδες υγείας επηρεάζονται από την μετασχηματιστική ηγεσία.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή είναι: Η μετασχηματιστική ηγεσία

Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι: Εργασιακή ικανοποίηση, Ποιότητα

#### **1.4 Δομή της εργασίας**

Στην συγκεκριμένη εργασία η δομή χωρίζεται σε πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο γίνεται έμφαση στον σκοπό και την σημασία της έρευνας, καθώς και στα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, μέσα από την βιβλιογραφία γίνεται αναφορά στα μοντέλα ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα στο μετασχηματιστικό μοντέλο. Έπειτα, αναλύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και η συσχέτιση της με το μετασχηματιστικό μοντέλο. Τέλος, η εργασία εμβαθύνει στο κομμάτι της διοίκησης υπηρεσιών υγείας.

Στο τρίτο κεφάλαιο καταγράφεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία. Γίνεται παρουσίαση του ερωτηματολογίου και των ενοτήτων του, καθώς και επεξήγηση της χρησιμότητας του για την διεκπεραίωση της συγκεκριμένης έρευνας. Έπειτα γίνεται αναφορά στην ανάλυση των δεδομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων μέσω περιγραφικής και επαγωγικής ανάλυσης.

Στο πέμπτο γίνεται ανακεφαλαίωση, καταγράφονται τα συμπεράσματα και γίνεται συζήτηση.

Τέλος γίνεται αναφορά της βιβλιογραφίας, και τοποθέτηση των σχετικών παραρτημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην σημερινή κοινωνία θεωρείται απαραίτητο οι επιχειρήσεις να απασχολούν άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από ηγετικές ικανότητες, με τις οποίες θα μπορούν να πετυχαίνουν τους στόχους και τους σκοπούς τους. Με λίγα λόγια, ο άνθρωπος ο οποίος κατέχει ηγετικά στοιχεία είναι αυτός που θα πρέπει να εμπυχώνει το ανθρώπινο δυναμικό του και να του δίνει κίνητρα. Ο ηγέτης έχει σκοπό να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό του, κάνοντας το ευχαριστημένο, επιλέγοντας συνεχώς να μείνει στην επιχείρηση και να προσφέρει χρόνο και γνώση. Αρκετά σημαντικό, είναι το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει να ακολουθήσει ο άνθρωπος που ασκεί την εξουσία, μέσα σε έναν οργανισμό. Είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι επηρεάζονται από λόγια, πράξεις και συμπεριφορές, όλα τα δεδομένα φιλτράρονται μέσα από δικά του βιώματα και μεταφράζονται με τον τρόπο του. Αυτό συνεπάγεται ότι η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι αρκετά προσεκτική έτσι ώστε να αποφευχθούν λανθάνουσες καταστάσεις. Οπότε καταλήγουμε στο γεγονός ότι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας αποτελεί έναν αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης για την σύγχρονη ανθρωποκεντρική επιχείρηση.

Αναπόσπαστο κομμάτι της σωστής λειτουργίας ενός οργανισμού αποτελεί και το κομμάτι της εμπιστοσύνης, καθώς είναι ουσιώδες στην σωστή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων από κάτω προς τα πάνω.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η προσωπικότητα των εργαζομένων και ο βαθμός κυριαρχίας της σε μία επιχείρηση, επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητά τους. Για να λειτουργήσει σωστά μία επιχείρηση είναι σημαντικό να επενδυθεί χρόνος ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, ενός πολύ σημαντικού πόρου για μία επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω του σωστού στυλ ηγεσίας που θα χρησιμοποιηθεί.

Είναι γεγονός, ότι η μορφή ηγεσίας συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την επίδοση της επιχείρησης. Ο σωστός ηγέτης ενθαρρύνει και παρακινεί τους υπόλοιπους στον τρόπο εργασίας τους, μέσω συστηματικής αναγνώρισης, κινήτρων. Ένα τέτοιο είδος ηγεσίας το οποίο επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία είναι η μετασχηματιστική ηγεσία (Belias et al., 2017).



Ένας ηγέτης που καταφέρνει να πείσει τους οπαδούς του με τον δικό του τρόπο, έχει καταφέρει την ηγετική μεταμόρφωση σύμφωνα με τους Bass και Avolio (1990). Ένας ηγέτης καταφέρνει να εισπράξει πίστη, εμπιστοσύνη, σεβασμό, από τους εργαζόμενους του μέσω της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Επιπλέον, ορισμένες προηγούμενες μελέτες έχουν υπογραμμίσει ότι οι μεταβάσεις ηγεσίας δημιουργούν με επιτυχία επιθυμητές ατομικές συμπεριφορές (Singh et al., 2020), ενώ σύμφωνα με άλλες μελέτες, οι μεταβάσεις ηγεσίας φαίνεται να έχουν σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Belias et al., 2020), (2017). Είναι εμφανές ότι η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται σημαντικά με τον τρόπο που ένας ηγέτης κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό του στην σωστή πραγμάτωση των οργανωτικών στόχων.

Οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή ικανοποίηση τείνουν να εργάζονται σκληρότερα (Dirani et al., 2020). Η εργασιακή ικανοποίηση είναι προσωπική υπόθεση, καθώς κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικό ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης. Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η ηγεσία και η εμπιστοσύνη. Η ηγεσία είναι ένας δυναμικός καθοριστικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωτικής απόδοσης (Leroy et al., 2018).

Συμπερασματικά, τα αποτελεσματικά στυλ ηγεσίας επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση καθώς και την εμπιστοσύνη στους ηγέτες. Αυτή η σχέση εμπιστοσύνης παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση καθώς ενισχύει τη δημιουργικότητα και τα κίνητρα των εργαζομένων. Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι η εμπιστοσύνη στους ηγέτες έχει θετικό και σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση (Belias et al., 2017).

Η ηγεσία είναι ένα θέμα που ενδιαφέρει πολλούς ερευνητές σε όλο τον κόσμο.

Αυτό σημαίνει ότι διάφορες θεωρίες, μοντέλα και στυλ ηγεσίας έχουν καταγραφεί, δοκιμαστεί, καταρριφθεί, τροποποιηθεί και επιβεβαιωθεί με την πάροδο του χρόνου, τη βιομηχανία και τον τομέα. Το πιο γνωστό στυλ ηγεσίας είναι το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας και η αποτελεσματικότητά του αναγνωρίζεται σε μεγάλο βαθμό, ιδίως στον τομέα της υγείας.

Μία ακόμη σημαντική μεταβλητή που θα εξεταστεί είναι η εργασιακή ικανοποίηση η οποία επίσης έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές και έχει άμεση σχέση με την εκπλήρωση αναγκών στον εργασιακό χώρο. Διάφορες θεωρίες υποστηρίζουν την συγκεκριμένη μεταβλητή, η οποία έχει άμεση σχέση με την απόδοση των εργαζομένων το ζητούμενο δηλαδή της ηγεσίας.

Τέλος, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην κατάσταση που επικρατεί στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα, ιδίως τα τελευταία χρόνια μετά τις μεταρρυθμίσεις και την αλλαγή νοοτροπίας που επικρατεί στη διοίκηση των μονάδων υγείας. Η οικονομική κρίση οδήγησε στην υιοθέτηση αλλαγών σε επίπεδο διοίκησης και η συρρίκνωση του τομέα οδήγησε στην εισαγωγή μετασχηματιστικών μοντέλων ηγεσίας σε ορισμένες μονάδες υγείας.

## **2.2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

### **2.2.1 ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Ο όρος μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται στον τύπο ηγεσίας που ασκείται από χαρισματικούς ηγέτες οι οποίοι μπορούν να εμπνεύσουν τους οπαδούς, να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να τους παρακινήσουν πνευματικά (Bass, 1991). Το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας προτάθηκε για πρώτη φορά από τους Bass (1985), Bennis και Nanus (1985) και Burns (1978). Δημιούργησαν την τότε καινοφανή ιδέα ότι η ηγεσία πρέπει να προκαλεί χρήσιμες αλλαγές (Kotter, 1990).

Παράλληλα, εμφανίστηκε η "χαρισματική" σχολή, την οποία υπερασπίστηκαν οι House (1977) και Meindl (1995). Η σχολή αυτή δίνει έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων.

Το μοντέλο της μετασχηματιστικής ηγεσίας διακρίνει μεταξύ αποτελεσματικών και αναποτελεσματικών ηγετών με βάση την ικανότητά τους να πείθουν τους οπαδούς να αναλάβουν συγκεκριμένες ενέργειες και να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους (Bass & Riggio, 2006).

Υπάρχουν τέσσερις πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass & Steidlmeier, 1999)

- Εμπνευσμένα κίνητρα. Αναφέρεται στη δημιουργία οράματος στους οπαδούς όταν ο ηγέτης τους δίνει ένα όραμα για το μέλλον. Τα χαρακτηριστικά τους είναι αισιόδοξα και θετικά για το μέλλον. Γίνονται σκόπιμοι και παθιασμένοι (Fischer, 2016) και κάνουν το όραμά τους γνωστό σε όλους, διαλύοντας την ασάφεια και τους φόβους των οπαδών (Marshall, 2011). Έχουν την ικανότητα να εμπνέουν τους οπαδούς, δίνοντάς τους νόημα και σκοπό και δημιουργώντας μια ελκυστική διαδρομή για την επίτευξή

τους (Bass, 1999). Επίσης, παρακινούν τους οπαδούς να επιτύχουν μεγαλύτερους στόχους και σκοπούς.

- Εξατομικευμένη σκέψη: Η έμφαση δίνεται στο κατά πόσο οι ηγέτες ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υφισταμένων τους. Οι ηγέτες πρέπει να ενδιαφέρονται για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των υφισταμένων τους και να είναι ευαίσθητοι στα προβλήματά τους. Προσδιορίζουν την απόδοση με βάση τις προσωπικές τους δυνάμεις και την επιθυμία τους να επιτύχουν (Bass, 1999). Σύμφωνα με τον Fischer (2016), έχουν προστατευτική στάση απέναντι στα μέλη της ομάδας. Οι ηγέτες λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες κάθε εργαζομένου, ακούνε ενεργά και εντοπίζουν τα δυνατά τους σημεία. Χτίζουν σχέσεις φροντίδας και υποστήριξης.

- Εξιδανικευμένη επιρροή. Αναφέρεται στο χάρισμα του ηγέτη αν διαθέτει ορισμένα θετικά χαρακτηριστικά, όπως πίστη σε αξίες και ιδανικά, θεωρείται χαρισματικός και χρησιμεύει ως πρότυπο. Οι ίδιοι καταφέρνουν να εμπνέουν θαυμασμό και εμπιστοσύνη στους οπαδούς τους. Χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια, αυτοπεποίθηση και ακεραιότητα. Επίσης, εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους, τους αφήνουν να δοκιμάζουν νέα πράγματα και τους αναθέτουν καθήκοντα (Bass, 1999).

- Πνευματική διέγερση: Ένα χαρακτηριστικό των ηγετών είναι ότι ενθαρρύνουν τις καινοτόμες ιδέες και τις αλλαγές. Στόχος ενός μετασχηματιστικού ηγέτη είναι να αναπτύξει το δυναμικό των οπαδών, να διεγείρει και να προκαλέσει τη σκέψη τους. Ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, τους καθοδηγούν να βρίσκουν καλύτερες λύσεις και να υιοθετούν καινοτόμες λύσεις και ιδέες. (Judge & Piccolo, 2004).

Σύμφωνα με τη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας, κάθε άτομο έχει μια μοναδική ικανότητα να πείθει και να παρακινεί τους άλλους (Katz & Kahn, 1966). Αν και οι ίδιες οι ηγετικές θέσεις παρακινούν τους υφισταμένους, οι άνθρωποι δείχνουν διαφορετικούς βαθμούς αποτελεσματικότητας στην πειθώ. Η συχνότητα, η έκταση και ο τρόπος με τον οποίο οι ηγέτες

ασκούν επιρροή αποτελούν προγνωστικούς παράγοντες για τη χρήση της θέσης τους για την άσκηση επιρροής (Bass & Bass, 2008).

Αυτό που διακρίνει τη μετασχηματιστική ηγεσία σε σύγκριση με άλλα στυλ ηγεσίας είναι η εστίασή της στην καλλιέργεια προσωπικών σχέσεων και συνδέσεων με οπαδούς (Sanner – Stiehr & Kueny, 2017).

Είναι επίσης ένας εποπτικός παράγοντας πρόβλεψης της εργασιακής απόδοσης, της συμπεριφοράς ενίσχυσης, της δέσμευσης των εργαζομένων, της δέσμευσης στην εταιρεία, των αντιλήψεων για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη και της πρόσθετης προσπάθειας από τους υφισταμένους (Hoch et al., 2016; Judge and Piccolo, 2004).

Οι Antonakis & House (2002) υποστηρίζουν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενεργούν ως παράγοντες αλλαγής ανυψώνοντας τις συμπεριφορές, τις πεποιθήσεις και τα κίνητρα των οπαδών τους από χαμηλότερα σε υψηλότερα επίπεδα διέγερσης. Παρέχουν ένα όραμα, δημιουργούν μια συναισθηματική σύνδεση με τους οπαδούς τους και τους δίνουν τη δυνατότητα να επιτύχουν και να πιστέψουν σε έναν σκοπό που τους οδηγεί πέρα από τον εαυτό τους. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη μπορούν να μετατρέψουν τις αρνητικές σκέψεις σε θετικές (Berkovich & Eyal, 2017) και να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητά τους χρησιμοποιώντας τα προσωπικά τους ταλέντα για να παρακινήσουν τους οπαδούς τους (Barling et al,2000).

Αυτή η μορφή ηγεσίας χτίζει και αυξάνει την εμπιστοσύνη(Choi et al., 2016), μειώνει τα επίπεδα άγχους (Diebig et al., 2017) και αυξάνει την ευημερία των οπαδών. Αυτές οι θετικές αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να βελτιώσουν την υγεία των εργαζομένων (Hentrich et al., 2017), να μειώσουν την επαγγελματική εξουθένωση (Morsiani et al., 2016) και να αυξήσουν τη διατήρηση των εργαζομένων. (Morsiani et al., 2016). Σύμφωνα με τους Gasabeth et al. (2015),αρκετοί ερευνητές συμφωνούν γενικά ότι τα μοντέλα μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι περισσότερο εφαρμόσιμα σε οργανισμούς που λειτουργούν σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον με προϊόντα, υπηρεσίες, αξίες και σύγκλιση.

Επεκτείνουν περαιτέρω τη συλλογιστική τους,υποστηρίζοντας ότι η χρήση μετασχηματιστικών μοντέλων θα επιτρέψει στους οργανισμούς να επιτύχουν αλλαγές μακροπρόθεσμα, καθιστώντας πιο εφικτό την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων αποτελεσματικότητας.

Οι Dunkle et al. (2015) μελέτησαν δύο τύπους ηγεσίας-την ηγεσία που προάγει την υγεία και τη μετασχηματιστική ηγεσία και διερεύνησαν συγκεκριμένα τη σχέση μεταξύ αυτών των δύο

τύπων ηγεσίας και των αντιλήψεων των εργαζομένων για το άγχος και την αποκατάσταση. Το άγχος μπορεί να μειωθεί μέσω διαδικασιών που αποσκοπούν στην αποκατάσταση των πόρων και την επιστροφή στην πλήρη λειτουργική ικανότητα. Η αποτυχία ελαχιστοποίησης του εργασιακού στρες με τις κατάλληλες στρατηγικές μπορεί να έχει σοβαρές μακροπρόθεσμες συνέπειες. Επομένως, οι άνθρωποι είναι πιο υγιείς όταν το εργασιακό στρες και οι διαδικασίες αποκατάστασης βρίσκονται σε ισορροπία. Η ηγεσία μπορεί να διατηρήσει έναν υγιή εργασιακό χώρο ελαχιστοποιώντας το άγχος, βελτιώνοντας την αποκατάσταση από το άγχος και μειώνοντας τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Δύο τύποι ηγεσίας, που μελετήθηκαν από τους Dunkle et al. (2015), βελτιώνουν τη θετική συμπεριφορά στην εργασία και μειώνουν το στρες.

Έχει υποστηριχθεί ότι η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με τη μείωση του εργασιακού στρες (Gill et al., 2006) και του κινδύνου επαγγελματικής εξουθένωσης (Densten, 2005). Επιπλέον, η ποικιλομορφία (όσον αφορά τη χρήση διαφορετικών ταλέντων), η ταυτότητα (όσον αφορά την εκτέλεση έργων στο πλαίσιο της εργασίας) και η εστίαση των εργαζομένων στην εργασία τους, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση Colquitt, (2006) Οι Dunkle et al. (2015) διαπίστωσαν ότι η προαγωγή της υγείας και η μετασχηματιστική και η μετασχηματιστικού τύπου ηγεσία έχουν θετικές επιδράσεις στις στιγμές χαλάρωσης στο χώρο εργασίας, γεγονός που συνάδει με αυτές τις συστάσεις για την προαγωγή της υγείας, και διαπίστωσαν καλή αντιστοιχία μεταξύ των υφιστάμενων και εταιρικών.

Τέλος, αναγνωρίζεται ο ρόλος των ηγετών στη διατήρηση της υγείας των εργαζομένων και στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος. Τα μετασχηματιστικά πρότυπα μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και τα ιδρύματα στα οποία εργάζονται οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας, καθώς και τη φύση της εργασίας τους και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον χώρο εργασίας (AbuAlRub & Alghamdi, 2012; Malloy & Penprase, 2010). Η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από συστάσεις στο σχέσεις, κοινό όραμα και γενναιοδωρία μεταξύ των ηγετών και των οπαδών τους (Martin, 2017). Οι Sanner-Stiehr & Kueny (2017) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας, ιδιαίτερα οι νοσηλευτές, των οποίων οι ηγέτες χρησιμοποιούν μετασχηματιστική ηγεσία βιώνουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και ευημερία και μειώνουν την εξουθένωση. Διαπιστώσαμε ότι αυτό μειώνει και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα.

Επιπλέον, η φροντίδα των ασθενών βελτιώνεται όταν η καινοτόμος ηγεσία δημιουργεί μια κουλτούρα στην οποία οι οπαδοί αναφέρουν άφοβα λάθη και ανησυχίες για τη δουλειά τους.

Οι βιομηχανίες υγειονομικής περίθαλψης που θέλουν να βελτιώσουν την ηγεσία τους στον τομέα της καινοτομίας πρέπει να εφαρμόσουν ένα ολιστικό στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης από πάνω προς τα κάτω. Η επιτυχής εφαρμογή καινοτόμων μοντέλων ηγεσίας απαιτεί τη διάδοση μιας κουλτούρας που υποστηρίζει την αλλαγή και το όραμα στον υγειονομικό κλάδο.

Ως ένα νέο μοντέλο ηγεσίας, η μετασχηματιστική ηγεσία στοχεύει στη μεταμόρφωση ενός οργανισμού και των μελών του από την τρέχουσα κατάστασή τους σε μια καλύτερη κατάσταση, σύμφωνα με το όραμα, την αποστολή και τους στόχους του οργανισμού (Andriani, Kesumawati και Kristiawan, 2018).

Αυτή η διαδικασία απαιτεί πολλές εκτιμήσεις, συμπεριλαμβανομένων των οργανωτικών αξιών, των προτύπων απόδοσης του οργανισμού, των μακροπρόθεσμων οργανωτικών στόχων, της ηθικής ηγεσίας και των υποστηρικτικών συναισθημάτων και συμπεριφορών. Ειδικότερα, αυτό οφείλεται στο εγγενές κίνητρο του ηγέτη να αναπτύξει οπαδούς (Bass & Riggio, 2006).

Εν ολίγοις, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ασκούν εξαιρετική επιρροή στους "οπαδούς" τους, παρακινώντας τους να υπερβούν τις προσδοκίες και να μετασχηματίσουν τόσο τους οπαδούς όσο και τον οργανισμό σε μια πιο επιθυμητή κατάσταση (Buil, Martínez & Matute, 2019).

Ο Downton (1973) ήταν ο πρώτος μελετητής που εισήγαγε τον όρο μετασχηματιστική ηγεσία. Η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την ηγεσία υποδηλώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία (TL) είναι μία από τις σημαντικότερες προσεγγίσεις της ηγεσίας σε αυτόν τον αιώνα (Budur, 2020). Έτσι, η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με τους άλλους και δημιουργούν συνδέσεις που αυξάνουν τα κίνητρα και το ηθικό τόσο των ηγετών όσο και των οπαδών (Andriani, Kesumawati & Kristiawan, 2018).

