



## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ  
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ  
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

της

**ΣΤΑΜΑΤΙΑΣ ΠΙΠΙΛΙΑΝΟΥ**

Επιβλέπων Καθηγητής  
κ. Σπυρίδων Αβδημιώτης

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης  
στη διοίκηση & οργάνωση εκπαιδευτικών μονάδων

Θεσσαλονίκη, Ιούνιος 2021



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- Μοιραστείτε: αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- Προσαρμόστε: αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- Αναφορά Δημιουργού: Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- Μη Εμπορική Χρήση: Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- Παρόμοια Διανομή: Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανείμετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια CreativeCommonsόπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.

Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης(βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Θεσσαλονίκη, 08/06/2021

Η Δηλούσα:

Σταματία Πιπιλιάνου

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε κάθε οργανισμό πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η οργάνωση και η λειτουργία του και πως αυτά συνυπάρχουν και συμπορεύονται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Η μελέτη των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων τα οποία ανήκουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και οι σχέσεις που απορρέουν και δημιουργούνται μέσα σε αυτά με άξονα το ανθρώπινο δυναμικό είναι αδιαμφισβήτητα ενδιαφέροντα. Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα μελετήσουμε και θα αναλύσουμε όσο αυτό είναι εφικτό τους παράγοντες εκείνους που διαμορφώνουν τις σχέσεις και καθορίζουν την εργασιακή αποδοτικότητα του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε όχι μόνο τους παράγοντες που αναφέρονται στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και διαμορφώνουν την εργασιακή κουλτούρα του κάθε οργανισμού αλλά θα εξετάσουμε και τα στυλ ηγεσίας, καθώς και αυτά με τη σειρά τους ασκούν επιρροή στην εργασιακή αποδοτικότητα των εργαζομένων άρα και στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Με επιστημονική τεκμηρίωση θα αναφερθούμε στα στυλ ηγεσίας, θα τα αναλύσουμε και θα ερμηνεύσουμε ποιο στυλ ηγεσίας μπορεί να αποβεί αποτελεσματικό σε έναν οργανισμό τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Θα προσδιορίσουμε τις συνιστώσες της οργάνωσης, της διοίκησης, των εργασιακών σχέσεων, της οργανωσιακής κουλτούρας και των στυλ ηγεσίας και πως η εφαρμογή τους ή το πάντρεμα κάποιων από αυτών επιτυγχάνει τις ιδανικές σχέσεις των εργαζομένων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Λέξεις κλειδιά : τριτοβάθμια εκπαίδευση, εργασιακή αποδοτικότητα, στυλ ηγεσίας,  
διοικητικό προσωπικό

## ABSTRACT

In every organization the infrastructure, its function and the way by which they coexist with the human factor play a substantial role. The study of higher educational institutions that belong to the higher education and the relationships that arise and are created within them with a focus on human resources are undoubtedly interesting. In this dissertation, we will study and analyze as much as possible those factors that shape the relationships and determine the work efficiency of administrative staff in higher education. Moreover, not only will we try to analyze the factors that refer to the relations between the employees and shape the work culture of each organization but also we will examine the leadership styles, as well as they, in turn, influence the work efficiency of employees and therefore the smooth operation. of the organism.

Furthermore we will refer to leadership styles with scientist determination, analyzing them . Also we will interpret which leadership style can be effective in a higher education organization.

In the end, we will identify the components of organization, management, working relationships, organizational culture and leadership styles and we will refer how their implementation or the marriage of some of them achieves the ideal employee relationships in higher education.

Keywords: higher education, work efficiency, leadership style, administrative staff

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλλαν με τον τρόπο τους και με την βοήθεια τους στην περάτωση αυτής της μελέτης. Συγκεκριμένα στην οικογένεια μου για την αμέριστη κατανόηση και υπομονή όλο αυτό το διάστημα της ερευνητικής μου εργασίας, στο διδακτικό προσωπικό του μεταπτυχιακού « Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» για όλη την πνευματική και ουσιαστική στήριξη που μας παρείχαν μέσα σε εξαιρετικά δύσκολες και πρωτόγνωρες συνθήκες της πανδημίας που όλοι βιώσαμε. Και φυσικά ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Σπύρο Αβδημιώτη για την άψογη συνεργασία, καθοδήγηση αλλά και υποστήριξη που παρείχε απλόχερα μέσα σε ένα εξαιρετικά φιλικό και ευχάριστο ακαδημαϊκό περιβάλλον.

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	6
<b>Πίνακας περιεχομένων</b> .....	8
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	12
<b>1. Βασικοί ορισμοί και έννοιες των όρων Διοίκηση, Ηγεσία και στυλ Ηγεσίας, Εργασιακή Αποδοτικότητα, Ανθρώπινο Δυναμικό</b> .....	12
<b>1.1. Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό</b> .....	12
1.1.1. Τι είναι Διοίκηση και με ποιους τρόπους εφαρμόζεται.....	13
1.1.2. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και η σημασία της σε έναν οργανισμό.....	14
<b>1.2. Ηγεσία, θεωρίες και στυλ Ηγεσίας</b> .....	16
1.2.1. Ηγεσία και Σύγχρονοι χαρακτηρισμοί στην έννοια της ηγεσίας.....	16
1.2.2. Στυλ ηγεσίας.....	23
1.2.3. Θεωρίες της ηγεσίας – συμπεριφοράς.....	28
<b>1.3. Εργασιακή Αποδοτικότητα – Εργασιακή Απόδοση</b> .....	38
1.3.1. Πως ερμηνεύουμε την Εργασιακή Αποδοτικότητα σε έναν οργανισμό.....	38
1.3.2. Λίγα λόγια για την εργασιακή απόδοση.....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	45
<b>2. Διοίκηση, Ηγεσία, Εργασιακή Αποδοτικότητα και Εργασιακή ικανοποίηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</b> .....	45
<b>2.1. Οργάνωση και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</b> .....	45
2.1.1. Σκοπός και έννοια της οργάνωσης.....	45
2.1.2. Ποιος πρέπει να είναι ο σκοπός του εργαζόμενου.....	46
2.1.3. Η έννοια της Οργάνωσης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	47
2.1.4. Διοίκηση και Ηγεσία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.....	50
2.1.5. Μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας.....	54
<b>2.2. Εργασιακή Αποδοτικότητα και εργασιακή ικανοποίηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση</b> ...	58
2.2.1. Εργασιακή Αποδοτικότητα στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.....	58



2.2.2. Η σημασία της εργασίας, της οργανωτικής κουλτούρας και της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση .....	59
2.2.3. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση .....	64
2.2.4. Εργασιακή ικανοποίηση.....	66
2.2.5. Θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης.....	69
2.2.6. Ο αντίκτυπος της εργασιακής ικανοποίησης στο διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης .....	73
2.2.7. Παράγοντες που ασκούν επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.....	75
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>77</b>
<b>3. Μεθοδολογία Έρευνας.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1. Περιοχή, πληθυσμός και χρόνος διεξαγωγής της έρευνας .....</b>	<b>77</b>
3.1.1. Δείγμα της έρευνας.....	80
3.1.2. Διαδικασία.....	80
3.1.3. Κλίμακες μέτρησης .....	81
<b>3.2. Ανάλυση έρευνας .....</b>	<b>81</b>
3.2.1. Ανάλυση αξιοπιστίας .....	81
<b>3.3. Ανάλυση Δεδομένων.....</b>	<b>82</b>
3.3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	82
3.3.2. Εργασιακή ικανοποίηση.....	91
3.3.3. Αποδοτικότητα.....	93
3.3.4. Ηγεσία .....	95
<b>3.4. Διερευνητική ανάλυση .....</b>	<b>97</b>
<b>3.5. Σύνοψη αποτελεσμάτων.....</b>	<b>100</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>102</b>
<b>4.1. Συμπεράσματα – ανάλυση αποτελεσμάτων .....</b>	<b>102</b>
<b>4.2. Περιορισμοί της ερευνητικής διαδικασίας – Μελλοντικές προτάσεις .....</b>	<b>105</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>109</b>
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	109
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	110
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>116</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο συνδυασμός εργασιακών σχέσεων, οργανωτικής κουλτούρας , εργασιακής αποδοτικότητας και εφαρμογής ηγετικού στυλ σε έναν οργανισμό τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, προσδιορίζει και την εφαρμογή των στόχων και του οράματος ενός ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το διοικητικό προσωπικό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί νευραλγικό και καίριο σημείο σ' αυτή, διότι είναι η κορυφή της πυραμίδας από όπου περνάνε όλες οι υπηρεσίες ( διοικητικές, εκπαιδευτικές, σπουδαστικές, οικονομικές ).