- Παροχή κατάλληλων μοντέλων (συμπεριφορά βασισμένη σε οργανωτικές αξίες και κουλτούρα)
- Ενθαρρύνετε την υιοθέτηση ομαδικών στόχων (δραστηριότητες που ενθαρρύνουν τις προσπάθειες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού)

- Προσδοκίες υψηλών επιδόσεων (συμπεριφορές που βοηθούν τους οπαδούς να κατανοήσουν τις προσδοκίες του ηγέτη για απόδοση,αριστεία και ποιότητα)
- Παρέχετε εξατομικευμένη υποστήριξη (συμπεριφορά που ανταποκρίνεται στα προσωπικά συναισθήματα και ανάγκες του οπαδού)
- Νοητική διέγερση (δραστηριότητες που ενθαρρύνουν τους οπαδούς να βελτιώσουν και να βελτιώσουν την εργασία και την απόδοσή τους).

Αυτές οι έξι συμπεριφορές είναι σημαντικά στοιχεία του μετασχηματισμού της ηγεσίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προάγουν την ομαδική εργασία μεταξύ των εργαζομένων, ενθαρρύνουν τη θετική αυτοεκτίμηση και παρακινούν το προσωπικό να αποδίδει σε υψηλό επίπεδο, ενθαρρύνοντάς τους να συμμετέχουν περισσότερο στην ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών. Αυτό συχνά παίζει ρόλο στα κίνητρα του προσωπικού(Andriani, KesumawatiandKristiavan, 2018). Οι δεσμοί μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των στάσεων και συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία, όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική εμπιστοσύνη, είναι καλά εδραιωμένες(Budur, 2020).

Ως εκ τούτου,τόσο οι εμπειρικές όσο και οι μετα-αναλυτικές μελέτες δείχνουν ότι οι ακόλουθοι που εργάζονται με μετασχηματιστικούς ηγέτες είναι πιο αφοσιωμένοι, ικανοποιημένοι, προορατικοί,με κίνητρα, πιο αξιόπιστοι και πιο αφοσιωμένοι στουςοργανισμούς για τους οποίους εργάζονται.το έργοτους (Boamah et al. et al., 2018).

### **2.2.2 Ικανοποίηση από την εργασία**

Η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει και τον εργαζόμενο και τον εργοδότη. Η ψυχική υγεία του ατόμου θεωρείται ένας βασικός παράγοντας, σύμφωνα με τον οποίο καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό η απόδοση του στην εργασία, όπως και κατά πόσο μπορεί να επηράσει θετικά μια επιχείρηση (Boles & Babin,1996). Επιπλέον, για να πραγματοποιηθεί η ικανοποίηση του ατόμου και να εργαστεί σκληρά εμπλέκονται οι οικονομικοί, ονθρωπιστικοί αλλά και ηθικοί παράγοντες (Balzer et al, 1997). Το θετικό ή το αρνητικό συναίσθημα του ατόμου για να εργαστεί και η αντίληψη του για το κλίμα της εργασίας αναγράφεται στην άποψη του (Chelladurai, 1999). Όπως γίνεται αντιληπτό από τους Mitchell & Larson (1987) το εργασιακό

περιβάλλον, αλλά και η οργάνωση της εταιρείας σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς επηρεάζει την ψυχική υγεία, καθώς έχει περισσότερη όρεξη για να εργαστεί, έχει μεγαλύτερη απόδοση με την εργασιακή σχέση που συνάπτει με τους συναδέλφους του, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει μια ομαδική συνεργασία που φτάνει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, Το αποτέλεσμα είναι μεγαλύτερη αποδοτικότητα και στον ίδιο αλλά και στους συναδέλφους του.

Κάποιοι από τους ερευνητές που ανακάλυψαν την επίδραση των ατομικών χαρακτηριστικών από την ικανοποίησή τους για την εργασία ήταν οι Joo & Ready (2012). Σύμφωνα με τις έρευνές τους ένας εργαζόμενος αποδίδει στα μέγιστα και νιώθει μια ηθική ικανοποίηση όταν έχει εμβαθύνει σε συγκεκριμένους στόχους και έχει μια ανώτερη μαθησιακή διδασκαλία. Όμως, εαν το ψάξουμε καλύτερα το θέμα, θα κατανοήσουμε πως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σ' ένα βαθμό την εργασιακή κατάσταση του ατόμου, και εαν νιώθει ευχαριστημένο με την επιλογή του. Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται στενά με την παραγωγικότητα, τις χαμηλές απουσίες και το κέρδος της επιχείρησης (Gazizoglu & Tansel, 2006). Για να πραγματοποιηθεί η εργασιακή ικανοποίηση θα πρέπει το άτομο να είναι θετικά προδιατεθημένο για εργασία την οποία κάνει, να θέλει να εργαστεί γενικότερα, η αμοιβή του αλλά και οι πιθανότητες εξέλιξής του στον χώρο εργασίας που βρίσκεται να είναι ικανοποιητικές. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μέρος της εργασιακής αντίληψης όπως και τα οφέλη της (Gupta & Sharma 2009), η δυσκολία στην δουλειά (Lee & Wilkins 2011), στις σχέσεις των εργαζομένων (Gordon et al 2010), και στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την άποψη του Malik (1988) μια διαμάχη μεταξύ των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να μην ικανοποιείται από το εργασιακό του περιβάλλον. Με μία σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων το άτομο δεν θα μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα στην εργασία του, και δεν θα νιώθει ότι μπορεί να βοηθήσει στον χώρο εργασίας που βρίσκεται. Σύμφωνα με τον Cogburn et al (2014) όσο υπάρχουν εντάσεις στον χώρο εργασίας τόσο πιο υπολειτουργική εργασία γίνεται.

Αν θέλουμε να δώσουμε έναν ορισμό για το τι είναι η εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως η συναισθηματική κατάσταση του ατόμου η οποία προκύπτει από το εργασιακό του περιβάλλον και την αξιολόγησή του (Locke fitzpatrick & White 1983). Είτε αυτή είναι θετική είτε είναι αρνητική. Αν θέλουμε να δεχθούμε τον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης ως μοντέλο, θα μπορούσαμε να πούμε πώς ορίζεται από την επικοινωνία με τους εργαζόμενους, το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο δουλεύει, οι συνθήκες στις οποίες



εργάζεται, αλλά και πως διαχειρίζονται την εξουσία. Εάν θέλουμε να προσθέσουμε κάτι περισσότερο θα ήταν αναγκαίο να αναφέρουμε την αμοιβή, το πόσο ικανοποιημένο είναι το άτομο αυτό με την εργασία του, αλλά και την διαδικασία που χρειάζεται για να ανέβει στην αλυσίδα της εργασίας στην οποία βρίσκεται. Επιπρόσθετα, ένα σημαντικό κομμάτι της εργασιακής ικανοποίησης είναι και η ασφάλεια για να δουλέψει το άτομο.

### 2.2.3 Μοντέλα ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Stogdill (1963) υπάρχουν πολλά μοντέλα τα οποία επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου για να αποδώσει στο μέγιστο και να δώσει την ευκαιρία στον οργανισμό στον οποίο βρίσκεται για τα μέγιστα. Θα πρέπει να γίνει η σωστή επιλογή του μοντέλου από τον οργανισμό και την εταιρεία στην οποία δουλεύει. Οι Goleman et al, αναφέρουν ότι οι σωστοί ηγέτες είναι αυτοί οι οποίοι επιλέγουν το σωστό μοντέλο και επωφελείται έτσι μια εταιρεία. Ως σειρά προτεραιότητας σε αυτή την αλυσίδα βάζουμε πρώτα το άτομο, έπειτα την διαδικασία, και όχι τις ανάγκες του ατόμου. Τα πιο δημοφιλή μοντέλα είναι:

- Μοντέλο Laissez-faire
- Μοντέλο συναλλαγών
- Μοντέλο κατανεμημένης ηγεσίας
- Μοντέλο μετασχηματιστικής ηγεσίας

Το Μοντέλο Laissez- faire ορίζεται ως η παθητική συμπεριφορά του ηγέτη ακόμα και αν η διάθεσή του να μην βοηθάει το εργασιακό του περιβάλλον. Αυτό το μοντέλο υπάρχει περισσότερο έτσι ώστε να αναδείξει ότι ο ηγέτης αυτός δεν θέλει να αναλάβει τα πάντα και φοβάται να έχει τον έλεγχο της εταιρείας (Wan Wart 2017) Από την άλλη πλευρά έχουμε το μοντέλο της διαχείρισης το οποίο αναφέρει πως ο ηγέτης έχει την ικανότητα να μοιράζει τις αρμοδιότητες στα άτομα τα οποία πιστεύει ότι θα αποδώσουν τα μέγιστα και θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της εταιρείας (Fiedler 1964). Αυτό το μοντέλο όμως συμπίπτει με το μοντέλο του αυταρχισμού (Vroom & Jago 1988), αλλά και με το στυλ ηγεσίας από πάνω προς τα κάτω (Locke 1988). Στην συνέχεια έχουμε το μοντέλο της συναλλαγματικής διαχείρισης το οποίο ορίζεται ως οι συναλλαγές οι οποίες γίνονται μεταξύ των ηγετών και των υφισταμένων τους

(Norhouse 2007). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι διευθυντές να δίνουν κάποιες αρμοδιότητες στους υφιστάμενους τους, οι οποίες πρέπει να πραγματοποιηθούν πριν από κάποια διορία. (Epitropaki & Martin 2005)

Κύριος στόχος αυτού του μοντέλου είναι να δώσει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να ενεργοποιηθούν, αλλά και με αυτό τον τρόπο να προσπαθούν να έχουν μια δικλείδα ασφαλείας, έτσι ώστε να αποφύγουν τον κίνδυνο και να υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Levy et al 2002). Κάποιες πτυχές της συναλλακτικής ηγεσίας είναι η πιθανότητα μεγάλης ανταμοιβής και η θετική ή η αρνητική διακύμανση της δουλειάς. Ως μοντέλο της κατανεμημένης ηγεσίας είναι καθαρά η άτυπη προσπάθεια να διαχωρίσει την ηγεσία από την ιεραρχία, δηλαδή, ο ηγέτης δεν πρέπει να παίρνει αποφάσεις μόνος του αλλά αυτό πρέπει να γίνεται με συλλογική και ομαδική συζήτηση, έτσι ώστε να παίρνεται η καλύτερη απόφαση για την εταιρεία. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο κάθε εργαζόμενος μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις τις οποίες θα μπορούσε να είχε πάρει και ένας ηγέτης μόνος του, αλλά μέσα από τη συζήτηση γνωρίζει ότι οι προϊστάμενοι του είναι σύμφωνοι με αυτό και θα έχει παρθεί από κοινού απόφαση (Fletcher & Kaufer 2003).

Ένα πρόσφατο μοντέλο το οποίο δεν έχει πολύ καιρό που έχει αναδειχθεί, είναι το μοντέλο υγείας και υγιεινής των εργαζομένων αλλά και του εργασιακού χώρου, το οποίο παίζει πολύ μεγάλο ρόλο στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα του εργαζόμενου (Meiter & Maslach 1999). Οι 2 αυτοί ερευνητές κατέληξαν σε 6 τύπους αυτού του μοντέλου εργασίας.

Φόρτο εργασίας: Όσο περισσότερη δουλειά συγκεντρώνει ένα άτομο τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα του ατόμου να μην αποδίδει σωστά στην εργασία, με αποτέλεσμα το άτομο να παθαίνει υπερκόπωση και σε περίπτωση που δεν υπάρχουν σωστά διαλείμματα η εργασία που έχει πραγματοποιηθεί θα είναι λιγότερο αποδοτική.

Έλεγχος: Ένα άλλο στοιχείο το οποίο βοηθάει στο μοντέλο της υγείας είναι αυτό που ελέγχουν το άτομο να μάθει να ελέγχει σωστά το φόρτο εργασίας του αλλά και να διαχειρίζεται σωστά το χρόνο του (Schreus et al 2010).

Επιβράβευση: Ένας από τους σημαντικότερους τύπους αυτού του μοντέλου είναι η επιβράβευση η οποία βοηθάει στην βελτίωση ή στην χειροτέρευση των σχέσεων μεταξύ του εργαζόμενου και του ηγέτη. Η ανταμοιβή όμως θα μπορεί να χωριστεί σε εξωτερική δηλαδή μια οικονομική επιβράβευση, ή σε εσωτερική δηλαδή ψυχολογική επιβράβευση αλλά εάν δεν γίνονται αυτές οι επιβραβεύσεις τότε μπορεί να υπάρχει μια ρήξη μεταξύ αυτών των 2.

Οι ηγέτες μπορούν να συμμετέχουν στην επιβράβευση αυτή αλλά δεν χρειάζεται να επιβραβεύουν μόνο με οικονομική επιβράβευση, αλλά μπορούν να συμμετέχουν και με τη λεκτική την οποία βοηθάει στην εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα αλλά και καλύτερη απόδοση για την εταιρεία.

**Κοινότητα:** Το περιβάλλον το οποίο εργάζεται ο εργαζόμενος είναι εξίσου σημαντικό σε αυτό το μοντέλο της υγείας καθώς ο εργαζόμενος νιώθει πιο ασφαλής με αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερη απόδοση στην εργασία του, αλλά έχει και το αίσθημα του δικαίου καθώς νιώθει ότι μπορεί να μοιράζεται τα προβλήματά του αλλά και ότι θα λυθούν τα προβλήματα του, με αποτέλεσμα να υπάρχει μία καλύτερη συνεργασία μεταξύ του εργαζόμενου και του ηγέτη (Schneider et al 2013). Επομένως το εργασιακό περιβάλλον είναι ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια αυτού του μοντέλου.

**Δικαιοσύνη:** Η δικαιοσύνη είναι μέρος του μοντέλου καθώς δίνει το δικαίωμα στους εργαζόμενους να απαιτούν αυτά τα οποία δικαιούνται και να νιώθουν το αίσθημα, ότι θα μπορεί να τους αποδοθεί η δικαιοσύνη σε περίπτωση αδικίας, αλλά και σε περίπτωση που νιώσουν ότι χρειάζονται βοήθεια σε ένα νομικό ζήτημα.

**Αξίες:** Ένας αμφιλεγόμενος τύπος αυτού του μοντέλου είναι οι αξίες καθώς τα ιδανικά και οι αξίες ενός ατόμου διαφέρουν μεταξύ τους. Όμως το πρόβλημα το οποίο μπορεί να δημιουργηθεί σε αυτό το θέμα είναι πως οι άξιοι ηγέτες είναι αυτοί οι οποίοι μπορούν να συνδέσουν τις αξίες της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων, με τις αξίες τις οποίες πρέπει να προωθεί η εταιρεία για να αποδίδει καλύτερα, αλλά και να επιδύκνυει ένα καλό πρόσωπο προς την κοινωνία (Leiter et al 2009).

**Επαγρύπνηση:**

Αυτός ο τύπος αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο το μοντέλο αυτό λειτουργεί, δηλαδή όσο πιο υγιής είναι ο οργανισμός αλλά και ο ηγέτης τόσο καλύτερα θα αποδίδει η εταιρεία αυτή. Η υγεία είναι αυτή η οποία βοηθάει στο μέγιστο την εταιρεία αλλά και τον ηγέτη να έχει μία όμορφη συνεργασία μεταξύ του ίδιου και των εργαζομένων.

#### 2.2.4 Διαχείριση υπηρεσιών υγείας

Μία από τις αλλαγές στην χώρα μας είναι η υγειονομική περίθαλψη, καθώς αυτή βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Εάν θέλουμε να αναλύσουμε το υγειονομικό πρότυπο της ηγεσίας θα πρέπει να έχουμε στο νου μας καλύτερη κατανόηση του συντονισμού και της διαχείρισης του υγειονομικού αυτού προτύπου, καθώς αυτό βρίσκεται ακόμα σε μεταβατικό στάδιο.

Στόχος της υγειονομικής περίθαλψης στην χώρα μας θα πρέπει να είναι η βελτίωση της ιατρικής περίθαλψης, ο πληθυσμός της χώρας μας να είναι περισσότερο υγιής, αλλά αυτά ταυτόχρονα να γίνονται με χαμηλό κόστος. Για να πραγματοποιηθεί αυτό με επιτυχία θα πρέπει να υπάρχει μια ολοκληρωμένη στρατηγική από την ηγεσία σε όλους τους τομείς που βρίσκονται τα άτομα τα οποία εργάζονται. Επομένως, η ισχυρή ηγεσία είναι το απαραίτητο συστατικό για την καινοτομία αλλά και τη βελτίωση της ιατρικής περίθαλψης σε αυτή τη χώρα. Ο ηγέτης έχει δύσκολο ρόλο καθώς θα πρέπει να συντονίζει αλλά και να διαχειριστεί επάξια τα άτομα τα οποία τον βοηθάνε στην επίτευξη του έργου του, δηλαδή την ιατρική περίθαλψη, αλλά θα πρέπει να κοιτάζει και έναν πολύ σημαντικό παράγοντα που είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Η ηγεσία έχει υπάρξει ένα πολύ μεγάλο αντικείμενο συζήτησης στην ιατρική βιβλιογραφία, και θα πρέπει να παρατεθούν κάποιες από τις σκόπιμες συζητήσεις που έχουν γίνει πάνω σε αυτό το θέμα (Παθητικό πρόγραμμα, ενεργητικό πρόγραμμα, και καθαρή ανταμοιβή) και εργασία με τις 3 πλευρές του (Παθητικό πρόγραμμα, ενεργητικό πρόγραμμα και καθαρή ανταμοιβή).

Παρατηρούμε 4 διαστάσεις οι οποίες είναι: Εμπνευσμένο κίνητρο, Ατομική σκέψη, εξιδανικευμένη σκέψη και πνευματική διεργασία. Αυτό το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας παρακινεί τους γιατρούς να εμπνεύσουν τους ασθενείς τους έτσι ώστε να προσπαθήσουν ακόμα περισσότερο, αλλά βοηθάει κιόλας στην αποτελεσματικότητα του συναλλακτικού στυλ ηγεσίας (Huynh & Sweeny 2014). Αυτοί υποστηρίζουν ότι δεν ταιριάζει στους γιατρούς αυτό το στυλ.

Τέτοιοι γιατροί σύμφωνα με την άποψη τους αφήνουν τους ασθενείς με καθαρά προβλήματα και δεν τους βοηθάνε στην αντιμετώπιση των προβλημάτων τους και στην υγεία αλλά και στην επαγγελματική τους καριέρα. Συμφωνα με με τους Axt-Adametal, αυτοί οι γιατροί προτείνουν στους ασθενείς να προχωρήσουν σε περισσότερες εξετάσεις ή τους παραπέμπουν σε άλλους

γιατρούς έτσι ώστε να αποφύγουν την σημαντική αυτή λήψη αποφάσεων δηλαδή την επίλυση της ασθένειας του ασθενή.

Η συναλλακτική ηγεσία έχει ως στόχο να διατηρήσει ως δυνατή τη σχέση μεταξύ του γιατρού και του ασθενή, αλλά για να πραγματοποιηθεί αυτό θα πρέπει να θεσει κάποιους αρχικούς στόχους για την υγεία οι οποίοι είναι, η ανατροφοδότηση η κατεύθυνση αλλά και η ενίσχυση ότι ο ασθενής βαδίζει προς τη σωστή πορεία αντιμετώπισης των προβλημάτων του. Εάν θέλουμε να παραθέσουμε ένα παράδειγμα αυτό θα μπορούσε να είναι όταν ένας γιατρός προτείνει κάποιες λύσεις για απώλεια βάρους δηλαδή να προτείνει κάποια δίαιτα ή ασκήσεις και θα πρέπει να τις παρακολουθεί στενά έτσι ώστε να βοηθάει τον ασθενή να το αντιμετωπίσει σωστά, φτάνοντας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στο γιατρό και τον ασθενή.

Η παθητική προβληματική πτυχή εστιάζει σε διορθωτικές ενέργειες, συμπεριλαμβανομένης της θεραπείας των συμπτωμάτων που εμφανίζονται (Huynh & Sweeny, 2014). Οι γιατροί αυτοί πρέπει να βλέπουν τον ασθενή προληπτικά και όχι θεραπευτικά, δηλαδή ο γιατρός θα πρέπει να προλαμβάνει ότι έχει ο ασθενής πριν αυτός παρουσιάσει κάποια συμπτώματα που μπορεί να κάνουν κακό στην υγεία του. Δηλαδή αυτοί οι γιατροί πρέπει μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα που υπάρχει πριν παρουσιαστούν τα συμπτώματα να έχει παραδώσει στον ασθενή τις σωστές οδηγίες αλλά και το σωστό φάρμακο που αυτό θα οδηγήσει στην καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση της ασθένειας. Θα πρέπει όμως και ο γιατρός να είναι αυστηρός προς τον ασθενή του έτσι ώστε όταν ο ασθενής ακολουθεί σωστά τις οδηγίες του να μπορεί να τον ανταμείψει και να του ενισχύσει την ψυχολογία ενόψει της συνέχειας της αντιμετώπισης της ασθένειας του. Αν θέλουμε να παραθέσουμε ένα παράδειγμα είναι ότι ο γιατρός μπορεί να επιπλήξει τον ασθενή σε περίπτωση που δεν ακολουθεί τις οδηγίες του (Huynh & Sweeny 2014).

Αυτές οι καινοτομίες οι οποίες γίνονται από τους γιατρούς είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα του γιατρού που έχει θέσει ένα στόχο που θέλει να επιτύχει, αλλά και ταυτόχρονα εμπνέει τον ασθενή να συνεχίσει. Με αυτό τον τρόπο ο γιατρός εμπνέει τον ασθενή έτσι ώστε να συνεχίσει σωστά τη θεραπεία του και στην περίπτωση που κάτι πάει στραβά να αντλήσει δύναμη από την εμπιστοσύνη που έχει στο γιατρό του (Bass & Riggio 2006). Αυτοί οι 2 ερευνούν και παραθέτουν την συμπεριφορά καθώς και την αντιμετώπιση του ασθενούς όταν βρίσκεται στη θεραπεία. Αυτοί οι γιατροί οι οποίοι έχουν έναν συγκεκριμένο τρόπο επίλυσης μιας ασθένειας καθώς και τη σωστή σκέψη και αντιμετώπισή της, δίνουν σαφή αξία στην αντιμετώπιση του προβλήματος του ασθενούς. Τον ασθενή τον βοηθάνε με το να θυμούνται τη συγκεκριμένη

μέθοδο που χρησιμοποιούν οι γιατροί αλλά και τη μέθοδο με την οποία αλληλεπιδρούν με τον ασθενή έτσι ώστε να υπάρχει καλύτερη επίλυση του θέματος υγείας (Becketal 2002). Οι Pacharanalmoletal σε μια μελέτη για την καινοτόμο ηγεσία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης στην Ταϊλάνδη διαπίστωσαν ότι η δέσμευση των γιατρών, ειδικά στις αγροτικές περιοχές, έχει παρακινήσει ομάδες επιστήμης υγείας να κινητοποιήσουν υποστήριξη από ΜΚΟ και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για την προώθηση υγιών κοινοτήτων και πολιτών. Αποδείχθηκε σημαντικός παράγοντας για να βοηθήσει στην οικοδόμηση, υπερβαίνει τις προσδοκίες καλής φυσικής κατάστασης. Επιπρόσθετα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε και την πολύτιμη βοήθεια την οποία προσφέρουν η νοσηλευτική ομάδα καθώς είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην σωστή επίλυση των θεμάτων υγείας ενός ασθενούς. Η ταπεινοφροσύνη, η εξωστρέφεια, η αυτοαποτελεσματικότητα και η συναισθηματική νοημοσύνη είναι χαρακτηριστικά των μετασχηματιστικών ηγετών που εστιάζουν στους οπαδούς τους και τους εμπνέουν να επιτύχουν υψηλούς στόχους (Sanner-Stiehr & Kueny, 2017).

Μόνο τα τμήματα τα οποία είναι υγιή, είναι αυτά τα οποία μπορούν να εκπαιδεύσουν αποτελεσματικά τους άλλους στην σημαντική επίλυση ενός θέματος υγείας αλλά αυτό πρέπει να ξεκινήσει από πάνω προς τα κάτω. Οι Sanner-Stiehr & Kueny, είναι τα άτομα τα οποία ερεύνησαν αυτόν τον τρόπο εκπαίδευσης. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας υψηλός παράγοντας που οδηγεί στην καλύτερη επίλυση των προβλημάτων υγείας αλλά και στην καλύτερη εκπαίδευση του νοσηλευτικού προσωπικού για να την αντιμετωπίσουν σωστά.

Για να δημιουργηθεί ένα σωστό σχέδιο που να αναδεικνύει την αποτελεσματική επίλυση ενός θέματος υγείας θα πρέπει να αναφέρουμε τα εξής χαρακτηριστικά: Επίπεδο αυτονομίας, ποιότητα της εργασιακής σχέσης (Brewer et al., 2013), επίπεδο εποπτείας και ελέγχου, επάρκεια των απαιτούμενων πόρων (Hayes et al., 2010), αίσθηση υποστήριξης (Cho et al., 2015 Dahinten et al., 2015 al. al., 2016) και η οργανωτική δομή (Brewer et al., 2013). Μπορούμε όμως να προσθέσουμε τον φόρτο εργασίας, την επαγγελματική αποκατάσταση, καθώς το άτομο θέλει να ανήκει σε μια ομάδα, οι επαγγελματικές ευκαιρίες είναι σημαντικά μέτρα στα οποία το άτομο έχει μια ικανοποίηση για την εργασία την οποία κάνει. Τέλος αξίζουν να αναφερθούν οι επόπτες του νοσηλευτικού προσωπικού οι οποίοι είναι αυτοί που μπορούν να καθορίσουν και να εκπαιδεύσουν σωστά το νοσηλευτικό προσωπικό, αφού αυτοί είναι τα άτομα τα οποία διαλέγουν το στυλ με το οποίο θα αντιμετωπίσουν μια ασθένεια. Επομένως το στυλ ηγεσίας είναι αρκετά ικανό ώστε να επηρεάσει την εργασιακή ικανοποίηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 3.1 Εισαγωγή

Όταν πραγματοποιείται μία έρευνα, ο ερευνητής επιλέγει με βάση αντικειμενικά, και υποκειμενικά κριτήρια τον τρόπο διεξαγωγής της. Πρέπει ο ίδιος να αιτιολογεί τους λόγους που επέλεξε να προβεί στην εκάστοτε έρευνα. Είναι στην διακριτική του ευχέρεια, αν θα διεξάγει εμπειρική ή θεωρητική έρευνα και το εργαλείο που θα χρησιμοποιήσει.

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται έμφαση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για την διεκπεραίωση της έρευνας. Έπειτα, στο εργαλείο, δηλαδή το ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε στους συμμετέχοντες της έρευνας, καθώς και στην δομή του. Τέλος, αναφέρονται τα προγράμματα που χρησιμοποιήθηκαν με σκοπό την ανάλυση των αποτελεσμάτων, και γίνεται αναφορά στο δείγμα, στο οποίο, διαμοιράστηκαν τα ερωτηματολόγια.

### 3.2 Επιλογή μεθοδολογίας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα ερευνητική εργασία είναι ποσοτική και συγκεκριμένα διερευνητική. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, καθώς με αυτόν τον τρόπο υπάρχει ακρίβεια στην συλλογή των δεδομένων, αξιοπιστία και κύρος.

Επίσης καθώς η έρευνα αφορά μονάδα υγείας, χρειάστηκε ένα μεγάλο ποσοστό δείγματος για να αξιολογηθούν τα δεδομένα, κάτι το οποίο δεν θα μπορούσε εύκολα να πραγματοποιηθεί μέσω κάποιας άλλης προσέγγισης.

Η διερευνητική έρευνα αναλύει και ερμηνεύει δεδομένα, και συγκεκριμένα απαντάει σε ερωτήσεις « Πως; Τι; Ποιος;».

### 3.3 Δομή ερωτηματολογίου

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε είναι το ερωτηματολόγιο, καθώς αποτελεί δομημένο μέσο συλλογής πληροφοριών με εύκολο, γρήγορο και οικονομικό τρόπο.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη αναγράφονταν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Η δεύτερη ενότητα αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση ενώ η τρίτη την καταγραφή της μετασχηματιστικής ηγεσίας στις μονάδες υγείας.

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Teacher's Satisfaction Inventory (TSI) των Γκόλια και Κουστέλιου (2014), το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών και πρόσφατα χρησιμοποιήθηκε από την Μάργαρη Γεωργία σε μονάδα υγείας ειδικά προσαρμοσμένο για μονάδες υγείας. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 20 ερωτήματα τα οποία μετρούν πέντε πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης. Συνάδελφοι 6, 7, 8, 9, 10 (Cronbach's alpha = .876), Φύση εργασίας 11, 12, 13, 14 (Cronbach's alpha = .854), ασθενείς 15, 16, 17 (Cronbach's alpha = .847), Συνθήκες εργασίας 18, 19, 20 (Cronbach's alpha = .731). Συνολική κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης (Cronbach's alpha = .907). Οι συμμετέχοντες πρέπει να επιλέξουν από μια πεντάβαθμη κλίμακα όπου το 1 αντιστοιχεί στην απάντηση «Καθόλου», το 2 «Σε μικρό βαθμό», το 3 «Σε μέτριο βαθμό», το 4 «Σε μεγάλο βαθμό» και το 5 «Πάρα πολύ». Το ερωτηματολόγιο βρέθηκε στο διαδίκτυο. (Γκόλια, Α. Κ. (2014), Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: ο ρόλος της αυτο-αποτελεσματικότητας)

Η μετασχηματιστική ηγεσία μετρήθηκε με κομμάτι της κλίμακας που δημιουργήθηκε από τους Avolio & Bass (2004). Οι ίδιοι, θέλοντας να μετρήσουν τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής, της συναλλακτικής και της αδιάφορης ηγεσίας δημιούργησαν το Πολυπαραγοντικό Μοντέλο Ηγεσίας από όπου προέκυψε το ερωτηματολόγιο MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Πρόκειται για ερωτήσεις διατυπωμένες με καταφατικό τρόπο, ώστε οι συμμετέχοντες να επιλέξουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με την προτεινόμενη πρόταση. Το ερωτηματολόγιο βρέθηκε στο διαδίκτυο. (Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν 20 συνολικά ερωτήματα από τα 45 αρχικά των Avolio & Bass. Το αρχικό ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 45 ερωτήματα, όπου τα 36 αφορούν εννιά ηγετικούς παράγοντες και τα υπόλοιπα εννιά αφορούν την έκβαση της ηγεσίας. (Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004), Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Οι εννιά ηγετικοί παράγοντες είναι οι εξής:



- Η εξιδανικευμένη επιρροή (attribut)
- Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά (behavior)
- Το εμπνευσμένο κίνητρο
- Η πνευματική διέγερση
- Η ατομική εξέταση
- Η ενεργητική διαχείριση κατά παρέκκλιση
- Η παθητική διαχείριση κατά παρέκκλιση
- Η ηγεσία τύπου Laissez – Faire
- Η επιπλέον προσπάθεια
- Η αποδοτικότητα
- Η ικανοποίηση

Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της μετασχηματιστικής ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι ερωτήσεις για τους παρακάτω παράγοντες:

- Η εξιδανικευμένη επιρροή (attribut) (5, 9, 11, 13) (Cronbach's alpha = .481)
- Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά (behavior) (2, 7, 12, 19) (Cronbach's alpha = .320)
- Το εμπνευσμένο κίνητρο (4, 6, 14, 20) (Cronbach's alpha = .216)
- Η πνευματική διέγερση (1, 3, 16, 18) (Cronbach's alpha = .449)
- Η εξατομικευμένη θεώρηση (8, 10, 15, 17) (Cronbach's alpha = .403)

### **3.4 Στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίου**

Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με την χρήση των προγραμμάτων SPSS22.0 & Microsoft Office Excel 2013. Η ανάλυση εκτός από περιγραφική στατιστική περιλάμβανε και επαγωγική στατιστική (Pearson index, Multiple Regression Analysis).

### **3.5 Δείγμα έρευνας**

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας σκοπιμότητας σε νοσοκομείο της Ελλάδας, συγκεκριμένα στο Γενικό Νοσοκομείο Αττικής ΚΑΤ. Η επιλογή του δείγματος των 90 εργαζομένων έγινε από διάφορα τμήματα του

νοσοκομείου, με κριτήριο οι συμμετέχοντες να είναι υπάλληλοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Γενικό νοσοκομείο ΚΑΤ, αρχές Φλεβάρη 2023. Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 90 εργαζόμενοι του νοσοκομείου αναφοράς. Η ερευνήτρια, ήταν δια ζώσης στον χώρο, και ενημέρωσε τους συμμετέχοντες για τον σκοπό και το περιεχόμενο της έρευνας.

Οι συμμετέχοντες, ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους ήταν εθελοντική και ότι τα στοιχεία που θα συμπληρώσουν, θα χρησιμοποιηθούν εξ ολοκλήρου στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι όλα τα ερωτηματολόγια χρησιμοποιήθηκαν και δεν αποκλείστηκε κανένα. Παρακάτω παρατίθενται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της πρώτης ενότητας.

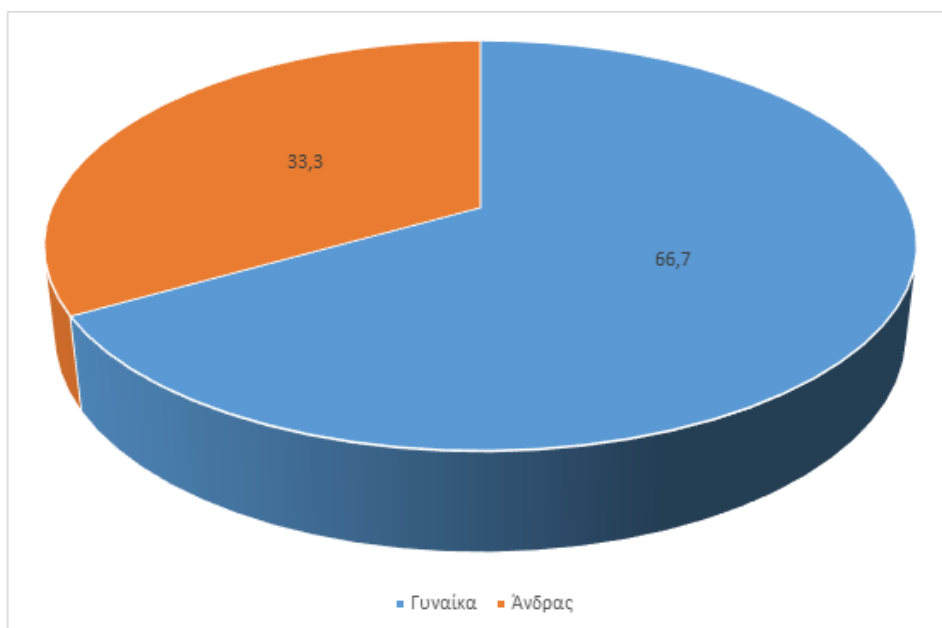
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Πίνακας 1. Φύλο

	N	%
Γυναίκα	60	66,7
Άνδρας	30	33,3
Total	90	100,0

Στον πίνακα 1 παρατηρείται ότι η αναλογία ανδρών και γυναικών στο δείγμα είναι 33,35 και 66,7% αντίστοιχα.

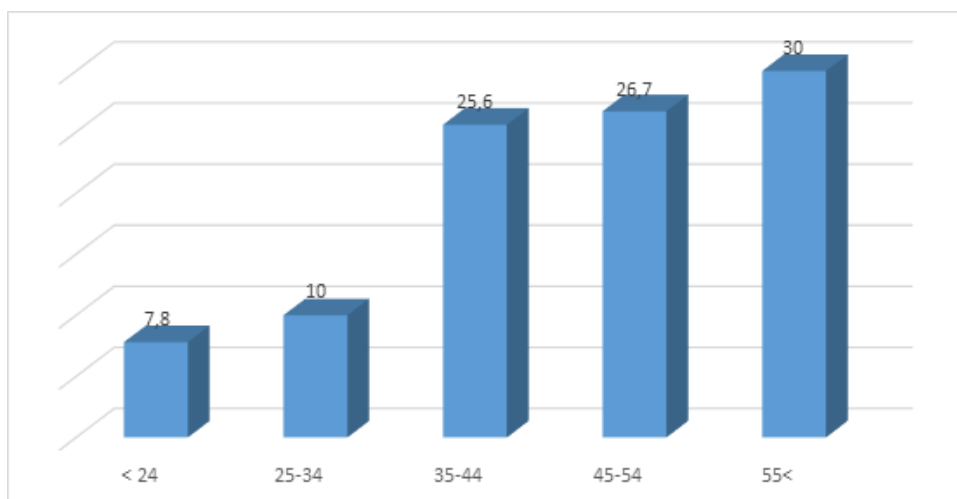


Γράφημα 1. Φύλο

Πίνακας 2. Ηλικία

	N	%
< 24	7	7,8
25-34	9	10,0
35-44	23	25,6
45-54	24	26,7
55>	27	30,0
Total	90	100,0

Στον πίνακα 2 παρατηρείται το 30,0% του δείγματος να είναι άνω των 55 ετών, το 26,7% του δείγματος είναι από 45 – 54 ετών, το 25,6% του δείγματος είναι από 35 – 44 ετών, το 10,0% του δείγματος είναι από 25 – 34 ετών και το υπόλοιπο 7,8% του δείγματος είναι μικρότεροι των 24 ετών.

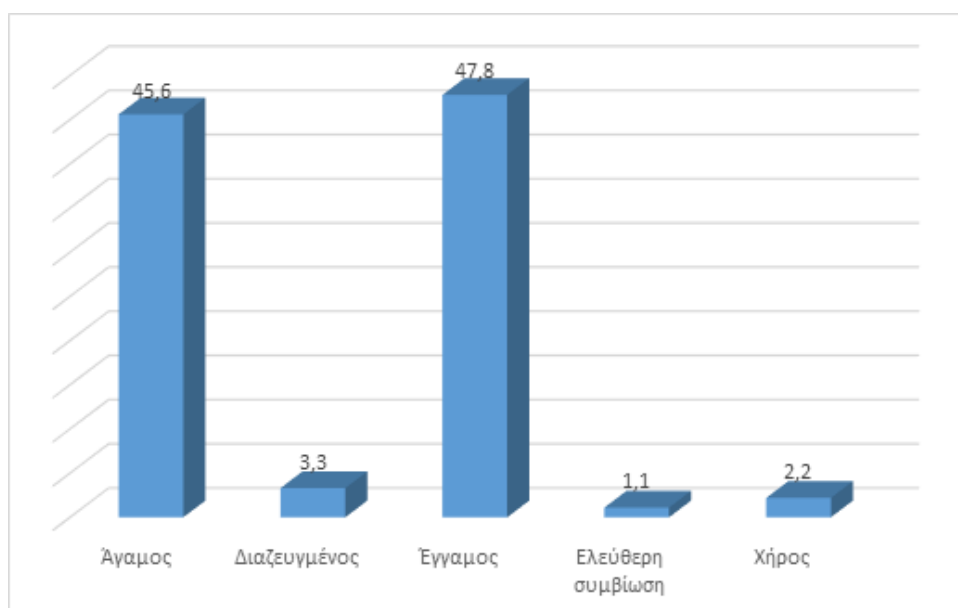


Γράφημα 2. Ηλικία

Πίνακας 3. Οικογενειακή κατάσταση

	N	%
Άγαμος	41	45,6
Διαζευγμένος	3	3,3
Έγγαμος	43	47,8
Ελεύθερη συμβίωση	1	1,1
Χήρος	2	2,2
Total	90	100,0

Στον πίνακα 3 παρατηρείται το 45,6% του δείγματος να είναι άγαμοι, το 47,8% του δείγματος είναι παντρεμένοι, το 3,3% του δείγματος είναι διαζευγμένοι, το 2,2% του δείγματος είναι χήροι και το υπόλοιπο 1,1% του δείγματος συμβιώνουν ελεύθερα.