Το αν φυσικά μια διοίκηση κρίνεται ως αποτελεσματική και αποδοτική εξαρτάται και από την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού και από την οργανωσιακή κουλτούρα των εργαζομένων και από τον τρόπο που ενισχύεται η παρακίνηση αυτών έτσι ώστε να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σίγουρα μια κακή διοίκηση που δεν συμμερίζεται τις ανάγκες και τα προβλήματα των εργαζομένων της, δεν μπορεί να δράσει αποτελεσματικά άρα δημιουργεί προβλήματα σε όλη την λειτουργία του οργανισμού και σε όλα τα επίπεδα.

Οπότε σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να συνδυάσουμε την ανάλυση όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή αποδοτικότητα του διοικητικού προσωπικού όπως φύλο, ηλικία, οργανωσιακή κουλτούρα , επιμόρφωση με τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και αν μπορούμε να ορίσουμε ποιο θα μπορούσε να επικρατήσει ως αποτελεσματικότερο μοντέλο στυλ ηγεσίας.

Θα ξεκινήσουμε στο πρώτο κεφάλαιο με κάποιους ορισμούς, όπως τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα , τι είναι εργασιακή αποδοτικότητα, τι είναι διοίκηση, τι είναι ηγεσία και πως μπορούμε να τα εφαρμόσουμε με βιβλιογραφικές αναφορές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Στο ίδιο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα στυλ ηγεσίας σε αντιπαράθεση με τους παράγοντες εργασιακής αποδοτικότητας, πως μπορούν να συνδυαστούν έτσι ώστε να έχουμε την

επιθυμητή διοίκηση, τις αρμονικές εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων αλλά και μεταξύ των υφισταμένων με των προϊσταμένων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τις έννοιες οργάνωση, διοίκηση, ηγεσία, εργασιακή αποδοτικότητα και ικανοποίηση συνδυαστικά με την επιρροή τους στο διοικητικό προσωπικό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την μεθοδολογία έρευνας που θα ακολουθήσουμε στην συγκεκριμένη εργασία , θα την προσδιορίσουμε και θα την αναλύσουμε.

Θα κληθούμε να δώσουμε απαντήσεις σε ορισμένα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία έχουν προκύψει από τον σκοπό της έρευνας μας.

Θα χρησιμοποιήσουμε την ποσοτική έρευνα με σταθμισμένο ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου που θα απευθύνεται σε διοικητικούς εργαζόμενους στην ακαδημαϊκή μονάδα της Αλεξάνδρειας Πανεπιστημιούπολης του Διεθνές Πανεπιστημίου Ελλάδος με έδρα τη Θέρμη Θεσσαλονίκης.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσουμε τα στυλ ηγεσίας και την έννοια της εργασιακής αποδοτικότητας στα πλαίσια του ευρύτερου οργανωσιακού πλαισίου της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης , την εργασιακή ικανοποίηση αν προκύπτει από τις σχέσεις αυτές και τελικά να καταλήξουμε στο ιδανικό στυλ ηγεσίας και με ποιους τρόπους θα πετύχουμε την μέγιστη αποδοτικότητα. Θα κληθούμε να δώσουμε απάντηση σε ερευνητικά ερωτήματα όπως:

1. Τα στυλ ηγεσίας που θα μπορούσαν να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.
2. Ποιο είναι το στυλ ηγεσίας που προσδιορίζει το μοντέλο άσκησης της διοίκησης στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ποιος ο βαθμός ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων σε αυτά.

3. Ποιος είναι ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης και αποδοτικότητας του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση – στο Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος (Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη)

4. Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή αποδοτικότητα και ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού από την εργασία του και την υπάρχουσα μορφή ηγεσίας – στο Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος

Τα άτομα που θα μας απαντήσουν θα επιλεγούν τυχαία και φυσικά θα διατηρηθεί η ανωνυμία και η εχεμύθεια που απαιτείται σε αυτές τις περιπτώσεις. Θα έχουν γνώσεις με το θέμα μας άρα δεν θα είναι άσχετα άτομα και θα μας βοηθήσουν να εκμαιεύσουμε μέσω των γνώσεων τους την ουσία του θέματος.

Θα αποτυπώσουμε τα αποτελέσματα μας , με τα στοιχεία που προφανώς θα έχουμε συλλέξει.

Τέλος στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αφού έχουμε αποτυπώσει την θεωρία μας και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα μας, είμαστε πια έτοιμοι να συζητήσουμε τα αποτελέσματα, να εκφράσουμε τις απόψεις μας, να διαμορφώσουμε απόψεις και τελικά να καταλήξουμε σε συμπεράσματα, ίσως γιατί όχι και σε κάποιες μελλοντικές προβλέψεις που θα βοηθούσαν τις περαιτέρω έρευνες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **1. Βασικοί ορισμοί και έννοιες των όρων Διοίκηση, Ηγεσία και στυλ Ηγεσίας, Εργασιακή Αποδοτικότητα, Ανθρώπινο Δυναμικό**

#### **1.1. Διοίκηση και Ανθρώπινο Δυναμικό**

### 1.1.1. Τι είναι Διοίκηση και με ποιους τρόπους εφαρμόζεται

Από τη στιγμή που ο άνθρωπος άρχισε να δημιουργεί κοινωνικές ομάδες είτε μικρές είτε μεγαλύτερες όπως οργανισμούς, επιχειρήσεις, εργατικά σωματεία, κρατικές υπηρεσίες τόσο γινόταν και πιο επιτακτική η ανάγκη υιοθέτησης του όρου διοίκηση.

Η διοίκηση αποτελεί τον άξονα της παγκόσμιας οικονομίας και ο ρόλος της είναι τόσο πολύπλευρος και διεξοδικός που εξαπλώνεται στις διεθνείς συναλλαγές, στις οικονομικές πολιτικές των χωρών, επηρεάζοντας το βιοτικό επίπεδο και τις ζωές των χωρών.

Σίγουρα ο κάθε οργανισμός έχει να αντιμετωπίσει καθημερινές τριβές, πιέσεις, απειλές, ευκαιρίες, ανταγωνισμούς, προκλήσεις. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον έρχεται η διοίκηση ως ακρογωνιαίος λίθος όπου από αυτή θα εξαρτηθεί η επιτυχία, η εργασιακή αποδοτικότητα, η ανάκαμψη ή αντίθετα η αποτυχία και η ύφεση ενός οργανισμού.

Όταν λέμε διοίκηση ή μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2004), εννοούμε το συνδυασμό της επιστήμης της διοίκησης, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του ελέγχου για την επίτευξη συγκεκριμένου σκοπού που δεν είναι άλλος παρά μόνο το κέρδος.

Ο όρος μάνατζμεντ σύμφωνα με τον Drucker (1989), σημαίνει εκτέλεση μιας εργασίας μέσω τρίτων ή ακόμη η παρακολούθηση μιας εργασίας τρίτων. Για την αποδοτικότερη εκτέλεση της εργασίας, η επιχειρηματική δραστηριότητα διαμοιράζεται σε δυο μέρη: Τις εισροές που αποτελούνται από τα άψυχο κομμάτι δηλαδή οικόπεδα, τεχνολογία, κεφάλαιο και από το έμψυχο κομμάτι που είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Τις εκροές που αποτελούν τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής διαδικασίας, δηλαδή τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες.

Οπότε όταν λέμε μάνατζμεντ εννοούμε μια ομάδα ατόμων που συνδυάζει με τον καλύτερο τρόπο τον ανθρώπινο παράγοντα με τους πόρους της επιχείρησης με απώτερο σκοπό το κέρδος.

Αν θελήσουμε να δώσουμε ένα σαφή ορισμό τι είναι Διοίκηση σε έναν οργανισμό σύμφωνα με τους μελετητές (Θεοφανίδης 1989, Drucker et al, 2009), θα λέγαμε ότι είναι εκείνη η

δραστηριότητα σύμφωνα με την οποία ο ανθρώπινος παράγοντας, η γη, ο εξοπλισμός και το κεφάλαιο συνδυάζονται και οργανώνονται με τον καλύτερο τρόπο με σκοπό τα επιθυμητά αποτελέσματα.( κέρδος του οργανισμού – επιχείρησης).

Σύμφωνα πάλι με άλλον μελετητή ( Ζαβλανός 1998), η διοίκηση είναι κοινωνική διαδικασία που εξετάζει από τη μια τις σχέσεις των εργαζομένων και από την άλλη τις λειτουργικές δραστηριότητες , την οργάνωση , τον έλεγχο προκειμένου να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

Βασικές λειτουργίες της διοίκησης ενός οργανισμού (Κανελλόπουλος, 1991, Μπουραντάς 2001, Σαϊτης 2002), είναι ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση καθώς και ο έλεγχος των δράσεων του οργανισμού.

Η διοίκηση στην εκπαίδευση έχει ως στόχο να ισοροπήσει τις διανοητικές με τις ψυχοσωματικές ικανότητες των εκπαιδευομένων της. Για να εξασφαλίσουμε μια αποδοτική εκπαίδευση (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994, Χατζηπαναγιώτου 2003, Σαϊτης 2008) πρέπει να υπάρχει σωστή διοίκηση σε συνδυασμό με τον ανθρώπινο παράγοντα και τις υλικοτεχνικές συνθήκες.

### **1.1.2. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και η σημασία της σε έναν οργανισμό**

Το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο σε έναν οργανισμό αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο και πως αυτό συμβάλλει στη δημιουργία κέρδους που είναι και ο απώτερος σκοπός.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Παπαδάκης(2002) το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που συμβάλλει στην επίτευξη του κέρδους μέσα από την ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνη να επιλέξει τα άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες και γνώσεις στις αντίστοιχες θέσεις που πρόκειται να στελεχώσουν.

Ο Mullins (2014) υποστηρίζει ότι θα πρέπει με διακριτικότητα και λεπτούς χειρισμούς να τοποθετούνται τα κατάλληλα άτομα στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας όσο το δυνατόν μακροπρόθεσμα και να μην αντικαθίστανται εύκολα γιατί αυτό επιφέρει επιπλέον έξοδα , κόστη και χάσιμο χρόνου σε μια επιχείρηση.

Επίσης σημαντική με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το ποσοστό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της εφαρμογής ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετείται από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μέσω των πρακτικών που εφαρμόζονται

Σύμφωνα με τον Barney (1990), κάθε άτομο όπως και κάθε ομάδα είναι μοναδικά σε μια επιχείρηση και έτσι πρέπει να αντιμετωπίζονται και να διοικούνται σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Όπως και στην ίδια ομάδα τα άτομα διαφέρουν έτσι και οι στρατηγικές παρακίνησης και υποκίνησης προς τα άτομα της ομάδας διαφέρουν. Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να προστατεύει και να διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους και να προωθεί τις εξελίξεις στην ιεραρχική πυραμίδα. Όλα αυτά βέβαια οδηγούν στην αύξηση της παραγωγικότητας άρα και στην αύξηση των επιπέδων της παραγωγής (Scheuer, 2000).

Προσεγγίζοντας μια άλλη άποψη του Allen (2006), η διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού έχει σκοπό να εξοικονομεί πολύτιμο χρόνο αλλά και κόστος για τη διοικητικά στελέχη αφού μπορούν να διαθέσουν τον χρόνο τους σε άλλες δραστηριότητες εκτός από τη στελέχωση των θέσεων εργασίας με τα κατάλληλα άτομα οι οποίες μπορεί να προκύψουν από αποχωρήσεις εθελούσιες μεταξύ των υφισταμένων.

Αξιοσημείωτη είναι η συσχέτιση εργασιακής ενσωμάτωσης με τη διατήρηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

## 1.2. Ηγεσία, θεωρίες και στυλ Ηγεσίας

### 1.2.1. Ηγεσία και Σύγχρονοι χαρακτηρισμοί στην έννοια της ηγεσίας

Ξεκινώντας ετυμολογικά η λέξη ηγεσία προέρχεται από το αρχαίο ρήμα ηγέομαι που σημαίνει ηγούμαι, προπορεύομαι, κατευθύνω, οδηγώ. Οπότε όταν μιλάμε για ηγεσία εννοούμε την καθοδήγηση μιας ομάδας ατόμων από ένα άτομο προς μια συγκεκριμένη πορεία, με συγκεκριμένους στόχους και κατευθυντήριες γραμμές.

Άρα δημιουργείται άτυπα μια σχέση αλληλεξάρτησης ηγέτη και υφισταμένων ενώ το προσόν της ηγεσίας δεν αποκτιέται με τίτλους ή διπλώματα αλλά επισφραγίζεται με τον σεβασμό, την εμπιστοσύνη και συνεργασία των ατόμων μιας ομάδας με τον ηγέτη. Δηλαδή είναι κάτι που αποκτιέται με κόπο, υπομονή, επιμονή, καθημερινή τριβή και εργασία και ο χρόνος τελικά είναι αυτός που θα αποτιμήσει τα αποτελέσματα αυτής της ιδιότητας κάποιου.

Σίγουρα όταν μιλάμε για ηγεσία στο μυαλό μας έρχονται έννοιες όπως εξουσία, δύναμη, άσκηση επιρροής, αρρενωπότητα. Δεν είναι εύκολο όμως να δώσουμε έναν σαφή ορισμό για το τι είναι ηγεσία όπως και για να καταλήξουμε με βεβαιότητα αν ο ηγέτης τελικά γεννιέται ή δημιουργείται μέσα από τις κατάλληλες προϋποθέσεις και συνθήκες.

Ηγέτης θα λέγαμε ότι είναι εκείνος που με τη συμπεριφορά του επηρεάζει το σύνολο μιας ομάδας και απώτερο σκοπό έχει την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ένας παράγοντας που μπορεί να διαμορφώσει μια ηγετική συμπεριφορά είναι η εκπαίδευση, αν και η ιστορία απέδειξε ότι η εμπειρία μπορεί να αποβεί σημαντικότερη στην επιρροή μιας ηγετικής συμπεριφοράς. Σίγουρα ένας ηγέτης πρέπει να είναι προικισμένος με τεχνικές γνώσεις όσων αφορά τη διοίκηση, να διακατέχεται με αξιοπιστία, αυτοπεποίθηση, αυτογνωσία, αυτοέλεγχο, εγρήγορση και πολλές ακόμη δεξιότητες.

Σύμφωνα με τους Torrington et al.(2009), για να είναι επιτυχημένος ένας ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, να ενθαρρύνει και να εμπυχώνει τους εργαζόμενους υποστηρίζοντας την έννοια



της ομάδας ενώ να διακατέχεται από αξίες όπως εντιμότητα, εμπιστοσύνη, σεβασμός, έντονη διαίσθηση.

Οι ηγέτες καλούνται να δημιουργήσουν το όραμα το οποίο θα περάσουν στους εργαζόμενους και στις ομάδες τους και θα δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα όπου θα συνεργάζονται μεταξύ τους οι ομάδες και θα πρέπει να νιώθουν όλοι μεταξύ τους σημαντικοί και ότι παράγουν σημαντικό έργο. Εξάλλου και ο συγγραφέας Φωτόπουλος (2013), υπογραμμίζει ότι ο ηγέτης πρέπει να αποτελεί πρότυπο και έμπνευση για τις ομάδες, να δημιουργεί κίνητρα και να παρακινεί τους εργαζόμενους αλλά και να τους διορθώνει επεμβαίνοντας όταν κρίνει ότι χρειάζεται.