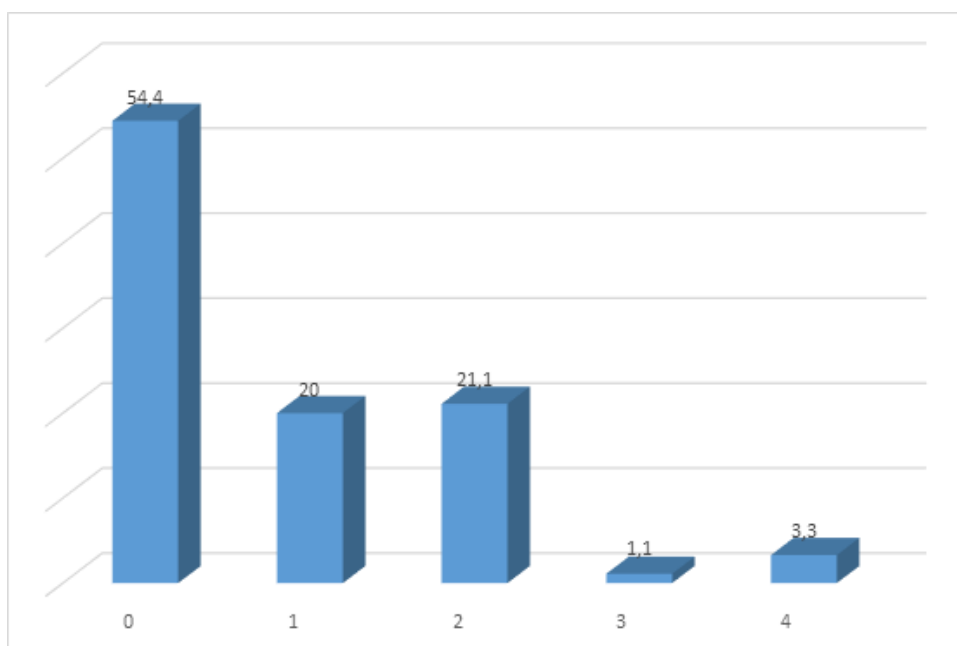


Γράφημα 3. Οικογενειακή κατάσταση

Πίνακας 4. Αριθμός παιδιών

	N	%
0	49	54,4
1	18	20,0
2	19	21,1
3	1	1,1
4	3	3,3
Total	90	100,0

Στον πίνακα 4 παρατηρείται το 54,4% του δείγματος να μην έχει παιδιά, το 20,0% του δείγματος έχει παιδιά, το 21,1% του δείγματος έχει δύο παιδιά, το 3,3% του δείγματος έχει 4 παιδιά και το 1,1% του δείγματος έχει τρία παιδιά.



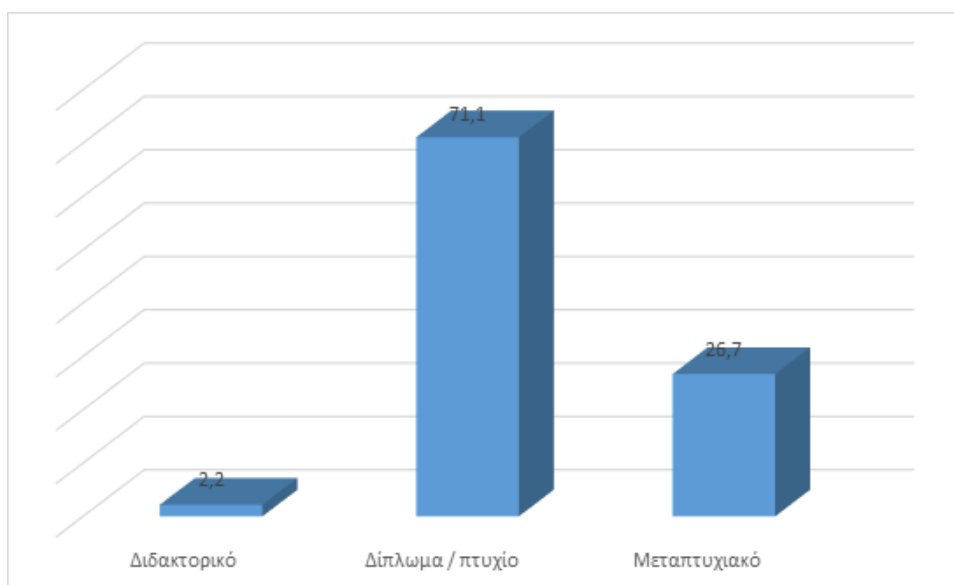
Γράφημα 4. Αριθμός παιδιών

Πίνακας 5. Επίπεδο εκπαίδευσης

	N	%
Άλλο	2	2,2
Πτυχίο ΑΕΙ	43	47,8

Πτυχίο ΤΕΙ	31	34,4
Σχολή διετούς φοίτησης	14	15,6
Total	90	100,0

Στον πίνακα 5 παρατηρείται το 47,8% του δείγματος να έχει πτυχίο ΑΕΙ, το 34,4% του δείγματος έχει πτυχίο ΤΕΙ, το 15,6% του δείγματος έχει ολοκληρώσει κάποια σχολή διετούς φοίτησης και το 2,2% του δείγματος έχει άλλο επίπεδο εκπαίδευσης.

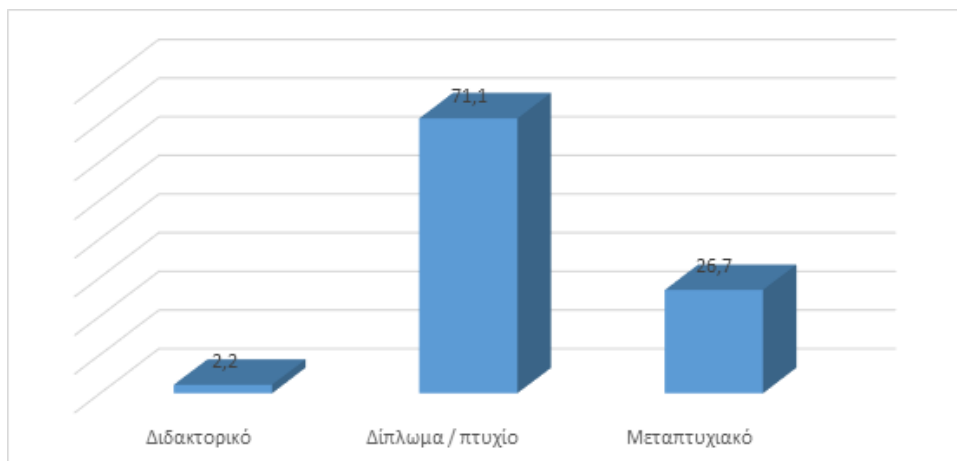


Γράφημα 5. Επίπεδο εκπαίδευσης

Πίνακας 6. Επίπεδο σπουδών

	N	%
Διδακτορικό	2	2,2
Δίπλωμα / πτυχίο	64	71,1
Μεταπτυχιακό	24	26,7
Total	90	100,0

Στον πίνακα 6 παρατηρείται το 71,1% του δείγματος να έχει δίπλωμα / πτυχίο, το 26,7% του δείγματος έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το υπόλοιπο 2,2% του δείγματος έχει διδακτορικό.

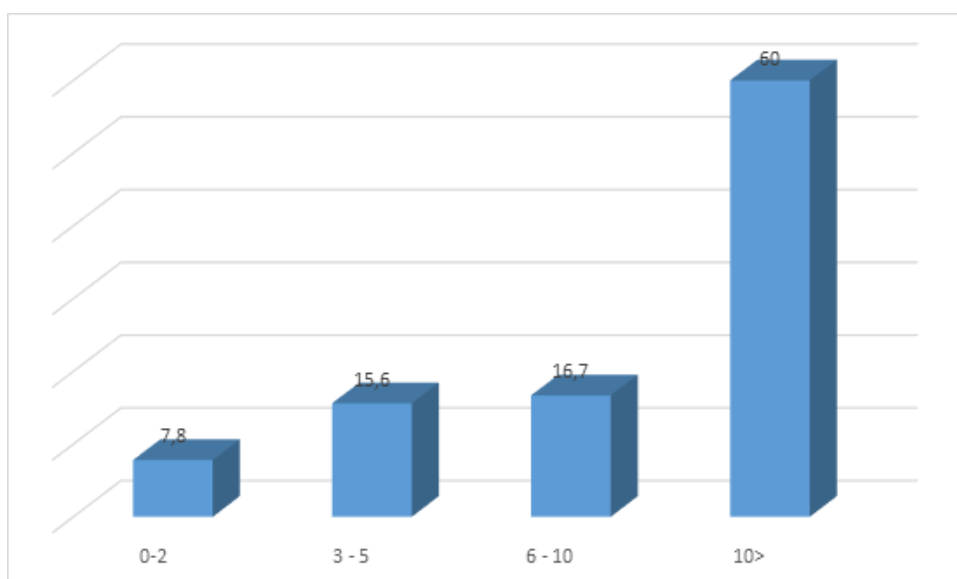


Γράφημα 6. Επίπεδο σπουδών

Πίνακας 7. Χρονική διάρκεια εργασίας

	N	%
0-2	7	7,8
3 - 5	14	15,6
6 - 10	15	16,7
10>	54	60,0
Total	90	100,0

Στον πίνακα 7 παρατηρείται το 60,0% του δείγματος να έχει πάνω από 10 έτη εργασιακή εμπειρία, το 16,7% του δείγματος έχει από 6 – 10 έτη εργασιακή εμπειρία, το 15,6% του δείγματος έχει από 3 – 5 έτη εργασιακή εμπειρία και το υπόλοιπο 7,8% του δείγματος έχει μικρότερη από 2 έτη εργασιακή εμπειρία.

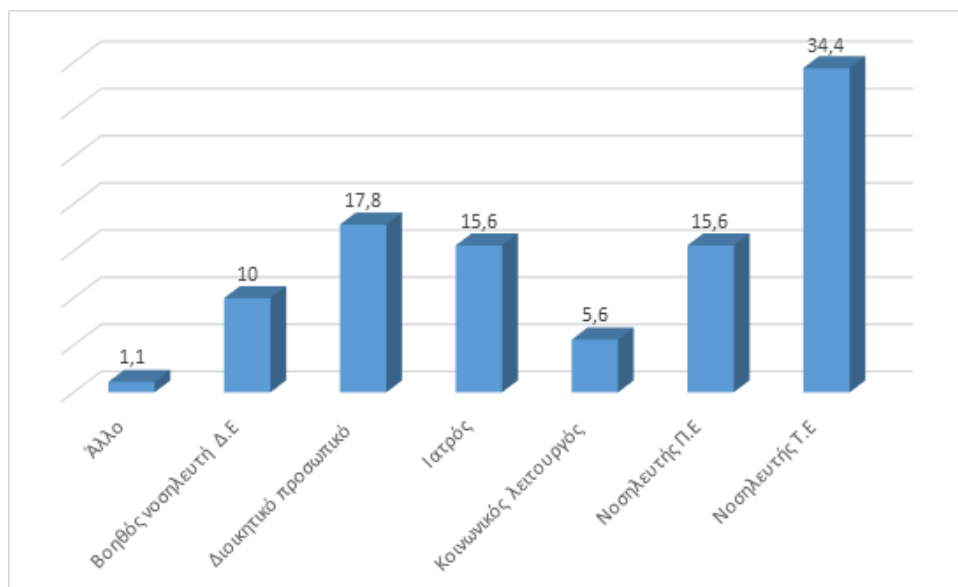


Γράφημα 7. Χρονική διάρκεια εργασίας

Πίνακας 8. Επάγγελμα

	N	%
Άλλο	1	1,1
Βοηθός νοσηλεύτη Δ.Ε	9	10,0
Διοικητικό προσωπικό	16	17,8
Ιατρός	14	15,6
Κοινωνικός λειτουργός	5	5,6
Νοσηλεύτης Π.Ε	14	15,6
Νοσηλεύτης Τ.Ε	31	34,4
Total	90	100,0

Στον πίνακα 8 παρατηρείται το 34,4% του δείγματος να είναι νοσηλεύτες τεχνολογικής εκπαίδευσης, το 17,8% του δείγματος είναι διοικητικό προσωπικό, το 15,6% του δείγματος είναι νοσηλεύτες πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 15,6% του δείγματος είναι ιατροί, το 10,0% του δείγματος είναι βοηθοί νοσηλεύτες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 5,6% του δείγματος είναι κοινωνικοί λειτουργοί και το υπόλοιπο 1,1% του δείγματος έχει διαφορετική θέση εργασίας.



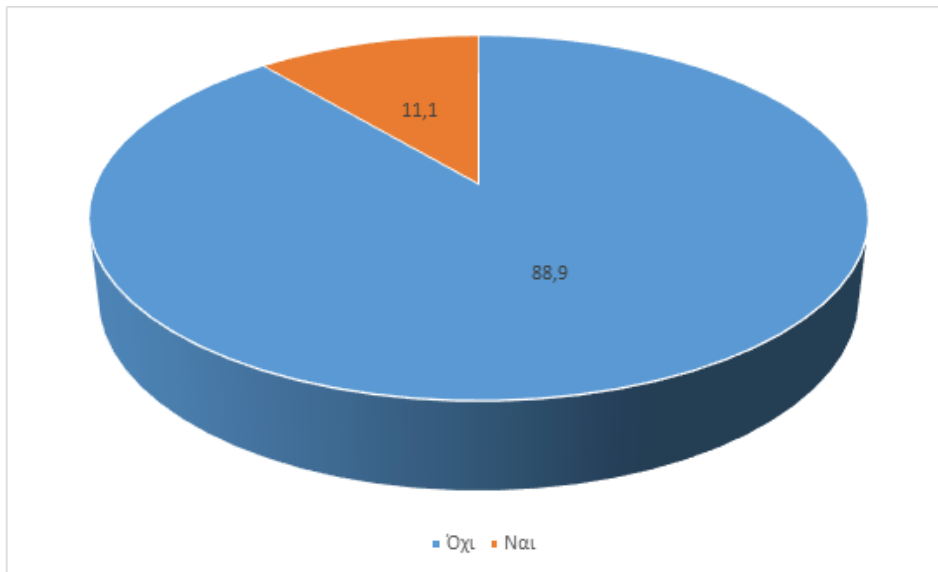
Γράφημα 8. Επάγγελμα

Πίνακας 9. Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο



	N	%
Όχι	80	88,9
Ναι	10	11,1
Total	90	100,0

Στον πίνακα 9 παρατηρείται το 11,1% του δείγματος να αναφέρει ότι διοικεί άλλα άτομα μέσα στο νοσοκομείο ενώ το 88,9% του δείγματος δεν διοικεί άλλα άτομα μέσα στο νοσοκομείο.



Γράφημα 9. Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο;

Πίνακας 10. Εργασιακή Ικανοποίηση

	M	TA
Διευθυντής	3,7	,8
Συναδέλφοι	4,2	,9
Φύση εργασίας	4,1	,8
Ασθενείς	3,9	1,0
Συνθήκες εργασίας	2,9	,9
Συνολική κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης	3,8	,7

Στον πίνακα 10 παρατηρείται να αξιολογείται σε αρκετά καλό επίπεδο η εργασιακή ικανοποίηση του δείγματος ( $M = 3,8$ ,  $TA = 0,7$ ). Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται για την εργασιακή ικανοποίηση από τους διευθυντές ( $M = 3,7$ ,  $TA = 0,8$ ), τους συναδέλφους ( $M = 4,2$ ,  $TA = 0,9$ ) την φύση της εργασίας ( $M = 4,1$ ,  $TA = 0,8$ ) και τους ασθενείς ( $M = 3,9$ ,  $TA =$

1,0) ενώ σε μέτριο επίπεδο είναι ικανοποιημένο το δείγμα από τις συνθήκες εργασίας ( $M = 2,9$ ,  $TA = 0,9$ ).

Πίνακας 11. Μετασχηματιστική Ηγεσία

	M	TA
Η εξιδανικευμένη επιρροή	3,8	,5
Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά	4,0	,5
Το εμπνευσμένο κίνητρο	3,9	,4
Η πνευματική διέγερση	3,6	,6
Η εξατομικευμένη θεώρηση	3,5	,6

Στον πίνακα 11 παρατηρείται να αξιολογείται σε αρκετά καλό επίπεδο η εξιδανικευμένη επιρροή της ηγεσίας ( $M = 3,8$ ,  $TA = 0,5$ ). Ανάλογη κατάσταση παρατηρείται για την εργασιακή εξιδανικευμένη συμπεριφορά ( $M = 4,0$ ,  $TA = 0,5$ ), το εμπνευσμένο κίνητρο ( $M = 3,9$ ,  $TA = 0,4$ ) και την πνευματική διέγερση ( $M = 3,6$ ,  $TA = 0,6$ ) ενώ σε μέτριο επίπεδο αξιολογείται η εξατομικευμένη θεώρηση ( $M = 3,5$ ,  $TA = 0,6$ ).

Πίνακας 12. Συσχετίσεις

					Σ υν ολ ικ ή κλ ίμ ακ α ε π αγ γε λμ ατ ικ ής ικ αν ο π οί	Η εξι δ αν ικ ευ μέ νη σ υ μ π ερ ιφ ο ρ ά	Τ ο εμ π νε υ σ μέ νο κί νη τρ ο	Η π νε υ μ ατ ικ ή δι έγ ερ σ η	Η εξα τομι κευ μέν η θεώ ρησ η
Δι ευ θυ ντ ής	Σ υν ά δε λ φ οι	Φ ύ σ η ερ γα σί ας	Α σ θε νε ίς	Σ υν θή κε ς ερ γα σί ας					

		η σ ης									
Διευθυντής	1	,475*	,323*	,271*	,204	,651*	,379*	,277*	,151	,368*	,280**
Συναδέλφους	,475*	1	,785*	,580*	,403*	,885*	,234*	,423*	,273*	,406*	,353**
Φύση εργασίας	,323*	,785*	1	,734*	,456*	,857*	,290*	,428*	,350*	,448*	,448**
Ασθενείς	,271*	,580*	,734*	1	,534*	,778*	,406*	,424*	,295*	,449*	,490**
Συνθήκες εργασίας	,204	,403*	,456*	,534*	1	,618*	,375*	,311*	,211*	,356*	,352**
Συνολική κλίμακα επαγγελματικής ικανοποίησης	,651*	,885*	,857*	,778*	,618*	1	,427*	,486*	,329*	,527*	,489**
Η εξιδανικευμένη επιρροή	,379*	,234*	,290*	,406*	,375*	,427*	1	,421*	,411*	,440*	,453**
Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά	,277*	,423*	,428*	,424*	,311*	,486*	,421*	1	,308*	,502*	,387**
Το εμπνευσμένο κίνητρο	,151	,273*	,350*	,295*	,211*	,329*	,411*	,308*	1	,478*	,391**
Η πνευματική διέγερση	,368*	,406*	,448*	,449*	,356*	,527*	,440*	,502*	,478*	1	,367**
Η εξατομικευμένη θεώρηση	,280*	,353*	,448*	,490*	,352*	,489*	,453*	,387*	,391*	,367*	1

\*\* p < .01, \*p < .05

Στον πίνακα 10 με την χρήση του ελέγχου Pearson index παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης από τον διευθυντή με την εξιδανικευμένη επιρροή ( $r = .379$ ,  $p < .01$ ), την εξιδανικευμένη συμπεριφορά ( $r = .277$ ,  $p < .01$ ), την πνευματική διέγερση ( $r = .379$ ,  $p < .01$ ) και την εξατομικευμένη θεώρηση ( $r = .280$ ,  $p < .01$ ). Ακόμα, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης από τους συναδέλφους με την εξιδανικευμένη επιρροή ( $r = .234$ ,  $p < .01$ ), την εξιδανικευμένη συμπεριφορά ( $r = .423$ ,  $p < .01$ ), το εμπνευσμένο κίνητρο ( $r = .273$ ,  $p < .01$ ), την πνευματική διέγερση ( $r = .406$ ,  $p < .01$ ) και την εξατομικευμένη θεώρηση ( $r = .353$ ,  $p < .01$ ). Επιπλέον, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης από την φύση της εργασίας με την εξιδανικευμένη επιρροή ( $r = .290$ ,  $p < .01$ ), την εξιδανικευμένη συμπεριφορά ( $r = .428$ ,  $p < .01$ ), το εμπνευσμένο κίνητρο ( $r = .350$ ,  $p < .01$ ), την πνευματική διέγερση ( $r = .448$ ,  $p < .01$ ) και την εξατομικευμένη θεώρηση ( $r = .448$ ,  $p < .01$ ). Επιπρόσθετα, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική

συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης από τους ασθενείς με την εξιδανικευμένη επιρροή ( $r = .406, p < .01$ ), την εξιδανικευμένη συμπεριφορά ( $r = .424, p < .01$ ), το εμπνευσμένο κίνητρο ( $r = .295, p < .01$ ), την πνευματική διέγερση ( $r = .449, p < .01$ ) και την εξατομικευμένη θεώρηση ( $r = .490, p < .01$ ). Παρατηρείται ακόμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας με την εξιδανικευμένη επιρροή ( $r = .375, p < .01$ ), την εξιδανικευμένη συμπεριφορά ( $r = .311, p < .01$ ), το εμπνευσμένο κίνητρο ( $r = .211, p < .01$ ), την πνευματική διέγερση ( $r = .356, p < .01$ ) και την εξατομικευμένη θεώρηση ( $r = .352, p < .01$ ). Τέλος, παρατηρείται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης με την εξιδανικευμένη επιρροή ( $r = .427, p < .01$ ), την εξιδανικευμένη συμπεριφορά ( $r = .486, p < .01$ ), το εμπνευσμένο κίνητρο ( $r = .329, p < .01$ ), την πνευματική διέγερση ( $r = .527, p < .01$ ) και την εξατομικευμένη θεώρηση ( $r = .489, p < .01$ ).

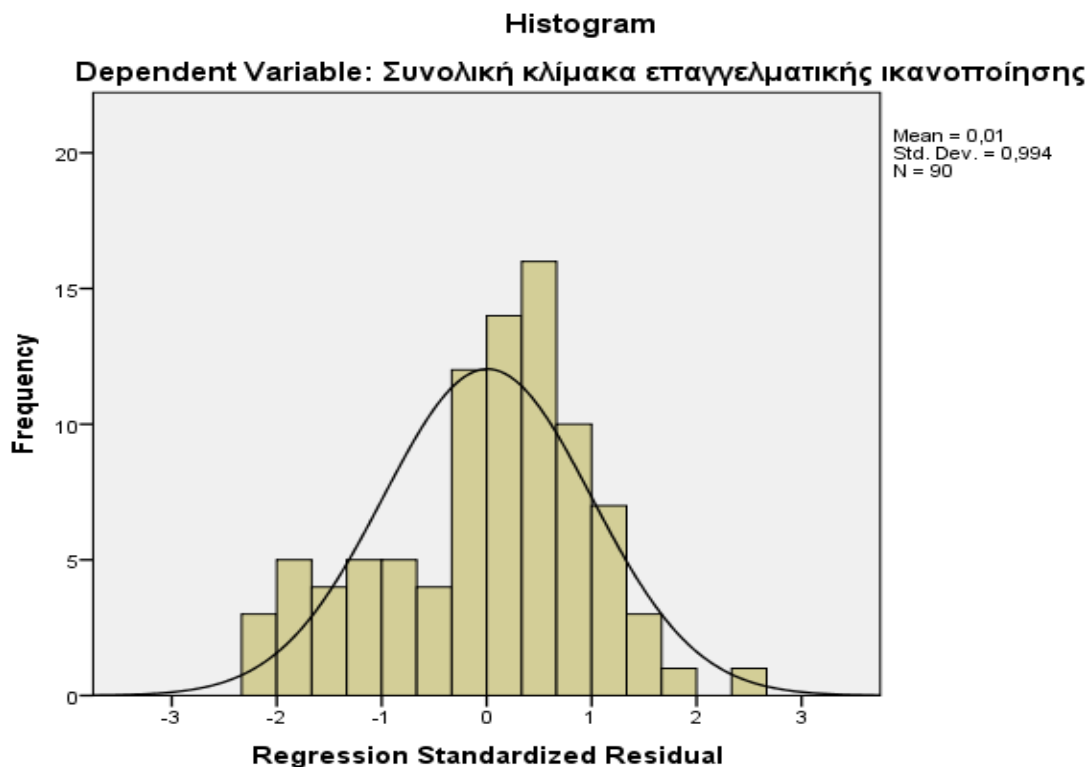
Πίνακας 13. Πολλαπλό Γραμμικό Μοντέλο Πρόβλεψης της Συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	p	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	1,629	,976		1,668	,100	
H εξιδανικευμένη επιρροή	,177	,128	,145	1,378	,173	,629	1,590
H εξιδανικευμένη συμπεριφορά	,206	,148	,147	1,394	,167	,628	1,592
Το εμπνευσμένο κίνητρο	-,093	,158	-,061	-,590	,557	,649	1,540

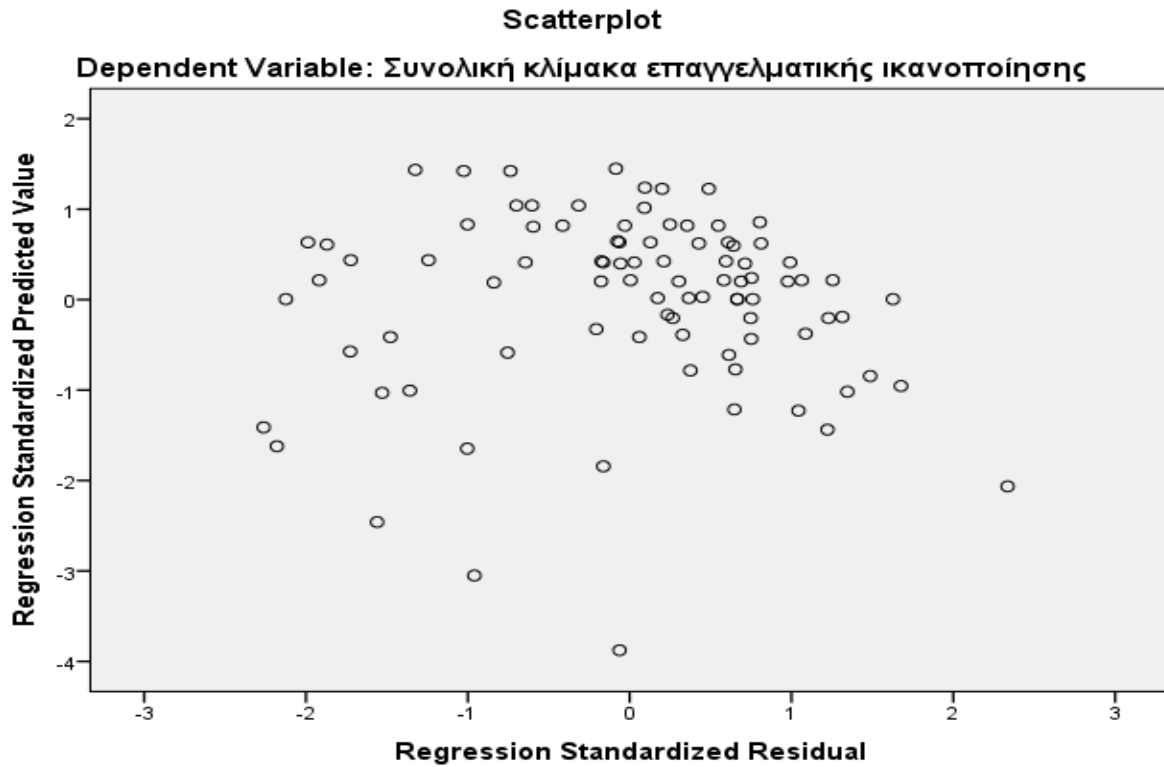
	Η πνευματική διέγερση	,280	,119	,259	2,34 8	,022	,573	1,74 5
	Η εξατομικευμένη θεώρηση	,247	,123	,215	2,01 3	,048	,611	1,63 6
	Ηλικία	,016	,054	,026	,294	,769	,866	1,15 5
	Φύλο	,070	,127	,049	,547	,586	,868	1,15 2
	Αριθμός παιδιών				-			
		-,079	,057	-,121	1,38 9	,169	,917	1,09 0
	Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο				-			
		-,321	,220	-,146	1,46 4	,147	,697	1,43 4
	Επίπεδο εκπαίδευσης				-			
		-,048	,086	-,053	,560	,577	,782	1,27 8
	Επίπεδο σπουδών				-			
		-,101	,135	-,067	,746	,458	,857	1,16 6
	Χρονική διάρκεια εργασίας				-			
		-,055	,042	-,126	1,30 2	,197	,748	1,33 7
1 0	(Constant)	1,284	,450		2,85 6	,005		
	Η πνευματική διέγερση	,350	,102	,324	3,41 9	,001	,775	1,29 0
	Η εξατομικευμένη θεώρηση	,372	,106	,323	3,50 0	,001	,816	1,22 5
	Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο				-			
		-,465	,202	-,211	2,30 1	,024	,823	1,21 5

Στον πίνακα 13 παρουσιάζεται το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση, ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Η εξιδανικευμένη επιρροή, Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά, Το εμπνευσμένο κίνητρο, Η πνευματική διέγερση, Η εξατομικευμένη θεώρηση) και συγχυτικές μεταβλητές (confounding variables) το φύλο, την ηλικία, αν διοικούν άλλους, το επίπεδο εκπαίδευσης, το επίπεδο σπουδών, την χρονική διάρκεια της εργασίας και τον αριθμό παιδιών). Για την εύρεση του βέλτιστου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backward. Το τελικό μοντέλο της ανάλυσης ήταν στατιστικά σημαντικό,  $F(3, 82) = 20.636$ ,  $p = .0000$ ,  $R$

square = .430. Το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης, Durbin Watson = 1.971 (αποδεκτές τιμές 1 – 3) και πολυσυγγραμμικότητας, VIF < 10. Επιπλέον, οι υποθέσεις της κανονικότητας (Γράφημα 10) και της ομοσκεδαστικότητας (Γράφημα 11) ικανοποιούνταν. Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές ήταν η πνευματική διέγερση ( $b = .350, p < .001$ ), η εξατομικευμένη θεώρηση ( $b = .372, p < .001$ ) και το αν διοικούν άλλα άτομα μέσα στο νοσοκομείο ( $b = -.465, p < .05$ ). Τα παραπάνω σημαίνουν ότι όταν αυξηθεί κατά μια μονάδα η πνευματική διέγερση ή η εξατομικευμένη θεώρηση τότε αυξάνεται κατά 0,350 και 0,372 μονάδες αντίστοιχα η συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Ακόμα, τα άτομα που διοικούν άλλους στο νοσοκομείο εμφανίζουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση κατά 0,465 μονάδες έναντι των ατόμων που δεν διοικούν άλλους στο νοσοκομείο.



Γράφημα 10. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων (συνολική εργασιακή ικανοποίηση)



Γράφημα 11. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών (συνολική εργασιακή ικανοποίηση)

Πίνακας 14. Πολλαπλό Γραμμικό Μοντέλο Πρόβλεψης της Εργασιακής Ικανοποίησης από τον Διευθυντή

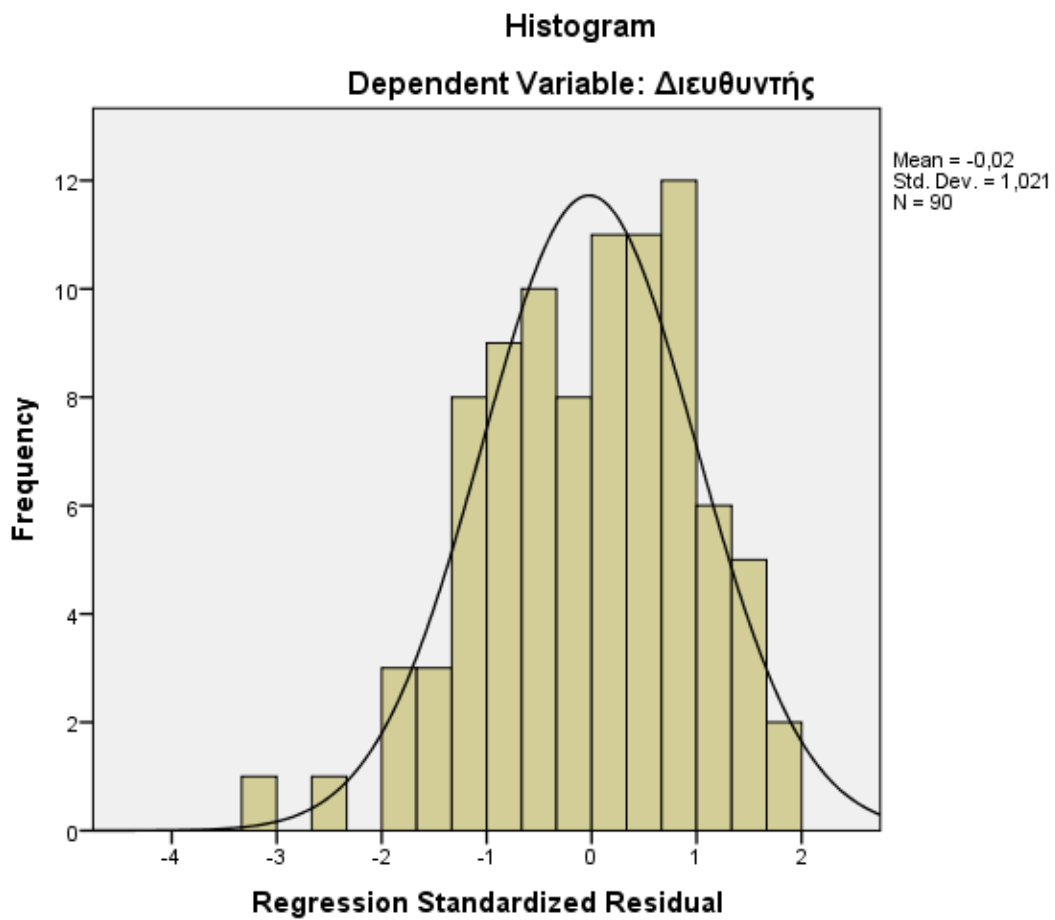
Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
			Beta	t	p	Tolerance	VIF
1 (Constant)	2,272	1,428		1,592	,116		
Η εξιδανικευμένη επιρροή	,341	,188	,235	1,819	,073	,629	1,590
Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά	-,041	,216	-,025	-,191	,849	,628	1,592
Το εμπνευσμένο κίνητρο	-,289	,231	-,159	1,250	,215	,649	1,540
Η πνευματική διέγερση	,330	,174	,257	1,898	,062	,573	1,745
Η εξατομικευμένη θεώρηση	,210	,180	,153	1,166	,247	,611	1,636



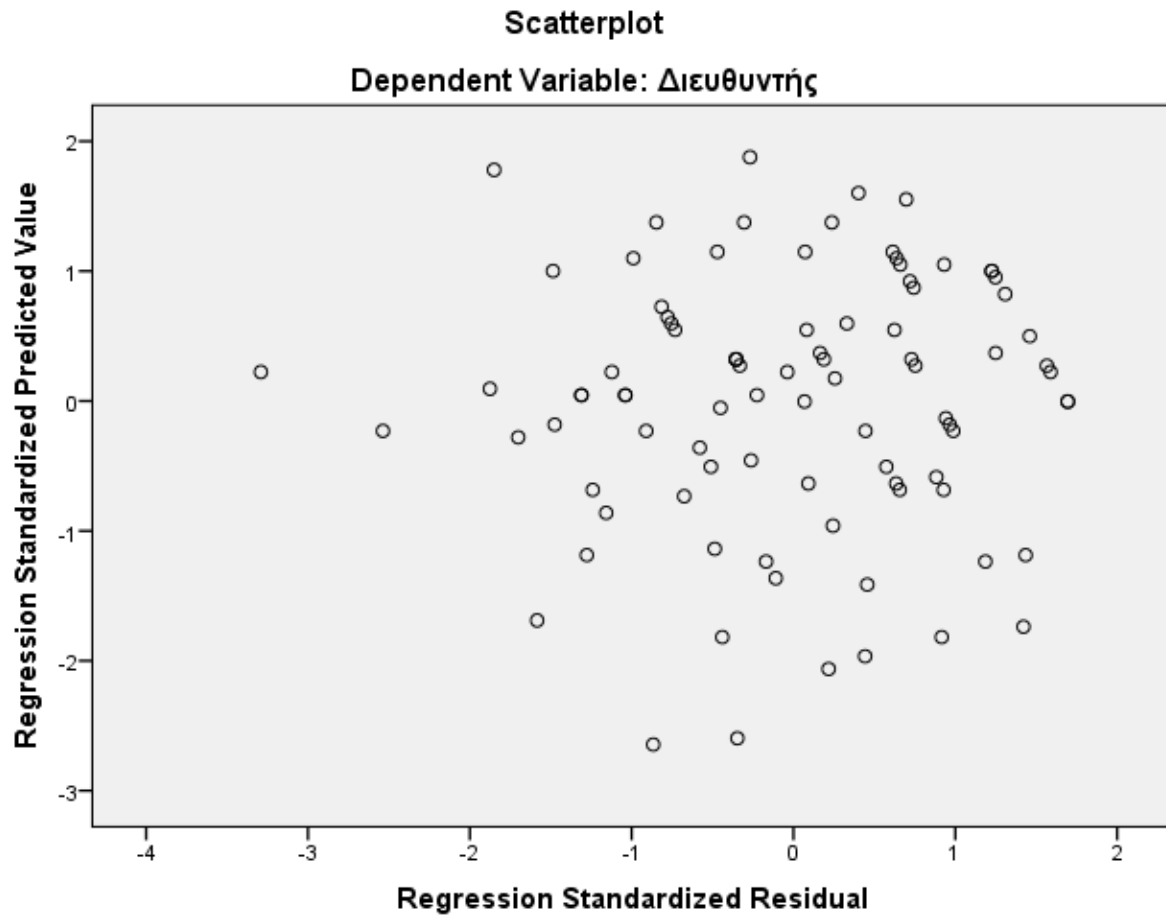
Ηλικία	,038	,079	,053	,485	,629	,866	1,15 5
Φύλο	,021	,186	,012	,110	,912	,868	1,15 2
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	-,047	,083	-,060	- ,565	,574	,917	1,09 0
Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο	-,024	,321	-,009	- ,074	,941	,697	1,43 4
Επίπεδο εκπαίδευσης	,001	,126	,001	,007	,995	,782	1,27 8
Επίπεδο σπουδών	-,225	,198	-,126	1,14 1	,258	,857	1,16 6
Χρονική διάρκεια εργασίας	,028	,062	,054	,453	,652	,748	1,33 7
1 1 (Constant)	1,168	,608		1,92 0	,058		
Η εξιδανικευμένη επιρροή	,380	,160	,262	2,37 1	,020	,809	1,23 5
Η πνευματική διέγερση	,313	,142	,243	2,20 2	,030	,809	1,23 5

Στον πίνακα 14 παρουσιάζεται το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση από τον διευθυντή, ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Η εξιδανικευμένη επιρροή, Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά, Το εμπνευσμένο κίνητρο, Η πνευματική διέγερση, Η εξατομικευμένη θεώρηση) και συγχυτικές μεταβλητές (confounding variables) το φύλο, την ηλικία, αν διοικούν άλλους, το επίπεδο εκπαίδευσης, το επίπεδο σπουδών, , την χρονική διάρκεια της εργασίας και τον αριθμό παιδιών). Για την εύρεση του βέλτιστου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backward. Το τελικό μοντέλο της ανάλυσης ήταν στατιστικά σημαντικό,  $F(2, 83) = 9.824$ ,  $p = .000$ ,  $R \text{ square} = .183$ . Το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης, Durbin Watson = 2.276 (αποδεκτές τιμές 1 – 3) και πολυσυγγραμμικότητας,  $VIF < 10$ . Επιπλέον, οι υποθέσεις της κανονικότητας (Γράφημα 12) και της ομοσκεδαστικότητας (Γράφημα 13) ικανοποιούνταν. Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές ήταν η πνευματική διέγερση ( $b = .313$ ,  $p < .05$ ) και η εξιδανικευμένη επιρροή ( $b = .380$ ,  $p < .001$ ). Τα παραπάνω σημαίνουν ότι όταν αυξηθεί κατά μια μονάδα η πνευματική διέγερση ή η

εξιδανικευμένη επιρροή τότε αυξάνεται κατά 0,313 και 0,380 μονάδες αντίστοιχα η συνολική εργασιακή ικανοποίηση.