Παρακολουθώντας τους πιο σύγχρονους μελετητές όπως Μπουραντάς(2002;2005 Πρεβύζη & Κόλλια 2012; Babatsikou & Gerogianni 2012, αναλύουν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει ο ηγέτης

Ένας ηγέτης θα πρέπει να διακατέχεται από ορισμένα χαρακτηριστικά όπως :

- Όραμα
- Αφοσίωση
- Ειλικρίνεια
- Αξιοπιστία
- Εχεμύθεια
- Διορατικότητα
- Εμπιστοσύνη
- Κύρος
- Θάρρος
- Τιμιότητα
- Προσαρμοστικότητα
- Θετικός τρόπος σκέψης

- Αποφασιστικότητα
- Ταπεινότητα
- Πρωτοβουλίες
- Οργάνωση
- Έλεγχος
- Προγραμματισμός
- Ευαισθησία
- Ανιδιοτέλεια

Ο ηγέτης θα πρέπει να αποτελεί πρότυπο, να παρακινεί τους εργαζόμενους με τη συμπεριφορά του, να διαθέτει κριτική σκέψη και ικανότητα ώστε να αφουγκράζεται τις ανάγκες της ομάδας και να αξιολογεί τις ικανότητες της κερδίζοντας από τα μέλη της ομάδας σεβασμό και εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του. Σύμφωνα με τους Πρεβύζη & Κόλλια (2012), ένας επιτυχημένος ηγέτης κατανοεί τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων του, συμμετέχει στην επίλυση των προβλημάτων τους, προωθεί την επιμόρφωση και αποτελεί ο ίδιος με την εικόνα και τη συμπεριφορά του πρότυπο για τους άλλους.

Σύμφωνα με μελέτες ( Μπουραντάς 2002; 2005), οι θεωρίες ηγεσίας που επικεντρώνονται στα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι:

Η θεωρία των χαρακτηριστικών, όπου επικεντρώνεται σε στοιχεία όπως η δυναμικότητα, η ευφυΐα, η αρρενωπότητα, το κύρος.

Η θεωρία της συμπεριφοράς, η οποία υποστηρίζει ότι τα ηγετικά χαρακτηριστικά προέρχονται μετά από την διαδικασία της εκπαίδευσης.

Η θεωρία του απρόοπτου, όπου οι ικανότητες του ηγέτη κρίνονται από σπάνια και ιδιόμορφα περιστατικά.

Η θεωρία του μετασχηματισμού, κατά την οποία ο ηγέτης οραματίζεται το καλύτερο, το ιδανικό και προσπαθεί να περάσει το όραμα αυτό καθώς και την επίτευξη των στόχων στην ομάδα του.

Ακολουθώντας τη θεωρία των Robbins et al.(2013), ο ηγέτης έχει και ευθύνες, όπως:

Οργάνωση και προγραμματισμός – στελέχωση. Δηλαδή ο ηγέτης καλείται με σαφήνεια και υπευθυνότητα να συντονίζει, προγραμματίζει τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα των μελών της ομάδας του.

Διεύθυνση και χειραγώγηση εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται και χειραγωγούνται από τον ηγέτη για τον τρόπο ολοκλήρωσης της εργασίας τους.

Έλεγχος – Αξιολόγηση. Ο ηγέτης αφού ελέγξει τη ροή της εργασίας των υφισταμένων του στη συνέχεια την αξιολογεί, επιβραβεύει τις μέγιστες και άριστες αποδόσεις και επιβάλλει βελτιώσεις όπου απαιτείται προτείνοντας πάντα μέτρα και τεχνικές βελτίωσης.

Επικοινωνία. Ίσως το βασικότερο χαρακτηριστικό να είναι αυτό γιατί επιβάλλεται ο ηγέτης να επικοινωνεί με τους υφισταμένους του και να ανταλλάσσουν απόψεις σχετικά με τις τεχνικές και τις δεξιότητες που χρειάζονται για να κατακτήσουν το όραμα και τους στόχους.

Παρακίνηση. Μέλημα του ηγέτη είναι να παρακινεί τους υφισταμένους του, δίνοντας κίνητρα αναδεικνύοντας τα θετικά τους στοιχεία και ενισχύοντας τους με εκπαιδευτικά, επιμορφωτικά προγράμματα ή δίνοντας τους βήμα για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.

Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Βασικό είναι να υπάρχει εμπιστοσύνη, καλό κλίμα συνεργασίας, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον έτσι ώστε και ο ηγέτης να αφογκράζεται τις ανάγκες και τα προβλήματα των υφισταμένων και να τηρεί τις υποσχέσεις και τις δηλώσεις που τους δίνει κατά καιρούς. Με τον τρόπο αυτό κερδίζεται η εμπιστοσύνη και χτίζονται γερά θεμέλια συνεργασίας και αποδοτικότητας.

Έμπνευση για τους συνεργάτες. Είναι πολύ σημαντικό ο ηγέτης να αποτελεί πρότυπο προς μίμηση για τους υφισταμένους του και να αποπνέει μια θετική αύρα στον εργασιακό του χώρο.

Διαμόρφωση κουλτούρας. Κατά τη διάρκεια επίτευξης των στόχων του ηγέτη ως προς το όραμα, ήδη διαμορφώνεται μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία ενσωματώνεται από τους εργαζόμενους και ασυνείδητα γίνεται κτήμα τους.

Η φύση της εργασίας. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ηγέτη εξαρτάται από τον κλάδο που απασχολείται και από την ειδικότητα που διαθέτει.

Η κατάσταση των συνεργατών. Η συμπεριφορά των υφισταμένων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το μορφωτικό τους και κοινωνικό τους επίπεδο, την οικογενειακή τους και συναισθηματική τους κατάσταση ή την ωριμότητα που διαθέτουν ως προς την αντιμετώπιση των καταστάσεων που πρέπει να ανταπεξέλθουν.

Το εξωτερικό περιβάλλον. Η στάση του ηγέτη σαφώς και επηρεάζεται από εξωτερικούς κοινωνικούς πολιτικούς τοπικούς περιβαλλοντικούς νομικούς και κάθε είδους παράγοντες εκτός χώρου εργασίας.

Σύμφωνα με τον μελετητή, ένας ηγέτης έχει αποκλειστικά τη δικιά του νοοτροπία και κουλτούρα οπότε διαθέτει τα δικά του χαρακτηριστικά που τον καθιστούν μοναδικό από τους άλλους ηγέτες. Ανάλογα με τις εμπειρίες που διαθέτει προσπαθεί να ενθαρρύνει και να βοηθήσει τους υφισταμένους του αφού επικοινωνεί μαζί τους και ενδιαφέρεται για αυτούς με σκοπό πάντα την επίτευξη των στόχων.

Σύμφωνα με τον Κουτούζης(1999), αν επιλέξουμε την γενετική θεωρία τότε δίνεται έμφαση στις ικανότητες που μεταβιβάζονται κληρονομικά. Αν όμως επικεντρωθούμε στην θεωρία των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, τότε θα περιοριστούμε στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη όπως είναι η μόρφωση, το φύλο, η ηλικία, η κοινωνική θέση και γενικά θα λέγαμε ότι είναι τα επίκτητα κυρίως χαρακτηριστικά.

Σίγουρα ένας ηγέτης θα πρέπει να είναι ευφυής, αισιόδοξος, με ενεργητικότητα και αποθέματα αντοχών, συμπαθής να κερδίζει εύκολα την εύνοια και τη συμπάθεια του κοινού αλλά και ευέλικτος και προσαρμόσιμος σε αντίξοες και δύσκολες καταστάσεις. Να απονέμει δικαιοσύνη, να είναι συνεργάσιμος και να μην παραποιεί γεγονότα ούτε φυσικά να εκθέτει προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων που δεν έχουν σχέση με τη θέση του και την προσωπικότητα του (Μαντάς,Κακούνης και Ντάνος 1992).

Στο πέρασμα των χρόνων πολλές προσπάθειες έγιναν για να προσδιοριστούν οι αποτελεσματικότερες και οι πιο επιτυχημένες συμπεριφορές ηγετών. Οι πιο δημοφιλείς είναι οι μελέτες που προέκυψαν από τρεις μεγάλες σχολές και αυτές είναι :

Στο Ohio State University, στο University of Michigan και στο Harvard, όπου μελετήθηκαν οι ηγετικές συμπεριφορές μέσω διαφόρων ερευνητικών εργαλείων όπως είναι η παρατήρηση και οι μετρήσεις στα εργαστήρια.

Σύμφωνα με τους House & Aditya(1997), οι ηγετικές συμπεριφορές μελετώνται με δυο συνιστώσες. Η μια προσεγγίζει την συμπεριφορά των ηγετών που είναι προσηλωμένοι στο έργο ενώ η άλλη μελετά την ηγετική συμπεριφορά σχετικά με την προσήλωση της στα άτομα. Η προσέγγιση στο έργο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην διεξαγωγή των καθηκόντων των υφισταμένων, στη δομή και ροή της εργασίας χωρίς να δίνεται βαρύτητα στις ανθρώπινες σχέσεις.