Γράφημα 12. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων (εργασιακή ικανοποίηση από τον διευθυντή)



Γράφημα 13. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών (εργασιακή ικανοποίηση από τον διευθυντή)

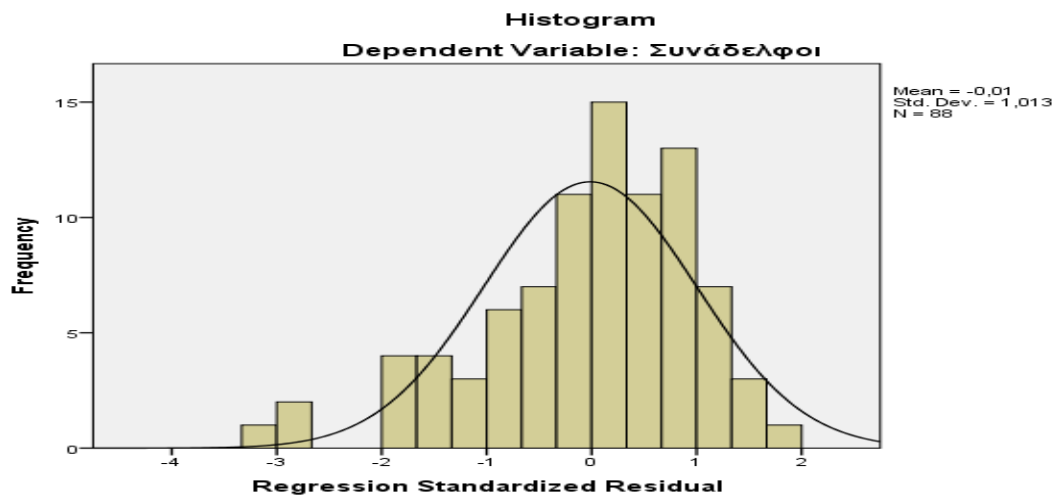
Πίνακας 15. Πολλαπλό Γραμμικό Μοντέλο Πρόβλεψης της Εργασιακής Ικανοποίησης από τους διευθυντές

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	p	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,166	1,403		,831	,409		
	Η εξιδανικευμένη επιρροή	,031	,195	,019	,159	,874	,613	1,632
	Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά	,461	,224	,239	2,061	,043	,621	1,611
	Το εμπνευσμένο κίνητρο	,075	,240	,036	,313	,755	,638	1,568
	Η πνευματική διέγερση	,378	,189	,256	1,999	,049	,513	1,950
	Η εξατομικευμένη θεώρηση	,251	,187	,159	1,342	,184	,596	1,678
	Ηλικία	-,042	,092	-,051	-,454	,652	,675	1,481
	Φύλο	,173	,200	,089	,864	,391	,791	1,264
	Αριθμός παιδιών	-,110	,090	-,123	1,227	,224	,828	1,208
	Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο	-,091	,364	-,030	-,249	,804	,571	1,752
	Επίπεδο σπουδών	-,078	,203	-,038	-,381	,704	,852	1,174
	3 – 5 έναντι 0-2	-1,385	,534	-,555	2,595	,012	,183	5,470
	6 – 10 έναντι 0-2	-1,748	,553	-,720	3,159	,002	,161	6,213
	10> έναντι 0-2	-1,427	,487	-,758	2,928	,005	,125	7,993
	Πτυχίο ΑΕΙ έναντι σχολής διαιτούς φοίτησης	,542	,304	,294	1,781	,079	,307	3,262

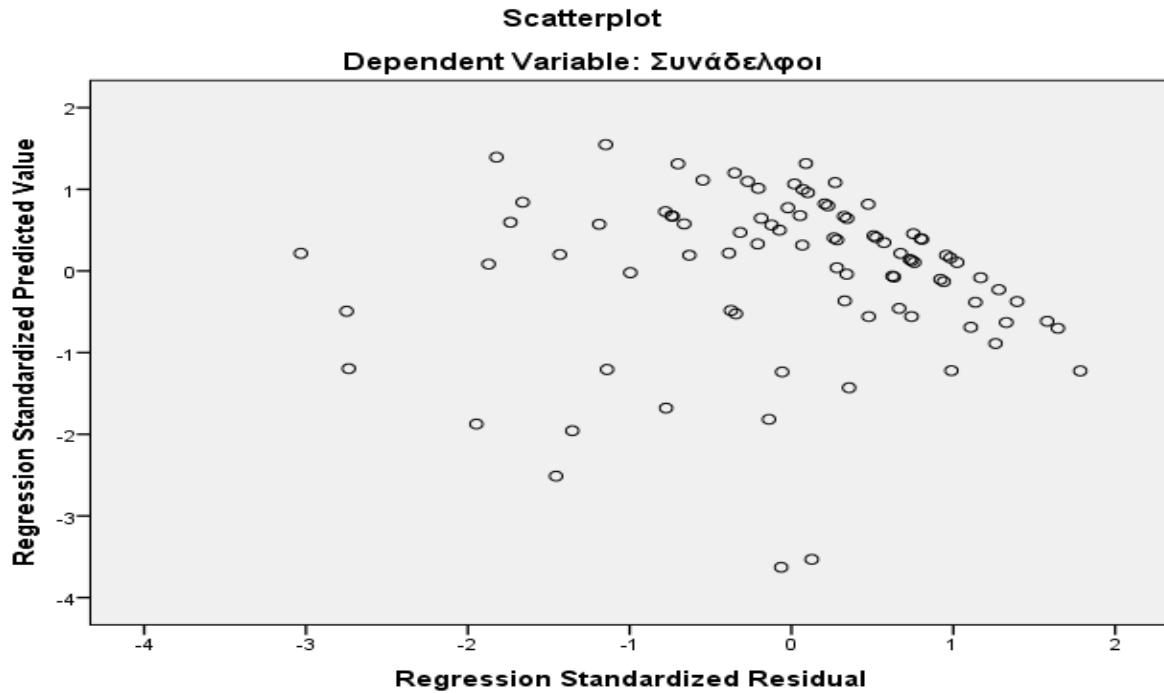
	Πτυχίο ΤΕΙ έναντι σχολής διετούς φοίτησης	,215	,332	,111	,648	,519	,284	3,52 0
8	(Constant)	,745	,770		,967	,337		
	Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά	,461	,209	,240	2,21 2	,030	,668	1,49 7
	Η πνευματική διέγερση	,442	,159	,299	2,77 3	,007	,674	1,48 3
	Η εξατομικευμένη θεώρηση	,308	,165	,195	1,86 4	,066	,716	1,39 7
	Αριθμός παιδιών				-			
	3 – 5 έναντι 0-2							
		-1,234	,427	-495	1,71 8	,090	,920	1,08 7
	6 – 10 έναντι 0-2							
		-1,234	,427	-495	2,88 9	,005	,267	3,74 7
	6 – 10 έναντι 0-2							
		-1,512	,428	-623	3,53 1	,001	,252	3,97 6
	10> έναντι 0-2							
		-1,220	,371	-648	3,28 5	,002	,202	4,96 1
	Πτυχίο ΑΕΙ έναντι σχολής διετούς φοίτησης	,418	,173	,227	2,40 9	,018	,884	1,13 1

Στον πίνακα 15 παρουσιάζεται το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους, ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Η εξιδανικευμένη επιρροή, Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά, Το εμπνευσμένο κίνητρο, Η πνευματική διέγερση, Η εξατομικευμένη θεώρηση) και συγχυτικές μεταβλητές (confounding variables) το φύλο, την ηλικία, αν διοικούν άλλους, το επίπεδο εκπαίδευσης, το επίπεδο σπουδών (χρησιμοποιήθηκαν ψευδομεταβλητές με κατηγορία αναφοράς την σχολή διετούς φοίτησης), την χρονική διάρκεια της εργασίας (χρησιμοποιήθηκαν ψευδομεταβλητές με κατηγορία αναφοράς τα 0 – 2 έτη) και τον αριθμό παιδιών). Για την εύρεση του βέλτιστου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backward. Το τελικό μοντέλο της ανάλυσης ήταν στατιστικά σημαντικό,  $F(8, 77) = 6.328$ ,  $p = .000$ ,  $R \text{ square} = .397$ . Το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης,  $\text{Durbin Watson} = 2.309$  (αποδεκτές τιμές 1 – 3) και πολυσυγραμμικότητας,  $\text{VIF} < 10$ . Επιπλέον, οι

υποθέσεις της κανονικότητας (Γράφημα 14) και της ομοσκεδαστικότητας (Γράφημα 15) ικανοποιούνταν. Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές ήταν η πνευματική διέγερση ( $b = .442, p < .01$ ), η εξιδανικευμένη συμπεριφορά ( $b = .461, p < .05$ ), η εργασιακή εμπειρία 3 – 5 ετών έναντι 0-2 ( $b = -1.234, p < .05$ ), η εργασιακή εμπειρία 6 -10 ετών έναντι 0-2 ( $b = -1.512, p < .05$ ), η εργασιακή εμπειρία >10 ετών έναντι 0-2 ( $b = -1.220, p < .05$ ) και το πτυχίο ΑΕΙ έναντι της σχολής διετούς φοίτησης ( $b = .418, p < .05$ ). Τα παραπάνω σημαίνουν ότι όταν αυξηθεί κατά μια μονάδα η πνευματική διέγερση ή η εξιδανικευμένη συμπεριφορά τότε αυξάνεται κατά 0,442 και 0,461 μονάδες αντίστοιχα η εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους. Επιπλέον, τα άτομα με εργασιακή εμπειρία άνω των 3 ετών έναντι των ατόμων με εργασιακή εμπειρία μικρότερη των 2 ετών εμφανίζουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους τους. Τέλος, τα άτομα με πτυχίο ΑΕΙ έναντι των ατόμων σε σχολή διετής φοίτησης εμφανίζουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους τους.



Γράφημα 14. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων (εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους)



Γράφημα 15. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών (εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους)

Πίνακας 16. Πολλαπλό Γραμμικό Μοντέλο Πρόβλεψης της Εργασιακής Ικανοποίησης από την Φύση της Εργασίας

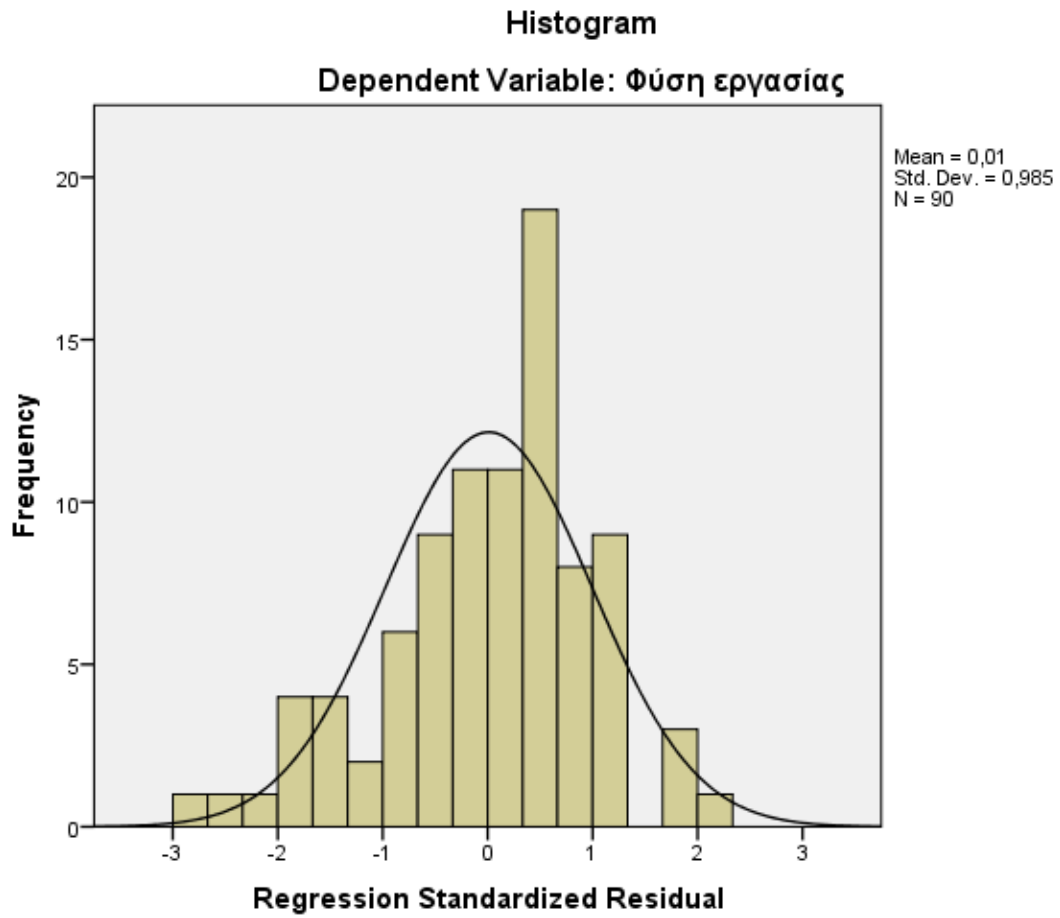
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	p.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,839	1,155		,726	,470		
	Η εξιδανικευμένη επιρροή	,046	,161	,031	,286	,775	,613	1,632
	Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά	,306	,184	,180	1,660	,101	,621	1,611
	Το εμπνευσμένο κίνητρο	,108	,197	,058	,546	,587	,638	1,568
	Η πνευματική διέγερση	,320	,156	,246	2,059	,043	,513	1,950
	Η εξατομικευμένη θεώρηση	,309	,154	,222	2,009	,048	,596	1,678

Ηλικία	-,020	,076	-,028	-	,792	,675	1,48
				,265			1
Φύλο	,200	,165	,116	1,21	,229	,791	1,26
				3			4
Αριθμός παιδιών	-,146	,074	-,186	-	1,98	,052	1,20
				0			8
Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο	-,270	,300	-,102	-	,370	,571	1,75
				,902			2
Επίπεδο σπουδών	-,014	,168	-,008	-	,934	,852	1,17
				,084			4
3 – 5 έναντι 0-2	-,514	,439	-,233	-	1,16	,246	5,47
				9			0
6 – 10 έναντι 0-2	-,1027	,456	-,480	-	2,25	,027	6,21
				4			3
10> έναντι 0-2	-,749	,401	-,451	-	1,86	,066	7,99
				7			3
Πτυχίο ΑΕΙ έναντι σχολής διετούς φοίτησης	,213	,251	,131	,852	,397	,307	3,26
							2
Πτυχίο ΤΕΙ έναντι σχολής διετούς φοίτησης	-,003	,273	-,002	-	,992	,284	3,52
				,009			0
1 (Constant)	1,785	,563		3,17	,002		
2				1			
Η πνευματική διέγερση	,338	,127	,259	2,66	,009	,775	1,29
				4			0
Η εξατομικευμένη θεώρηση	,367	,132	,264	2,78	,007	,814	1,22
				1			8
Αριθμός παιδιών	-,162	,067	-,206	-	2,40	,019	1,00
				2			3
Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο	-,689	,250	-,260	-	2,75	,007	1,21
				2			6

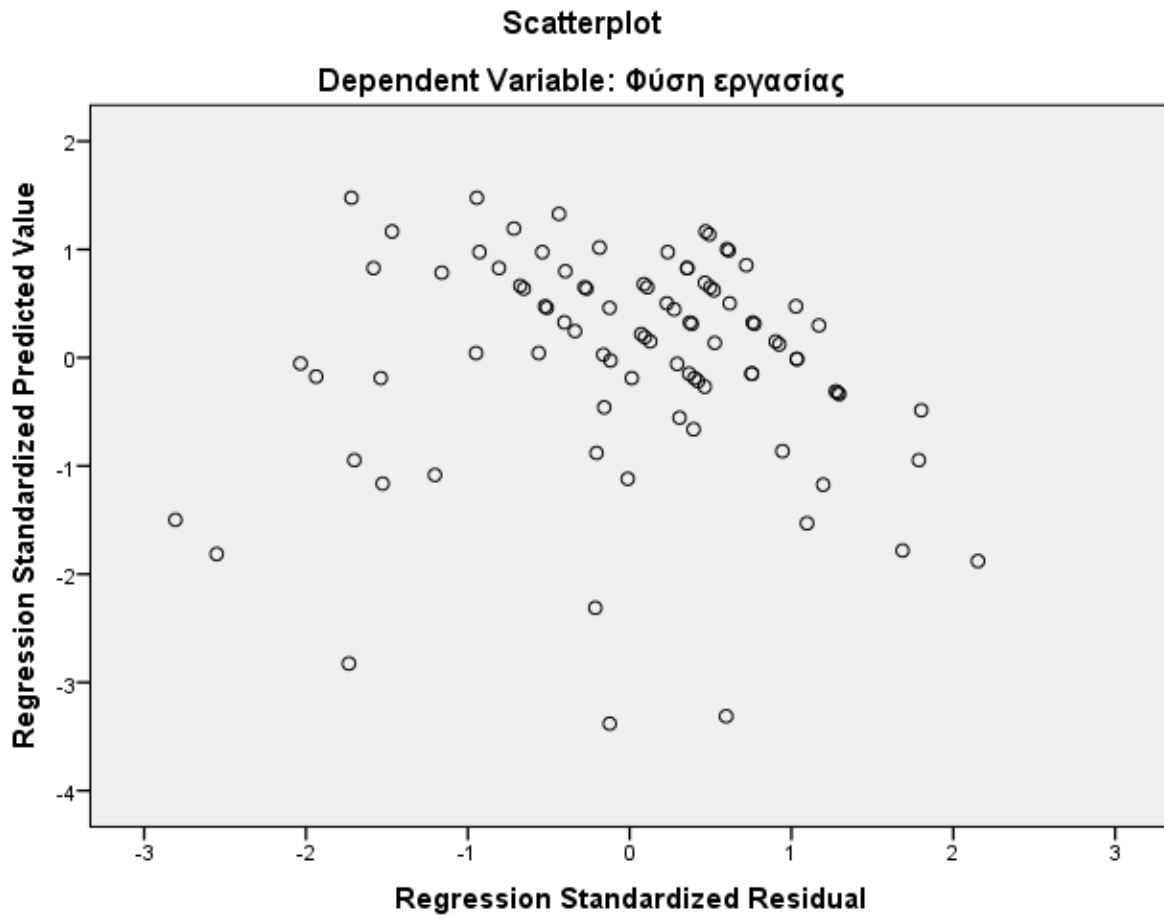
Στον πίνακα 16 παρουσιάζεται το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση από την φύση της εργασίας, ανεξάρτητες



μεταβλητές τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Η εξιδανικευμένη επιρροή, Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά, Το εμπνευσμένο κίνητρο, Η πνευματική διέγερση, Η εξατομικευμένη θεώρηση) και συγχυτικές μεταβλητές (confounding variables) το φύλο, την ηλικία, αν διοικούν άλλους, το επίπεδο εκπαίδευσης, το επίπεδο σπουδών, την χρονική διάρκεια της εργασίας και τον αριθμό παιδιών). Για την εύρεση του βέλτιστου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backward. Το τελικό μοντέλο της ανάλυσης ήταν στατιστικά σημαντικό,  $F(4, 81) = 13.851$ ,  $p = .000$ ,  $R \text{ square} = .406$ . Το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης, Durbin Watson = 1.953 (αποδεκτές τιμές 1 – 3) και πολυσυγγραμμικότητας,  $VIF < 10$ . Επιπλέον, οι υποθέσεις της κανονικότητας (Γράφημα 16) και της ομοσκεδαστικότητας (Γράφημα 17) ικανοποιούνταν. Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές ήταν η πνευματική διέγερση ( $b = .338$ ,  $p < .001$ ), η εξατομικευμένη θεώρηση ( $b = .367$ ,  $p < .001$ ), το αν διοικούν άλλα άτομα μέσα στο νοσοκομείο ( $b = -.689$ ,  $p < .01$ ) και ο αριθμός των παιδιών ( $b = -.162$ ,  $p < .05$ ). Τα παραπάνω σημαίνουν ότι όταν αυξηθεί κατά μια μονάδα η πνευματική διέγερση ή η εξατομικευμένη θεώρηση τότε αυξάνεται κατά 0,3338 και 0,367 μονάδες αντίστοιχα η εργασιακή ικανοποίηση από την φύση της εργασίας. Ακόμα, τα άτομα που διοικούν άλλους στο νοσοκομείο εμφανίζουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από την φύση της εργασίας κατά 0,689 μονάδες έναντι των ατόμων που δεν διοικούν άλλους στο νοσοκομείο. Τέλος, για κάθε ένα παιδί στην οικογένεια που αυξάνεται σε πλήθος η ικανοποίηση από την φύση της εργασίας μειώνεται κατά 0,162 μονάδες.