Η προσέγγιση στους ανθρώπους δίνει τη μέγιστη προσοχή στις ανάγκες του ανθρώπου και γενικά στους συναισθηματικούς δεσμούς στον εργασιακό χώρο.

Σύμφωνα με τον μελετητή Πιπερόπουλος (2007), για να υφίσταται ο ηγέτης θα πρέπει να υπάρχει μια ομάδα ατόμων που να τον ακολουθεί. Ενώ η ηγεσία πλαισιώνεται από τρεις βασικές έννοιες και αυτές είναι : Οι άνθρωποι, οι ικανότητες επιρροής και οι στόχοι.

Μελετώντας τους συγγραφείς Φωτόπουλος, Ν., Κουλαουζίδης, Γ., Κόκκος, Α., Παυλάκης, Μ., & Κωσταρά, (2007), καταλήγουμε ότι η δυνατότητα κάποιου να επιβάλλει τις απόψεις και

τις σκέψεις του πάνω σε μια ομάδα ατόμων, να ασκήσει δηλαδή ως νόμιμο δικαίωμα του πλέον δύναμη, η ικανότητα του να επηρεάσει τις συμπεριφορές και τον τρόπο σκέψης των άλλων, μπορεί να αποτελούν συνιστώσες μιας ηγετικής συμπεριφοράς, όμως η βασικότερη λειτουργία της ηγεσίας είναι ο αφοπλιστικός τρόπος που αυτή επηρεάζει ηθελημένα μια ομάδα ατόμων και δημιουργεί έναν τρόπο δράσης και σκέψεων σε ένα κοινωνικό περιβάλλον.

Άλλοι ερευνητές όπως οι Μαντάς, Κακούνης και Ντάνος (1992), υποστηρίζουν ότι ηγεσία είναι η προσπάθεια που γίνεται από ένα και μόνο άτομο στην πρόθεση του να επηρεάσει τις ενέργειες μιας ομάδας με την ηθελημένη και πρόθυμη συμμετοχή της στους ευρύτερους στόχους της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Μία άλλη άποψη του Χυτήρης (2006), χαρακτηρίζει τη σχέση ηγέτη υφιστάμενου ως μια δυναμική διαδικασία δράσης αντίδρασης. Εξάλλου η έννοια ηγούμαι η οποία έχει αγγλοσαξωνικές ρίζες σημαίνει κατευθύνω, δείχνω τον δρόμο. Οπότε η ηγεσία είναι διαπροσωπική σχέση η οποία προσδιορίζει τις σχέσεις ηγέτη υφιστάμενου ως σχέση αλληλεπίδρασης με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Αξιοσημείωτο είναι σύμφωνα πάλι με τον ίδιο μελετητή Χυτήρης (1996), ότι η ηγεσία θα πρέπει να κατευθύνει, να καθοδηγεί και να εμπνέει τους ανθρώπους σε συμπεριφορές και επιτυχίες σε μια ομάδα που δεν θα μπορούσε να φανταστεί ότι θα διεκπεραιώσει. Ωστόσο ο ηγέτης θα πρέπει πρωτίστως να ηγηθεί του εαυτού του για να μπορέσει να προβάλλει το όραμα και την πειθώ στην ομάδα.

Πολλές προσπάθειες καταβλήθηκαν κατά καιρούς από διάφορους επιστήμονες, συγγραφείς και μελετητές σε μια διαρκή μελέτη να αποδώσουν την έννοια ή τον ορισμό της ηγεσίας. Έτσι σύμφωνα με τον Bass (1990), η ηγεσία είναι μια πολυσύνθετη έννοια όπου οι δράσεις μιας οργανωμένης ομάδας επηρεάζονται με σκοπό να δημιουργούν υψηλές προσδοκίες αφού καλούνται να επιλύσουν τα προβλήματα και να εκπληρώσουν τους στόχους.

Σύμφωνα πάλι με άλλους μελετητές Kouzes & Posner (1995), η ηγεσία προσδιορίζεται από τη συμπεριφορά που απορρέει από τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ηγέτη και όχι από την προσωπικότητα του.

Ο Hersey (1985) υποστηρίζει ότι η ηγεσία εξαρτάται από την δυνατότητα επιρροής κάποιου πάνω σε άλλα άτομα ενώ ταυτόχρονα έχει τη δύναμη να μπορεί να τα καθοδηγεί όταν κρίνεται απαραίτητο.

Επίσης ο Μπουραντάς (2002), υποστηρίζει ότι η ηγεσία είναι μια διαδικασία που επηρεάζει τις στάσεις, συμπεριφορές μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ατόμων από ένα άτομο εθελοντικά και πρόθυμα και με τη συνεργασία τους αυτή να πραγματοποιήσουν τους στόχους της ομάδας.

Φυσικά δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τη θεωρία του Μπουραντά (2005), σύμφωνα με την οποία για να είναι αποτελεσματική μια ηγεσία θα πρέπει να επηρεάζει τη στάση, τη δράση, τη σκέψη και τη συμπεριφορά μιας ομάδας ατόμων από ένα άτομο, επιτυγχάνοντας την προθυμία της ομάδας για συνεργασία, συμμετοχή και κοινή πορεία με απώτερο σκοπό την ευημερία, πρόοδο και αποτελεσματικότητα των κοινών συμφερόντων. Οπότε για να πετύχουν τα παραπάνω οι ηγέτες θα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς, να πειθαρχούν, να γνωρίζουν πως θα διαχειριστούν το άγχος και γενικά τις δύσκολες καταστάσεις, να είναι επικοινωνιακοί και φυσικά να είναι προσηλωμένοι στους στόχους τους.

Η ηγεσία σύμφωνα με τους μελετητές Hersey & Blanchard (1969), έχει την δυνατότητα να επηρεάζει τις ενέργειες ενός ατόμου ή και ομάδας με απώτερο σκοπό την πραγματοποίηση κοινών στόχων ενός οργανισμού.

### 1.2.2. Στυλ ηγεσίας

Αυτό που είναι αποδεδειγμένο είναι ότι κανένα στυλ ηγεσίας δεν είναι αποτελεσματικό και ιδανικό σε όλες τις καταστάσεις και σε όλους τους τύπους διοίκησης και ηγεσίας. Ποιο στυλ

ηγεσίας είναι το καταλληλότερο για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και με συγκεκριμένες συνθήκες εξαρτάται από πολλά χαρακτηριστικά που διέπουν τον ηγέτη όπως: Την προσωπικότητα, τον χαρακτήρα, το μορφωτικό του επίπεδο, τις αξίες, την ηθική του. Επίσης το στυλ ηγεσίας εξαρτάται από την προσωπικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, τις γνώσεις και τις προσδοκίες των υφισταμένων. Δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε και τις συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό, όπως οι πολιτικές και το ύφος που τον χαρακτηρίζουν, η δομή του και ο τεχνολογικός εξοπλισμός που το απαρτίζουν.

Σύμφωνα με τον μελετητή Goleman(2017), υπάρχουν έξι διαφορετικοί τύποι άσκησης ηγετικής συμπεριφοράς ανάλογα με τον τρόπο και τη συμπεριφορά που ο κάθε ηγέτης προσπαθεί να πραγματοποιήσει τους επιθυμητούς στόχους σε έναν οργανισμό.