Γράφημα 16. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων (εργασιακή ικανοποίηση από την φύση της εργασίας)



Γράφημα 17. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών (εργασιακή ικανοποίηση από την φύση της εργασίας)

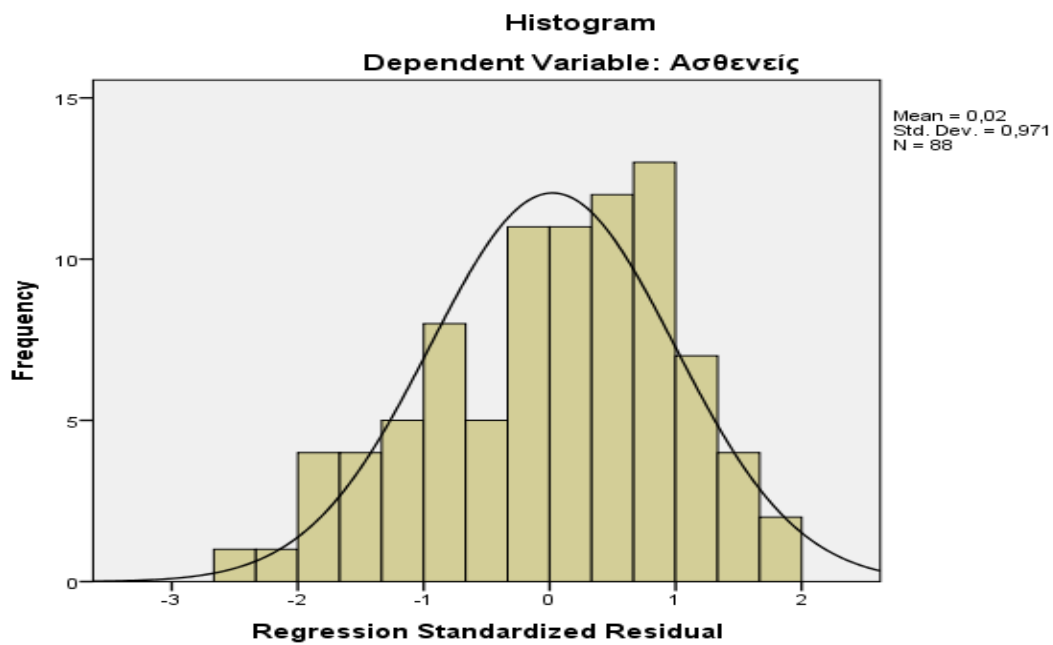
Πίνακας 17. Πολλαπλό Γραμμικό Μοντέλο Πρόβλεψης της Εργασιακής Ικανοποίησης από τους ασθενείς

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,160	1,397		,114	,909		
	Η εξιδανικευμένη επιρροή	,376	,194	,214	1,936	,057	,613	1,632
	Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά	,290	,223	,143	1,301	,197	,621	1,611
	Το εμπνευσμένο κίνητρο	-,104	,238	-,047	-,437	,664	,638	1,568
	Η πνευματική διέγερση	,346	,188	,222	1,836	,071	,513	1,950
	Η εξατομικευμένη θεώρηση	,442	,186	,266	2,373	,020	,596	1,678
	Ηλικία	-,069	,092	-,079	-,752	,455	,675	1,481
	Φύλο	-,180	,199	-,088	-,903	,370	,791	1,264
	Αριθμός παιδιών	-,212	,089	-,226	2,374	,020	,828	1,208
	Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο	-,316	,363	-,100	-,871	,387	,571	1,752
	Επίπεδο σπουδών	,027	,203	,013	,134	,894	,852	1,174
	3 – 5 έναντι 0-2	-,873	,531	-,332	1,643	,105	,183	5,470
	6 – 10 έναντι 0-2	-,808	,551	-,316	1,467	,147	,161	6,213
	10> έναντι 0-2	-,799	,485	-,403	1,647	,104	,125	7,993

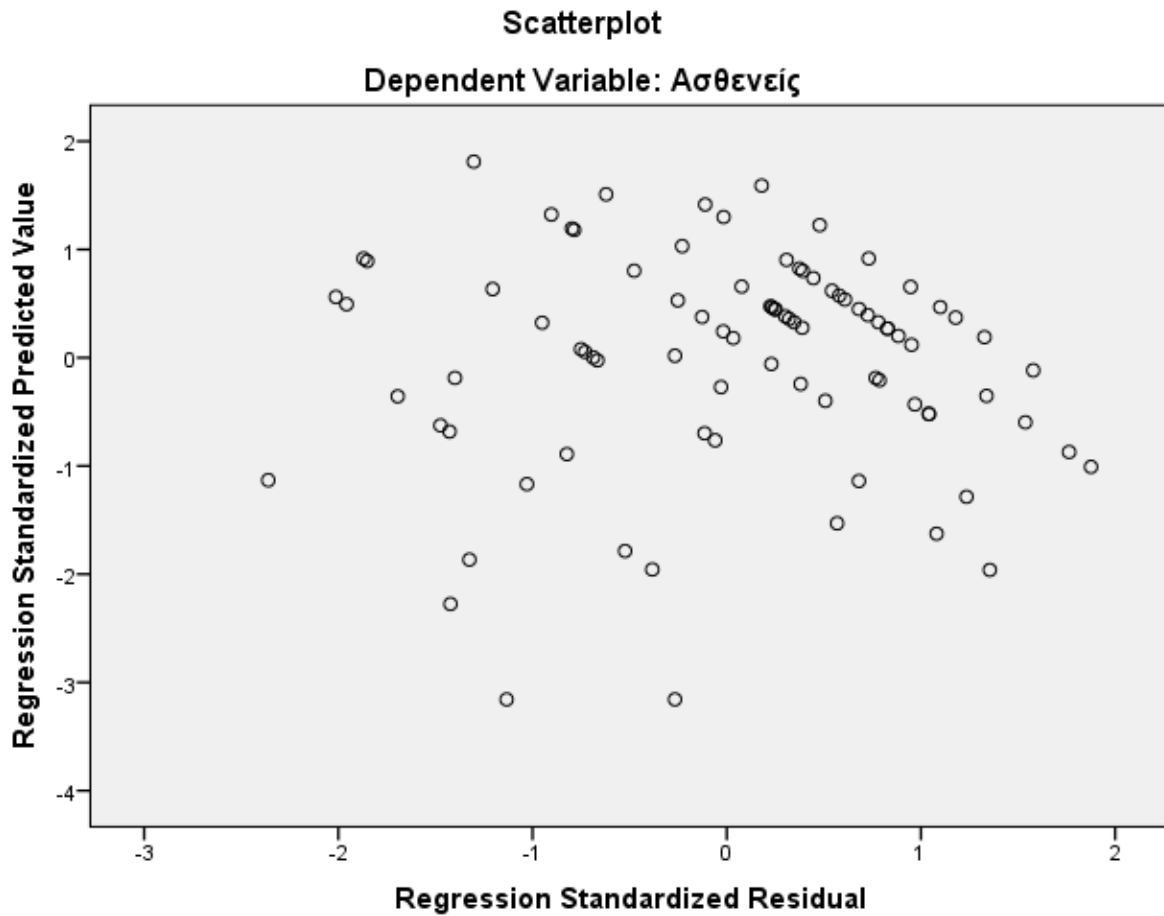
	Πτυχίο ΑΕΙ							3,26
	έναντι σχολής	,052	,303	,027	,173	,863	,307	2
	διετούς φοίτησης							
	Πτυχίο ΤΕΙ έναντι							3,52
	σχολής διετούς	-,263	,330	-,129	-	,429	,284	0
	φοίτησης				,796			
1	(Constant)	-,292	,670		-	,665		
1					,435			
	Η εξιδανικευμένη				1,89			1,43
	επιρροή	,342	,180	,194	6	,062	,696	8
	Η πνευματική				2,61			1,31
	διέγερση	,399	,153	,256	2	,011	,760	7
	Η				2,93			1,37
	εξατομικευμένη	,488	,166	,293	5	,004	,729	1
	θεώρηση							
	Αριθμός παιδιών				-			1,03
		-,190	,082	-,202	2,32	,022	,964	7
					8			
	Πτυχίο ΤΕΙ έναντι				-			1,02
	σχολής διετούς	-,414	,176	-,203	2,34	,021	,972	9
	φοίτησης				6			

Στον πίνακα 17 παρουσιάζεται το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση από τους ασθενείς, ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της μετασηματιστικής ηγεσίας (Η εξιδανικευμένη επιρροή, Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά, Το εμπνευσμένο κίνητρο, Η πνευματική διέγερση, Η εξατομικευμένη θεώρηση) και συγχυτικές μεταβλητές (confounding variables) το φύλο, την ηλικία, αν διοικούν άλλους, το επίπεδο εκπαίδευσης, το επίπεδο σπουδών, την χρονική διάρκεια της εργασίας και τον αριθμό παιδιών. Για την εύρεση του βέλτιστου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backward. Το τελικό μοντέλο της ανάλυσης ήταν στατιστικά σημαντικό,  $F(5, 80) = 11.418$ ,  $p = .000$ ,  $R \text{ square} = .416$ . Το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης, Durbin Watson = 1.907 (αποδεκτές τιμές 1 – 3) και πολυσυγγραμμικότητας,  $VIF < 10$ . Επιπλέον, οι υποθέσεις της κανονικότητας (Γράφημα 18) και της ομοσκεδαστικότητας (Γράφημα 19) ικανοποιούνταν. Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές ήταν η πνευματική διέγερση ( $b = .399$ ,  $p < .001$ ), η εξατομικευμένη θεώρηση ( $b = .488$ ,  $p < .001$ ), το Πτυχίο ΤΕΙ έναντι σχολής διετούς φοίτησης ( $b = -.414$ ,  $p < .05$ ) και ο αριθμός των παιδιών ( $b = -.190$ ,  $p < .05$ ). Τα παραπάνω σημαίνουν ότι όταν αυξηθεί κατά μια μονάδα η πνευματική διέγερση ή η εξατομικευμένη θεώρηση τότε αυξάνεται κατά 0,399 και 0,488 μονάδες

αντίστοιχα η εργασιακή ικανοποίηση από τους ασθενείς. Ακόμα, τα άτομα με πτυχίο ΤΕΙ έναντι των ατόμων από σχολή διетуός φοίτησης εμφανίζουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους ασθενείς κατά 0,414 μονάδες. Τέλος, για κάθε ένα παιδί στην οικογένεια που αυξάνεται σε πλήθος η ικανοποίηση από τους ασθενείς μειώνεται κατά 0,190 μονάδες.



Γράφημα 18. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων (εργασιακή ικανοποίηση από τους ασθενείς)



Γράφημα 19. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών (εργασιακή ικανοποίηση από τους ασθενείς)

Πίνακας 18. Πολλαπλό Γραμμικό Μοντέλο Πρόβλεψης της Εργασιακής Ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας

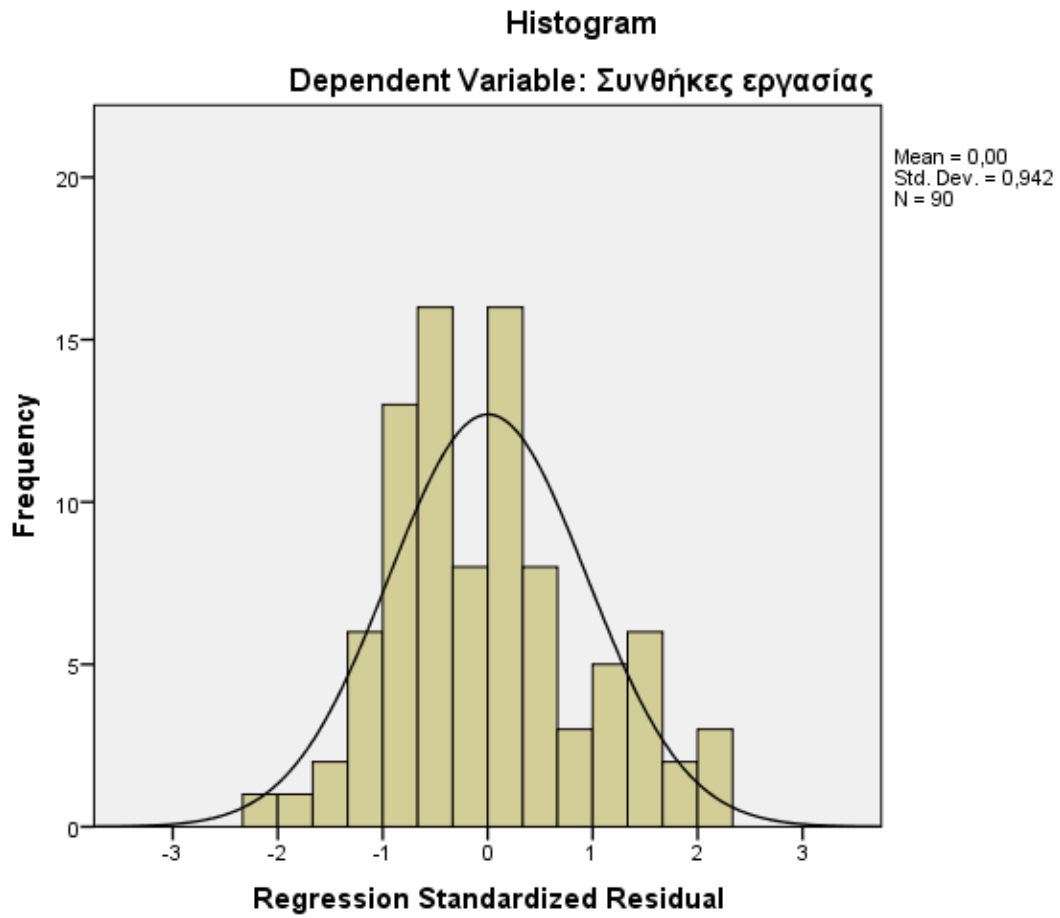
Model		Unstandardized		Standardized		Collinearity		
		Coefficients		Coefficients		Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	p	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,921	1,354		,681	,498		
	Η εξιδανικευμένη επιρροή	,363	,197	,233	1,844	,070	,581	1,721
	Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά	,003	,221	,002	,014	,989	,613	1,632
	Το εμπνευσμένο κίνητρο	-,162	,239	-,083	-,678	,500	,618	1,618
	Η πνευματική διέγερση	,357	,187	,259	1,912	,060	,507	1,972
	Η εξατομικευμένη θεώρηση	,295	,190	,201	1,556	,124	,558	1,792
	Φύλο	-,118	,199	-,065	-,591	,556	,770	1,298
	ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	-,009	,094	-,011	-,099	,922	,728	1,373
	Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο	-,143	,373	-,051	-,384	,702	,525	1,903
	Επίπεδο σπουδών	-,212	,203	-,111	1,043	,301	,824	1,213
	3 – 5 έναντι 0-2	-,885	,525	-,380	1,685	,097	,182	5,493
	6 – 10 έναντι 0-2	-,142	,570	-,504	2,003	,049	,146	6,837
	10> έναντι 0-2	-,929	,528	-,529	1,761	,083	,103	9,728
	Πτυχίο ΑΕΙ έναντι σχολής διαιτούς φοίτησης	-,138	,332	-,080	-,415	,679	,248	4,035
	Πτυχίο ΤΕΙ έναντι σχολής διαιτούς φοίτησης	-,331	,337	-,184	-,982	,330	,265	3,779



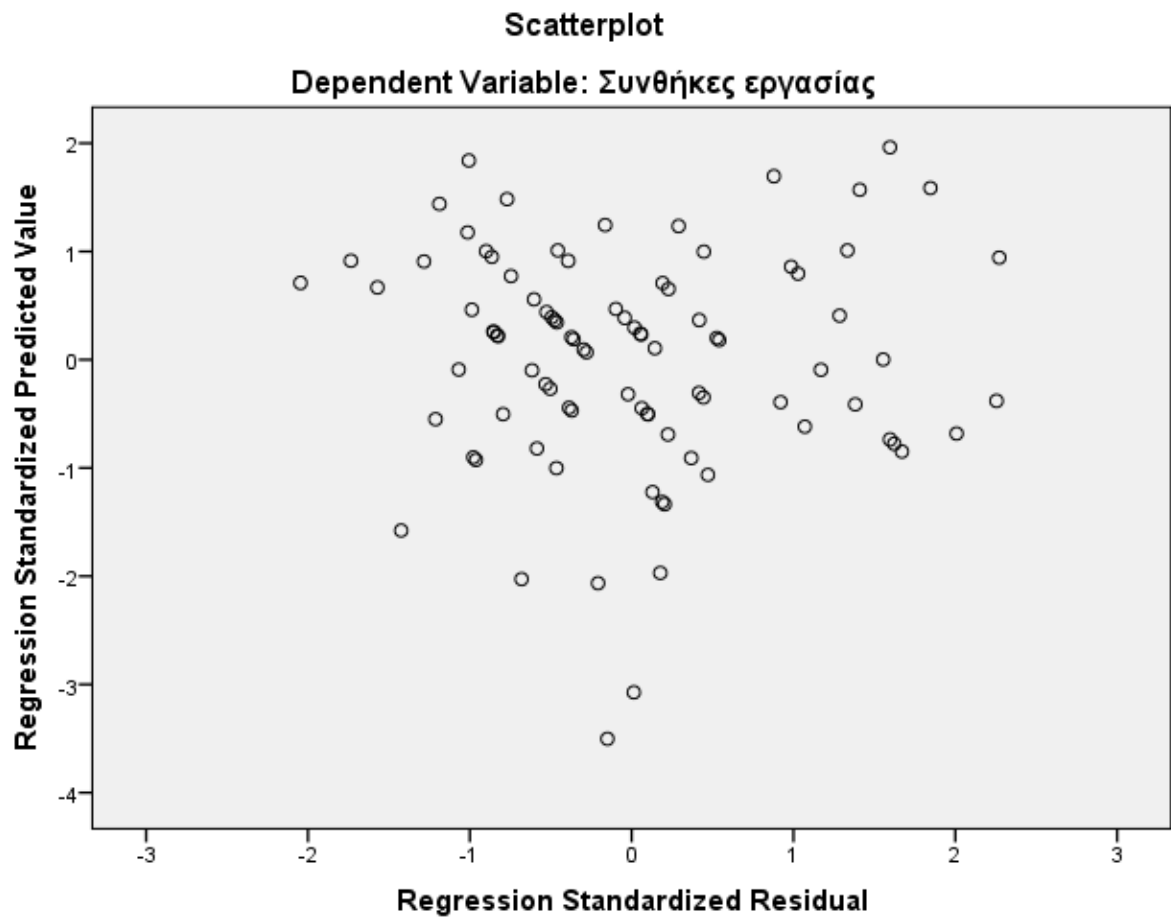
	25-34 έναντι < 25	,744	,508	,265	1,46 6	,147	,283	3,52 9
	35-44 έναντι < 25	,958	,484	,487	1,98 1	,052	,154	6,51 2
	45-54 έναντι < 25	,891	,503	,465	1,77 4	,081	,135	7,42 4
	55< έναντι < 25	,376	,506	,199	,743	,460	,129	7,72 2
1	(Constant)	-,026	,680		-	,969		
1					,039			
	Η εξιδανικευμένη επιρροή	,353	,177	,227	1,99 6	,049	,679	1,47 3
	Η πνευματική διέγερση	,311	,151	,225	2,06 5	,042	,735	1,36 1
	Η εξατομικευμένη θεώρηση	,297	,166	,201	1,78 9	,078	,689	1,45 1
	3 – 5 έναντι 0-2	-,710	,406	-,305	-	1,74 9	,084	,288
	6 – 10 έναντι 0-2	-1,058	,429	-,467	-	2,46 6	,016	,244
	10> έναντι 0-2	-,985	,375	-,560	-	2,63 0	,010	,193
	35-44 έναντι < 25	,527	,208	,268	2,53 2	,013	,783	1,27 7
	45-54 έναντι < 25	,437	,207	,228	2,11 3	,038	,752	1,33 0

Στον πίνακα 18 παρουσιάζεται το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο πρόβλεψης με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, ανεξάρτητες μεταβλητές τις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας (Η εξιδανικευμένη επιρροή, Η εξιδανικευμένη συμπεριφορά, Το εμπνευσμένο κίνητρο, Η πνευματική διέγερση, Η εξατομικευμένη θεώρηση) και συγχυτικές μεταβλητές (confounding variables) το φύλο, την ηλικία, αν διοικούν άλλους, το επίπεδο εκπαίδευσης, το επίπεδο σπουδών, την χρονική διάρκεια της εργασίας και τον αριθμό παιδιών. Για την εύρεση του βέλτιστου μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος backward. Το τελικό μοντέλο της ανάλυσης ήταν στατιστικά

σημαντικό,  $F(8, 77) = 4.666$ ,  $p = .000$ ,  $R \text{ square} = .327$ . Το μοντέλο δεν είχε πρόβλημα αυτοσυσχέτισης,  $\text{Durbin Watson} = 2.041$  (αποδεκτές τιμές 1 – 3) και πολυσυγγραμμικότητας,  $\text{VIF} < 10$ . Επιπλέον, οι υποθέσεις της κανονικότητας (Γράφημα 20) και της ομοσκεδαστικότητας (Γράφημα 21) ικανοποιούνται. Στατιστικά σημαντικές μεταβλητές ήταν η πνευματική διέγερση ( $b = .311$ ,  $p < .05$ ), η εξιδανικευμένη επιρροή ( $b = .355$ ,  $p < .05$ ), τα άτομα με εργασιακή εμπειρία 6 – 10 έτη έναντι των ατόμων 0 -2 ( $b = -1.058$ ,  $p < .05$ ), τα άτομα με εργασιακή εμπειρία >10 ετών έναντι των ατόμων 0 -2 ( $b = -.985$ ,  $p < .05$ ), τα άτομα με ηλικία 35 – 44 ετών έναντι των ατόμων μικρότερα των 25 ετών ( $b = .527$ ,  $p < .05$ ) και τα άτομα με ηλικία 45 - 54 ετών έναντι των ατόμων μικρότερα των 25 ετών ( $b = .437$ ,  $p < .05$ ). Τα παραπάνω σημαίνουν ότι όταν αυξηθεί κατά μια μονάδα η πνευματική διέγερση ή η εξιδανικευμένη επιρροή τότε αυξάνεται κατά 0,311 και 0,355 μονάδες αντίστοιχα η εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Ακόμα, τα άτομα με εργασιακή εμπειρία άνω των 6 ετών έναντι των ατόμων με εργασιακή εμπειρία μικρότερη των 2 ετών εμφανίζουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Τέλος, τα άτομα ηλικίας 35 – 54 ετών έναντι των ατόμων ηλικίας κάτω των 25 ετών εμφανίζουν υψηλότερη ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες.