Οπότε οι επικρατέστερες θεωρίες των στυλ ηγεσίας είναι οι παρακάτω:

➤ Εξουσιαστικός τύπος ηγέτη (Authoritative style)

Είναι εκείνος ο τύπος ηγέτη που μπορεί να εφαρμοστεί στις περισσότερες καταστάσεις ιδιαίτερα σε μη υγιείς επιχειρήσεις. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτού του τύπου ηγεσίας είναι ότι ο ηγέτης είναι οραματιστής, δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους και αντιλαμβάνεται τον ρόλο τους, είναι ξεκάθαρος ως προς την πολιτική των αμοιβών, δεσμεύεται με τους εργαζόμενους για τους κοινούς στόχους της επιχείρησης, αναδεικνύει καινοτομίες και δίνει ευκαιρίες ανάδειξης των εργαζομένων μέσα από πρωτοβουλίες και ρίσκα που μπορούν να αναλάβουν. Φυσικά ο ηγέτης έχει πάντα τον τελευταίο λόγο παρόλο τις ευκαιρίες που δίνει στους εργαζόμενους ενώ τα αποτελέσματα αυτού του τύπου ηγεσίας ίσως διακριθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

➤ Συντονιστικός τύπος ηγέτη (Pacesetter style)

Είναι ο τύπος ηγεσίας που θέτει στόχους και μάλιστα υψηλούς και προσπαθεί για την πραγματοποίησή τους, παρασέρνοντας μάλιστα και τους υφισταμένους του, στον σκοπό αυτό. Και επειδή δεν ικανοποιείται με τις μέτριες και χλιαρές αποδόσεις, εντοπίζει τους



«αδύναμους» εργαζόμενους, προσπαθώντας να τους ενισχύσει μέσα από πίεση και στρες δημιουργείται ασυναίσθητα ένα αρνητικό κλίμα έχοντας ως αποτέλεσμα να καταστρέφεται το κλίμα συνεργασίας και η εργασία να γίνεται μη ενδιαφέρουσα. Όταν οι υφιστάμενοι δεν υπακούουν στις υποδείξεις του ηγέτη αυτού φτάνει στο σημείο να τους αντικαθιστά. Αυτός ο τύπος ηγεσίας δεν επιβραβεύει τους υφισταμένους του άρα δεν τους τροφοδοτεί και με κίνητρα. Ο ηγέτης αυτός είναι αποδοτικός σε κάποιες κατηγορίες εργαζομένων όπως σε αυτούς που δεν χρειάζονται υποδείξεις και κατευθυντήριες γραμμές για τον συντονισμό της εργασίας τους. Συνήθως τέτοιες κατηγορίες εργαζομένων αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων.

➤ Δημοκρατικός τύπος ηγέτη (Democratic style)

Ο δημοκρατικός τύπος ηγεσίας αφιερώνει πολύ χρόνο από τη ζωή του στο χώρο της εργασίας για να ασχοληθεί με τους προβληματισμούς των εργαζομένων του και έτσι κερδίζει την εμπιστοσύνη, την καλή συνεργασία και το θετικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον. Επειδή όμως τις περισσότερες φορές γίνεται σπατάλη πολύτιμου χρόνου χάνεται το δάσος και εστιάζουν στο δέντρο με ότι συνεπάγεται αυτό. Έτσι πολλές φορές προκειμένου να αφουγκραστεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζομένων, χάνεται χρόνος και αναπαράγονται τα ίδια και τα ίδια χωρίς καμιά εξέλιξη ή καινοτομία. Το προσωπικό αποσυντονίζεται χάνοντας τους στόχους της ομάδας, δεν υπάρχει εμπιστοσύνη, καταστρέφεται η συναίνεση και συνοχή της ομάδας με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση, παρανόηση των στόχων. Ο τύπος αυτός ηγεσίας συνιστάται σε περιπτώσεις που ο ηγέτης δεν έχει καινοτόμες ιδέες ή ενώ παρουσιάζει όραμα δεν έχει τις ιδέες για να το πραγματοποιήσει. Και φυσικά δεν ενδείκνυται σε δύσκολες και απαιτητικές καταστάσεις που απαιτούνται γρήγορες αποφάσεις.

➤ Συναδελφικός τύπος ηγεσίας (Affiliative style)

Ο τύπος αυτός ηγεσίας δίνει την περισσότερη βαρύτητα στις σχέσεις και στα συναισθήματα των υφισταμένων του με αποτέλεσμα να δημιουργεί όντως ένα θετικό και ήρεμο εργασιακό περιβάλλον. Δίνει περισσότερη σημασία στα συναισθήματα των εργαζομένων και όχι στους στόχους και στην αποδοτικότητα του οργανισμού. Κερδίζει άνετα την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και προσφέρει απλόχερα την αναγνώριση, όμως σε αντίξοες και δύσκολες καταστάσεις αδυνατεί να αυξήσει την απόδοση με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να παίρνουν από μόνοι τους πρωτοβουλίες αφού έχουν την ελευθερία αυτή και δεν υπάρχουν όρια και αυστηροί κανόνες. Ως βασικό μειονέκτημα του είναι ότι δεν μπορεί να αυξήσει χαμηλές αποδόσεις και αναγκάζει τους εργαζόμενους να ανακαλύπτουν εντελώς μόνοι τους λύσεις και τρόπους αντιμετώπισης στα καθημερινά τους προβλήματα. Δεν χαρακτηρίζεται άδικα ως ο πιο ανθρωποκεντρικός τύπος ηγεσίας μιας και δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις συναδελφικές σχέσεις και στον τρόπο που μια ομάδα θα μπορέσει να μείνει ενωμένη. Τα συναισθήματα των εργαζομένων τοποθετούνται πιο πάνω από τους στόχους της επιχείρησης. Όταν όμως οι σχέσεις υφισταμένων ηγεσίας χτίζονται πάνω σε επαίνους, κολακείες και δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στην αντιμετώπιση χαμηλών επιδόσεων τότε και ο ηγέτης δεν έχει την δύναμη να επιβληθεί για υψηλότερες αποδόσεις. Ο τύπος αυτός ηγεσίας από μόνος του μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία ως προς την επίτευξη των στόχων του εκάστοτε οργανισμού, για το λόγο αυτό καλό θα ήταν να συνδυάζεται με κάποιον άλλο τύπο ηγεσίας.

➤ Προπονητικός τύπος ηγέτη (Coaching style)

Αυτός ο τύπος ηγεσίας έχει την ικανότητα να υπογραμμίζει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των εργαζομένων του, να ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις (συναισθηματικές και επαγγελματικές), να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, να υιοθετεί τρόπους υλοποίησης του οράματος με συγκεκριμένες τεχνικές, να επιτυγχάνει αρκετές από αυτές και να θέτει μακροχρόνιους στόχους. Γνωρίζει πως θα κατανέμει την εργασία στο προσωπικό του και πως θα φέρουν εις πέρας μακροχρόνιους στόχους. Παρόλα αυτά ο προπονητικός ηγέτης είναι

στην πράξη ο λιγότερο εφαρμόσιμος διότι λείπει ο χρόνος για το πολύ δύσκολο και απαιτητικό έργο της αρωγής των εργαζομένων ως προς την εξέλιξη τους. Τα αποτελέσματα του όμως μετά από σκληρή δουλειά είναι εμφανή αφού δημιουργείται ξεκάθαρα ευελιξία μεταξύ των εργαζομένων του γιατί γνωρίζουν ότι ο ηγέτης τους γνωρίζει τις καταστάσεις και τους δίνει ευκαιρίες να πειραματιστούν ενώ θα υπάρχει ανατροφοδότηση από τον ίδιο αν χρειαστεί. Αυτός ο τύπος ηγεσίας αποδίδει περισσότερο σε εργαζόμενους που έχουν αυτογνωσία, ξέρουν ποιες είναι οι δυνατότητες τους και ποια είναι τα τρωτά τους σημεία. Επιθυμούν την αυτοβελτίωση και αυτοεξέλιξη και έτσι ευνοούνται. Επίσης ευνοεί τους εργαζόμενους που έχουν φιλοδοξίες και επιθυμούν την εξέλιξη τους άρα έχουν ανάγκη από έναν προπονητικό ηγέτη που θα τους καθοδηγεί.

➤ Καταναγκαστικός τύπος ηγέτη (coercive style of leadership)

Η συμπεριφορά αυτού του τύπου ηγέτη είναι ιδιαίτερα σκληρή και αυταρχική αφού καλείται να αποφασίσει για τις περικοπές θέσεων εργασίας, τις τυχόν απολύσεις προσωπικού κ.α. Αποτέλεσμα της υιοθέτησης του συγκεκριμένου αυτού τύπου ηγεσίας είναι να δημιουργείται αρνητικό κακό κλίμα συνεργασίας, χαμηλό ηθικό του προσωπικού, συνεχείς αποχωρήσεις προσωπικού(υφισταμένων και στελεχών διοίκησης), ύπαρξη κλίματος τρομοκρατίας, άγχους και εκφοβισμού, αυταρχικός τρόπος επιβολής αποφάσεων από τους προϊστάμενους. Επακόλουθο όλων αυτών είναι οι εργαζόμενοι να θεωρούν ανεπιθύμητο τον χώρο εργασίας τους, να μην θέλουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες και να επιθυμούν την απομάκρυνση τους είτε παροδικά, με αναρρωτικές ή άλλους τρόπους είτε οριστικά με μετατάξεις και κινητικότητα σε άλλες υπηρεσίες. Το μοναδικό κίνητρο που τους παρακινεί είναι οι χρηματικές απολαβές χωρίς καμιά άλλη ηθική ικανοποίηση. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις αυτός ο τύπος ηγεσίας μπορεί να φέρει επιθυμητά αποτελέσματα όπως σε βραχυπρόθεσμους στόχους, όταν για παράδειγμα κρίνεται να παρθούν μέτρα και αποφάσεις με ταχείς ρυθμούς που δεν αφήνουν περιθώρια για αναβολές ή καθυστερήσεις. Μοιραία θα μπορούσε να αποβεί

η εφαρμογή του στυλ αυτού ηγεσίας σε μακροπρόθεσμα πλάνα ενός οργανισμού με τη σκέψη και μόνο ότι θα δημιουργήσει έλλειψη κινήτρων, έλλειψη αυτοπεποίθησης και καλλιέργεια ενός αρνητικού και ψυχοφθόρου κλίματος στο ανθρώπινο δυναμικό του.

Όπως συμπεραίνουμε και από την παραπάνω ανάλυση των τύπων ηγετικής συμπεριφοράς από τους έξι τύπους ηγεσίας που αναλύσαμε ουσιαστικά οι τέσσερις μόνο έχουν θετικές επιρροές και αποπνέουν ένα ευχάριστο, θετικό εργασιακό περιβάλλον.

### 1.2.3. Θεωρίες της ηγεσίας – συμπεριφοράς

Πολλές έρευνες έγιναν στο πλαίσιο του συμπεριφορισμού και των ατομικών χαρακτηριστικών της ηγετικής συμπεριφοράς. Χαρακτηριστική είναι εκείνη του Cote, R. (2017), στο πανεπιστήμιο Ohio . Έτσι δημιούργησε το Leader Behavior Description Questionnaire και στάλθηκε σε εργαζόμενους στην εκπαίδευση, σε επιχειρήσεις κ.α. και έδειξε συγκεκριμένα στοιχεία στην ηγετική συμπεριφορά. Οι ερωτήσεις κυμαίνονταν γύρω από την αρχική δομή η οποία αφορά τον εργασιακό τομέα και ότι έχει σχέση με την εργασία, αλλά και το ενδιαφέρον για τις σχέσεις που απορρέουν από τη συνεργασία, την εμπιστοσύνη και την καθημερινή τριβή μεταξύ ηγετών και εργαζομένων. Έτσι προέκυψαν δυο θεωρίες ηγετικής συμπεριφοράς.:

#### 1. Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)

Σύμφωνα με τον Northouse (2016) όταν λέμε συναλλακτική ηγεσία εννοούμε τις ανταλλαγές, υποσχέσεις, ιδιοτελείς σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, είτε πρόκειται για εκπαιδευτικό ίδρυμα, είτε για πολιτικό χώρο ή εμπορική επιχείρηση. Μέσω αυτών των ανταλλαγών οι ηγέτες πραγματοποιούν τους στόχους τους, δίνουν προαγωγές, παρακινούν τους υφισταμένους μέσω της άτυπης συμφωνίας τους να αψηφήσουν τυχόν κινδύνους και να επικεντρωθούν στην οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Από μια άλλη οπτική γωνιά ο μελετητής McCleskey (2014), διευκρινίζει ότι και τα άτομα της ομάδας που ακολουθούν τη συναλλακτική ηγεσία λαμβάνουν εύνοια διότι ελαχιστοποιείται το άγχος, είναι προσηλωμένοι στους δικούς τους στόχους, συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγής και της ποιότητας, ακόμη και στη μείωση του κόστους.

Η συναλλακτική ηγεσία προσδιορίζεται από τα εξής χαρακτηριστικά :

Από την αναμενόμενη ανταμοιβή μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων, αφού οι δεύτεροι προσδοκούν αυτή την ενδεχόμενη ανταμοιβή σαν αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν. Κατά κάποιο τρόπο ο ηγέτης με τη μέθοδο αυτή εξασφαλίζει συμφωνία με τους υφισταμένους του για το ποιες θα είναι οι απολαβές τους σύμφωνα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της συναλλακτικής ηγεσίας σύμφωνα με τους μελετητές Prasad, M. G. (2016), είναι η κατ'εξάιρεση διαχείριση. Η ηγεσία αυτή αποτελείται από αρνητικές αναδράσεις και αρνητικές κριτικές. Επίσης διακρίνεται σε ενεργή και παθητική. Στην περίπτωση της ενεργής κατ'εξάιρεση διαχείρισης, ο ηγέτης εποπτεύει με προσοχή τους υφισταμένους του, παρακολουθεί το έργο τους και είναι έτοιμος να συστήσει διορθωτικά μέτρα και τεχνικές σε περιπτώσεις παραβίασης κανόνων.

Όταν έχουμε την περίπτωση παθητικής κατ'εξάιρεση διαχείριση, ο ηγέτης παρεμβαίνει όταν δεν τηρούνται τα προβλεπόμενα μέτρα ή οι κανόνες χωρίς προηγούμενη επισήμανση προς τους υφισταμένους του. Παρατηρούμε δηλαδή ότι και στην ενεργή και στην παθητική κατ'εξάιρεση διαχείριση χρησιμοποιούνται αρνητικά μοντέλα ενίσχυσης προσωπικού και όχι θετικά.

## 2. Μετασχηματιστική ηγεσία (transformational leadership)

Οι μελετητές Bass και Riggio (2006), μελέτησαν σχολαστικά τις θεωρίες της ηγεσίας και ιδιαίτερα πως επιτυγχάνεται η αλλαγή της συναλλακτικής ηγεσίας, η οποία προσδιορίζεται από υλικές αμοιβές στην μετασχηματιστική που είναι και ιδιαιτέρως ενδιαφέροντα.

Έτσι σύμφωνα με τους συγγραφείς Meuser, et al.(2006), αυτό που προσδιορίζει την μετασχηματιστική ηγεσία είναι η απάντηση στο ερώτημα τι μπορεί να κάνει έναν ηγέτη καλό, δηλαδή η απάντηση που καλούμαστε να δώσουμε έχει σχέση με τα χαρακτηριστικά του.

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης από τη μια παρακινεί και δραστηριοποιεί τους υφισταμένους του να δημιουργήσουν υπέροχα πράγματα και από την άλλη εξελίσσεται και ο ίδιος ως προς την ηγετική του συμπεριφορά.

Χαρακτηριστικά της ηγετικής συμπεριφοράς είναι :

Η ιδανική επιρροή (idealized influence)

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης αποτελεί πρότυπο και παράδειγμα προς μίμηση για τους υφισταμένους του προκαλώντας συναισθήματα σεβασμού, θαυμασμού, εμπιστευτικότητας και γενικά προβάλλει τα θετικά χαρακτηριστικά του.

Η κινητοποίηση μέσω της έμπνευσης (inspirational motivation)

Χαρακτηριστικό του μετασχηματιστικού ηγέτη είναι ότι παρακινεί και εμπνέει τους υφισταμένους του, δίνοντας αξία στο έργο τους και επιβραβεύοντας τις πράξεις τους. Με τον τρόπο αυτό ενισχύουν την ομαδικότητα, τη συλλογική οργάνωση, την ομαδική εργασία και παρασέρνουν τους υφισταμένους στην πραγματοποίηση ενός κοινού οράματος με την ανταπόκριση τους. Άρα προσφέρουν έμπνευση, γεγονός που αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τόσο της μετασχηματιστικής όσο και της χαρισματικής ηγεσίας.

Η διανοητική ενεργοποίηση (intellectual stimulation)

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης παρακινεί τους υφισταμένους του για καινοτόμες πρακτικές, επανεξετάζουν παλιά προβλήματα υιοθετώντας νέες λύσεις, δίνεται έμφαση στην δημιουργικότητα και δεν κριτικάρονται δημοσίως τα λάθη ή τα σφάλματα των υφισταμένων.