Γράφημα 20. Ιστόγραμμα κανονικοποιημένων καταλοίπων (εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας)



Γράφημα 21. Διάγραμμα διασποράς κανονικοποιημένων καταλοίπων και κανονικοποιημένων προβλεπόμενων τιμών (εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βρέθηκε οι εργαζόμενοι να αξιολογούν σε αρκετά καλό επίπεδο την συνολική εργασιακή ικανοποίηση τους. Ανάλογη κατάσταση παρατηρήθηκε για την εργασιακή ικανοποίηση από τους διευθυντές, τους συναδέλφους, την φύση της εργασίας και τους ασθενείς ενώ σε μέτριο επίπεδο ήταν ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από τις συνθήκες εργασίας.

Όσον αφορά την μετασχηματιστική βρέθηκε να αξιολογείται σε αρκετά καλό επίπεδο η εξιδανικευμένη επιρροή της ηγεσίας. Ανάλογη κατάσταση παρατηρήθηκε για την εργασιακή εξιδανικευμένη, το εμπνευσμένο κίνητρο και την πνευματική διέγερση ενώ σε μέτριο επίπεδο αξιολογήθηκε η εξατομικευμένη θεώρηση.

Σχετικά με την σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης βρέθηκε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση. Πιο συγκεκριμένα βρέθηκε ότι η πνευματική διέγερση έχει θετική επίδραση όχι μόνο στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση αλλά και στις επιμέρους διαστάσεις της (Διευθυντής, Συναδέλφοι, Φύση εργασίας, Ασθενείς, Συνθήκες εργασίας). Επιπλέον, βρέθηκε ότι η εξατομικευμένη θεώρηση επιδρά θετικά στην συνολική εργασιακή ικανοποίηση, την ικανοποίηση από την φύση της εργασίας και τους ασθενείς. Ακόμα, βρέθηκε ότι η εξιδανικευμένη επιρροή επιδρά θετικά στην ικανοποίηση από τον διευθυντή και τις εργασιακές συνθήκες. Επιπρόσθετα, βρέθηκε ότι η εξιδανικευμένη συμπεριφορά επιδρά θετικά στην ικανοποίηση από τους συναδέλφους. Επίσης, ενδιαφέροντα αποτελέσματα της ανάλυσης ήταν ότι τα άτομα που διοικούν άλλους στο νοσοκομείο εμφανίζουν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση τόσο σε συνολικό επίπεδο αλλά και από την φύση της εργασίας. Βρέθηκε ακόμα, τα άτομα με εργασιακή εμπειρία άνω των 3 ετών έναντι των ατόμων με εργασιακή εμπειρία μικρότερη των 2 ετών να εμφανίζουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους τους. Επίσης τα άτομα με πτυχίο ΑΕΙ έναντι των ατόμων σε σχολή διετής φοίτησης εμφάνισαν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους συναδέλφους τους. Τα άτομα με πτυχίο ΤΕΙ έναντι των ατόμων από σχολή διετούς φοίτησης εμφάνισαν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση από τους ασθενείς. Οι εργαζόμενοι με εργασιακή εμπειρία άνω των 6 ετών έναντι των εργαζομένων με εργασιακή εμπειρία μικρότερη των 2 ετών εμφάνισαν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Ακόμα, τα άτομα ηλικίας 35 – 54 ετών έναντι των ατόμων ηλικίας κάτω των 25 ετών

εμφάνισαν υψηλότερη ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες. Τέλος, για κάθε ένα παιδί στην οικογένεια που αυξάνεται σε πλήθος η ικανοποίηση από τους ασθενείς βρέθηκε ότι μειώνεται.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

AbuAlRub, R.F., Alghamdi, M.G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20 (5), 668 – 678.

Avolio, B, Bass, B. (1991). *The full – range of leadership development*. NY: Center for Leadership Studies.

Andriani, Kesumawati and Kristiavan, (2018). *The Influence Of The Transformational Leadership and Work Motivation On Teachers Performance*

Antonakis, J., House, R.J. (2002). An analysis of the full-range leadership theory: The way forward. In: Avolio, B.J., Yammarino, F.J., (eds). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Amsterdam, JAI, pp. 3-34.

Axt – Adam, P. Van der Wouden, J.C., Van der Does, E. (1993). Influencing behavior of physicians ordering laboratory tests: A literature study. *Medical Care*, 31, 784 – 794.

Balzer, W.K., Kihm, J.A., Smith, P.C., Irwin, J.L., Bachiochi, P.D., Robie, C., Sinar, E.F., Parra, L.F. (1997). *User's manual for the job descriptive index (JDI, 1997 revision) and the job in general scales*. Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University, Department of Psychology.

Barling, J., Slater, F., Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161.

Bass, M. B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. 3rd Edition. New York: The Free Press.

Bass, B.M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.

Bass, B.M., Avolio, B.J. (1995). *Technical Report*. Binghamton University, NY: Center for Leadership Studies. MLQ: Multifactor leadership questionnaire.

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

Bass, B.M., Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.

- Bass, B.M., Bass, R. (2008). *The Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th Edition. New York: The Free Press.
- Bass, B.M., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Berkovich, I., Eyal, O. (2017). The mediating role of principal's transformational leadership behaviors in promoting teachers' emotional wellness at work. *Educational Management Administration & Leadership*, 45 (2), 316-335.
- Boles, S.J., Babin, J.B. (1996). On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider. *Journal of Business Research*, 37, 41-50.
- Brewer, C.S., Kovner, C.T., Obeidat, R.F., Budin, W.C. (2013). Positive work environments of early – career registered nurses and the correlation with physician verbal abuse. *Nursing Outlook*, 61 (6), 408 – 416.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Illinois: Human Kinetics.
- Cho, E., Sloane, D.M., Kim, E.Y., Kim, S., Choi, M., Yoo, I.Y., Lee, H.S., Aiken, L.H. (2014). Effects of nurse staffing work environments, and education on patient [113] mortality: an observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 52 (2), 535 – 542.
- Choi, S.L., Goh, C.F., Adam, M.B.H., Tan, O.K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14, 1-14.
- Cogburn, J.D, Battaglio, R.P., Bradbury, M.D. (2014). Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 17 (4), 498-530.
- Densten, I. L. (2005). The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16 (2), 105-118.
- Diebig, M., Bormann, K.C., Rowold, J. (2017). Day- level transformational leadership and followers' daily level of stress: a moderated mediation model of team cooperation, role conflict, and type of communication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27 (2), 234-249.
- Dunkl, A., Jimenez, P., Zizek, S.S., Milfelner, B., Kallus, W.K. (2015). Similarities and Differences on Health- promoting Leadership and Transformational Leadership. *NGOE*, 61 (4), 3-13.
- Downton, J. V. Jr. (1973). *Rebel Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Epitropaki, O., Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/ transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*. 16, 569-589.
- Fiedler, E. F. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in Experimental Social Psychology*. 1, 149-190.

- Fischer, S.A. (2016). Transformational leadership in nursing: a concept analysis. *Journal of Leading Global Nursing Research*, 72 (11), 2644 – 2653.
- Fletcher, J.K., Kaufer, K. (2003). Shared Leadership: Paradox and possibility. In C.L. Pearce & J.A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, (pp. 21-47), Thousand Oaks: Sage.
- Gill, A.S., Flaschner, A.B., Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), 469-481.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*. 21 (2), 55-65.
- Gordon, V., Osgood, J.L., Phillips, J. (2010). Municipal clerks: Examining a model of job satisfaction. *Public Personnel Management*, 39 (4), 327-352.
- Hayes, B., Bonner, A., Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of Nursing Management*, 18, 804 – 814.
- Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H, Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta- Analysis. *Journal of Management*, 44 (2).
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois: University Press.
- Joo, B.-K., Ready, K.J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17 (3), 276-295.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Katz, D., Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. NY: Free Press.
- Lee, Y.J., Wilkins, V.M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71 (1), 45-56.
- Leiter, M.P., Maslach, C. (1999). Areas of work life: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21 (4), 472-489.
- Leiter, M.P., Frank, E., Matheson, T.J. (2009). Demands, values, and burnout. Relevance for physicians. *Canadian Family Physician*, 55 (12), 1224-1225.



Levy, P.E., Cober, R.T., Miller, T. (2002). The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (8), 1703-1720.

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational behaviour and human performance*, 4, 309-336.

(Leroy et al., 2018). *Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership*

Marshall, E.S. (2011). *Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader*. New York: Springer Publishing Co.

Maslach, C., Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512

Mitchell, T.R., Larson, J.R. (1987). *People in Organizations*. McGraw – Hill, New York.

Morsiani, G., Bagnasco, A., Sasso, L. (2016). How staff nurses perceive the impact of nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. *Journal of Nursing Management*, 25 (2), 119 – 12.

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.

Patcharanarumol, W., Suphanchaimat, R., Thamrongvarangkul, A., Noree, T., Wangjitchian, V., Thanormwat, Y. (2018). Transformational Leadership in District Health Systems: Thailand's Experience. *Integrated Social Science Journal*, 4 (1), 154-178.

Sanner-Stiehr, E., Kueny, C.R. (2017). From the top-down: Transformational leadership considerations for health care organizations. *Journal of Hospital Administration*, 6 (4), 1-9.

Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64 (1), 361-388.

Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G., De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work & Stress*, 24 (1), 56-72.

Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire*. Columbus: Ohio State University Bureau of Business Research.

Vroom, V.H., Jago, A.G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: NJ Prentice – Hall. Vroom, V., Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision – Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

Βασίλειος Κ. (2019). Μετασχηματιστική ηγεσία στις υπηρεσίες υγείας: Μελέτη περίπτωσης νοσηλευτικού προσωπικού στο Γ.Ν.Θ. Γ.Παπανικολάου

Γκόλια, Α. Κ. (2014), Μετασχηματιστική ηγεσία και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: ο ρόλος της αυτο-αποτελεσματικότητας

Παπαστεριάδη Α., Σκίτσου Α., Χαραλάμπους Γ., (2022). Μορφές ηγεσίας και ποιότητα υπηρεσιών υγείας σε σχέση με την ικανοποίηση των νοσηλευτών.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ  
**ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ**

Κηφισιά, /09/2022

Ταχ. Δ/ση: Νίκης 2  
Τ.Κ. 145 61 Κηφισιά  
Γραμματέας : Μουστάκη Κατερίνα  
Τηλέφωνο: 213 2086439

**ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ  
ΤΗΣ 8ης/-09-2022 ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΕΩΣ**

**ΘΕΜΑ(Β6): Σφακτού Παναγιώτα. Έγκριση ερωτηματολογίου στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας με θέμα: «Μετασχηματιστική ηγεσία στις υπηρεσίες υγείας και εργασιακή ικανοποίηση».**

Αρ.Γεν. Πρωτ.11489/08-09-2022, Αρ. Πρωτ. Ε.Σ. 1106/12-09-2022

Θετική Εισήγηση Επιτροπής Ερεύνης 12/09/2022

Το Επιστημονικό Συμβούλιο στην 8η/14-09-2022 Τακτική Συνεδρίασή του, ενέκρινε την ερευνητική εργασία με τίτλο: «*Μετασχηματιστική ηγεσία στις υπηρεσίες υγείας και εργασιακή ικανοποίηση*» στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας, σύμφωνα με το αίτημα της φοιτήτριας Σφακτού Παναγιώτας του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Ο Πρόεδρος  
Του Επιστημονικού Συμβουλίου

Δρ. Νεκτάριος Κορρές

**Κοινοποίηση:**  
**Σφακτού Παναγιώτα**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΤΟΜΕΑΣ ΣΧΟΛΗ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

**ΠΜΣ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΦΡΟΝΤΙΔΑΣ**

---

**ΘΕΜΑ:**

**«Η ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ»** Το νοσοκομείο στο οποίο εργάζεστε συμμετέχει σε μία ερευνητική μελέτη.

Η έρευνα αυτή συντονίζεται από το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, στα πλαίσια του Π.Μ.Σ «Διοίκηση και διαχείριση υπηρεσιών υγείας και Κοινωνικής φροντίδας» για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, οι απαντήσεις που δίνονται θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

Ο χρόνος που απαιτείται για την συμπλήρωση των απαντήσεων υπολογίζεται στα 10-15 λεπτά περίπου. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις γιατί μπορείτε να επιλέξετε ελεύθερα την απάντηση που εκφράζει καλύτερα τις δικές σας εμπειρίες και απόψεις.

Ευχαριστών εκ των προτέρων για το ενδιαφέρον και την συνεργασία σας!

Ακαδημαϊκός Υπεύθυνος

Δρ. Πλατής Χαράλαμπος

Μεταπτυχιακή Σπουδάστρια

Σφακτού Παναγιώτα email: [panagiotasf@yahoo.gr](mailto:panagiotasf@yahoo.gr)

# ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

## 1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

(Σημειώστε με χ στο αντίστοιχο τετράγωνο)

1. Φύλλο:  άντρας  γυναίκα
2. Ηλικία:  έως 24  25-34  35-44  45-54  55 και άνω
3. Οικογενειακή κατάσταση:  Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α
- Ελεύθερη συμβίωση

4. Αριθμός παιδιών αν υπάρχουν:.....

5. Επίπεδο εκπαίδευσης:

- Σχολή διετούς φοίτησης
- Πτυχίο ΤΕΙ
- Πτυχίο ΑΕΙ
- Άλλο

Επίπεδο σπουδών:  Δίπλωμα/Πτυχίο  Μεταπτυχιακό ( MSc)  Διδακτορικό (PhD)

6. Χρονική διάρκεια εργασίας ( σε έτη):

- 0-2  3-5  6-10  Περισσότερο από 10

7. Επάγγελμα

- Ιατρός
- Νοσηλεύτης Π.Ε
- Νοσηλεύτης Τ.Ε
- Διοικητικό προσωπικό
- Βοηθός Νοσηλεύτη Δ.Ε
- Επισκέπτης Υγείας
- Μαία- Μαιευτής
- Φυσικοθεραπευτής
- Ψυχολόγος
- Κοινωνικός Λειτουργός

- Διαιτολόγος
- Ακτινολόγος
- Τεχνολόγος Ιατρικών Εργαστηρίων
- άλλο.....

8. Διοικείτε άλλους μέσα στο νοσοκομείο;  Ναι  Όχι

Αν η απάντησή σας είναι ναι προσδιορίστε:

- Διευθυντής
- Αναπληρωτής Διευθυντής
- Τομέαρχης
- Προϊστάμενος
- Αναπληρωτής προϊστάμενος
- Άλλο.....

## 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

**Κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει από το 1 έως το 5 όπου αναλογούν αντίστοιχα σε 1: Καθόλου 2: Σε μικρό βαθμό 3: Σε μέτριο βαθμό 4: Σε μεγάλο βαθμό 5: Πάρα πολύ**

1. Ο/Η Προϊστάμενος/η μου με βοηθάει όταν τον/την χρειάζομαι. 1 2 3 4 5
2. Ο/Η Προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται σε όλους με τον ίδιο τρόπο. 1 2 3 4 5
3. Ο/Η Προϊστάμενος/η μου κατανοεί τα προβλήματα μου. 1 2 3 4 5
4. Συνεργάζομαι εποικοδομητικά με τον/την Προϊστάμενος/η μου. 1 2 3 4 5
5. Ο/Η Προϊστάμενος/η μου είναι εκεί όταν τον/την χρειάζομαι. 1 2 3 4 5
6. Οι συναδέλφοί μου με βοηθούν όταν χρειάζεται. 1 2 3 4 5
7. Έχω καλές σχέσεις με τους συναδέλφους μου. 1 2 3 4 5
8. Οι συναδέλφοί μου είναι φιλικοί. 1 2 3 4 5
9. Οι συναδέλφοί μου δουλεύουν καλά ως ομάδα. 1 2 3 4 5
10. Συνεργάζομαι καλά με τους συναδέλφους μου. 1 2 3 4 5
11. Το επάγγελμά μου είναι ευχάριστο. 1 2 3 4 5
12. Η δουλειά μου είναι δημιουργική. 1 2 3 4 5
13. Ο ρόλος της εργασίας μου είναι σημαντικός. 1 2 3 4 5
14. Το επάγγελμά μου με βοηθά στην προσωπική μου ανάπτυξη. 1 2 3 4 5
15. Συνεργάζομαι αποτελεσματικά με τους ασθενείς με τους οποίους αλληλοεπιδρώ. 1 2 3 4 5
16. Οι ασθενείς αναγνωρίζουν τη δουλειά μου. 1 2 3 4 5
17. Οι ασθενείς με σέβονται. 1 2 3 4 5
18. Ο περιβάλλον χώρος (κυλικείο κλπ.) είναι ευχάριστος. 1 2 3 4 5

19. Ο περιβάλλον χώρος είναι κατάλληλος. 1 2 3 4 5

20. Ο περιβάλλον χώρος είναι ασφαλής. 1 2 3 4 5

### 3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

**Σας ζητείται να κρίνετε, πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενός σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές. Η αντιστοίχιση είναι η εξής:**

- 1 Καθόλου, • 2 Μία φορά στο τόσο, • 3 Μερικές φορές, • 4 Αρκετά συχνά, • 5 Συνήθως, αν όχι πάντα

**Ο/Η άμεσα προϊστάμενός/ή μου:**

1. Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και αναρωτιέται αν αυτά είναι κατάλληλα. 1 2 3 4 5

2. Αναφέρεται στις δικές του/ της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις. 1 2 3 4 5

3. Αναζητά διαφορετικές οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. 1 2 3 4 5 4.

4. Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. 1 2 3 4 5

5. Με κάνει να νιώθω υπερήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της. 1 2 3 4 5

6. Μιλάει με ενθουσιασμό για τις ανάγκες που πρέπει να επιτευχθούν. 1 2 3 4 5

7. Καθορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού. 1 2 3 4 5

8. Αφιερώνει χρόνο στο να διδάσκει και να καθοδηγεί. 1 2 3 4 5

9. Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον. 1 2 3 4 5

10. Με αντιμετωπίζει περισσότερο ως ξεχωριστό άτομο , παρά απλώς ως μέλος της ομάδας. 1 2 3 4 5

11. Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει το σεβασμό μου. 1 2 3 4 5

12. Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων. 1 2 3 4 5

13. Επιδεικνύει αίσθημα δύναμης και αυτοπεποίθησης. 1 2 3 4 5

14. Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. 1 2 3 4 5

15. Με αντιμετωπίζει, σε σύγκριση με τους άλλους, ως άτομο με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες. 1 2 3 4 5

16. Με παροτρύνει να βλέπω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές γωνίες. 1 2 3 4 5

17. Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου. 1 2 3 4 5

18. Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορούμε να επιδιώξουμε την ολοκλήρωση ενός έργου. 1 2 3 4 5

19. Δίνει έμφαση στο πόσο είναι σημαντικό να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής. 1 2 3 4 5

20. Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. 1 2 3 4 5