Ο ηγέτης σε συνεργασία με τους υφισταμένους του καλούνται και παρακινούνται να βρουν λύσεις και να οραματιστούν τους κοινούς στόχους.

Η εξατομικευμένη μέριμνα (individualized consideration)

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί στους υφισταμένους του ως μέντορας διότι ενδιαφέρεται άμεσα για τις προσωπικές τους ανάγκες και για το πώς θα επιτύχουν τα μέγιστα αποτελέσματα. Υιοθετείται από την πλευρά της ηγεσίας ένα υποστηρικτικό κλίμα ιδιαίτερα όταν πρόκειται για εκπαίδευση του προσωπικού και για νέες ευκαιρίες μάθησης.

Οι επικρατέστερες θεωρίες της συμπεριφοράς είναι οι παρακάτω :

#### ❖ Η θεωρία του Douglas McGregor X και Y

Αν επιχειρήσουμε να εξετάσουμε τα επικρατέστερα στυλ ηγεσίας δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τη θεωρία του Douglas McGregor. Σύμφωνα με αυτή οι ηγετικές συμπεριφορές ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες: στο αυταρχικό και στο δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

Το αυταρχικό στυλ βασίζεται στη Θεωρία X, όπου σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι χαρακτηρίζονται κατά μέσο όρο τεμπέληδες και δεν αγαπούν την εργασία τους .Δεν παίρνουν πρωτοβουλίες και αποφεύγουν να αναλαμβάνουν ευθύνες. Τότε ο ηγέτης θα πρέπει να παρέμβει , να καθοδηγήσει και να συμβουλέψει τους υφισταμένους του και αν χρειαστεί ακόμη και να τους τιμωρήσει.

Το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα πάλι με τον McGregor στηρίζεται υποθετικά στη Θεωρία Y, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι αγαπούν την εργασία τους, αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες όταν οι συνθήκες είναι επιτρεπόμενες. Οπότε αυτό το στυλ ηγεσίας ίσως είναι και το πιο αποτελεσματικό.(Μπουραντάς, 2002).

Αναλύοντας αυτά τα δυο στυλ ηγεσίας από μια άλλη οπτική γωνιά θα λέγαμε ότι η θεωρία X στηρίζεται στη δύναμη του ηγέτη, αφού πιστεύει ότι συνυπάρχουν από τη μια οι χαρισματικοί ηγέτες που έτσι και αλλιώς επιβάλλονται και από την άλλη το πλήθος των ατόμων που υπακούει στις εντολές του. Ενώ η Θεωρία Y προσπαθεί να εξομοιώσει τις διαφορές ηγέτη και υφισταμένων οπότε σύμφωνα με τον McGregor για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή

ενός ηγετικού στυλ θα πρέπει να εξελιχθεί η Θεωρία X προς τη Θεωρία Y, άρα να επικρατήσει το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

Οι συνέπειες των Θεωριών X και Y είναι οι εξής: Αν εφαρμόζεται η Θεωρία X τότε ο ηγέτης κατέχει εξέχουσα θέση αφού κατευθύνει και ελέγχει με τη χρήση εξουσίας. Δεν τον ενδιαφέρουν οι επιθυμίες και οι ανάγκες των εργαζομένων παρά μόνο οι στόχοι του οργανισμού. Αυτό που τον απασχολεί είναι η ροή της παραγωγής και μόνο.

Οι συνέπειες της θεωρίας Y είναι ότι δίνεται από τον ηγέτη προτεραιότητα στους στόχους των εργαζομένων, υπάρχει εμπιστοσύνη προς αυτούς αφού ο ηγέτης πιστεύει ότι όταν οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι θα είναι και αποδοτικοί.

Σύμφωνα βέβαια με τους Αγγελόπουλο & Χορέβα (2017), για να εξελιχθεί η Θεωρία X στη Θεωρία Y που σημαίνει να υιοθετηθεί η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να εφαρμοστεί το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.

#### ❖ Μια άλλη θεωρία είναι του Διοικητικού Πλέγματος Managerial Grid

Από πολύ παλιά ακόμη τέλη της δεκαετίας του 1940 και μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 1960, ήδη είχαν ξεκινήσει έρευνες σχετικά με το πώς είναι αποτελεσματική η συμπεριφορά ενός ηγέτη παίρνοντας την πρωτιά τα πανεπιστήμια Ohio State University και University of Michigan, αντίστοιχα. Έτσι σύμφωνα με την έρευνα του πρώτου πανεπιστημίου του Ohio State University για να αποβεί μια ηγεσία αποτελεσματική θα πρέπει να λάβουμε υπόψη δυο παράγοντες. Ο ένας είναι η δομή των κατευθύνσεων δηλαδή αυτό μας δείχνει κατά πόσο ικανός είναι ένας ηγέτης στο να κατευθύνει το κοινό που τον ακολουθεί στην περάτωση των στόχων τους. Και ο άλλος παράγοντας είναι το ενδιαφέρον, η ευαισθητοποίηση δηλαδή κατά πόσο ο ηγέτης ασχολείται όχι μόνο για τις σχέσεις του με τους εργαζόμενους αλλά και για τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων



Οι δυο οπτικές της ηγεσίας  
Ohio State University

Ανθρώπινες Σχέσεις	1	3
	2	4

Απόδοση Εργασίας

Σχήμα 1.1

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι ο ηγέτης της θέσης 1, ενδιαφέρεται για τις σχέσεις του με τους εργαζόμενους, όμως αδιαφορεί για τον τρόπο με τον οποίο θα τους καθοδηγούσε. Αυτός που είναι στην θέση 2, δείχνει αδιαφορία και για τους εργαζόμενους και για την απόδοσή τους. Εκείνος που είναι στην θέση 3 δείχνει ενδιαφέρον μόνο για την απόδοση των εργαζομένων του και δεν τον αφορά οι σχέσεις του με εκείνους. Ενώ αυτός που βρίσκεται στη θέση 4, ενδιαφέρεται ισομερώς και για τους εργαζόμενους και για την απόδοσή τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Ohio State University, δείχνουν ότι για να πετύχει ένας ηγέτης θα πρέπει να σέβεται και να είναι κοντά με τους εργαζομένους του αλλά και να τους κατευθύνει στους προβλεπόμενους στόχους.

Από την άλλη το University of Michigan υποστηρίζει και αυτό τη σημασία στην έννοια της απόδοσης και των ανθρωπίνων σχέσεων, όχι όμως σαν αλληλένδετες έννοιες αλλά σαν ανεξάρτητες μεταξύ τους όπου η μια δεν επηρεάζεται από την άλλη. Αυτό μπορούμε να το διακρίνουμε παρατηρώντας το παρακάτω σχήμα.

Ο Προσανατολισμός του ηγέτη  
University of Michigan



Σχήμα 1.2

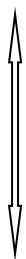
Όπως παρατηρούμε ο ηγέτης θα πρέπει να επιλέξει ή να ασχοληθεί μόνο με την παραγωγή ή μόνο με τους εργαζόμενους.

Και επειδή τα αποτελέσματα των δυο αυτών πανεπιστημίων έδειξαν αρχικά ότι οι ηγέτες προσανατολίστηκαν περισσότερο στους εργαζόμενους από ότι στην παραγωγή, τελικά οι απόψεις αυτές δημιούργησαν μόνο σύγχυση. Και τότε έρχεται η θεωρία των Blake και Mouton η λεγόμενη θεωρία του διοικητικού πλέγματος.

Έτσι σύμφωνα με τους Κανελλόπουλος (1990) και Χυτήρης Λ.(2006) στη θεωρία αυτή έχουμε δυο διαστάσεις περί ηγεσίας. Η μια αντικατοπτρίζει την επιθυμία του ηγέτη να είναι αποτελεσματικός και αυτό φαίνεται στον οριζόντιο άξονα του πλέγματος και η άλλη μας δείχνει το ενδιαφέρον του ηγέτη να ικανοποιήσει τον ανθρώπινο παράγοντα (κάθετος άξονας).

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ  
ΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

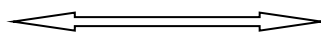
ΥΨΗΛΟ



1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

ΧΑΜΗΛΟ

ΧΑΜΗΛΟ



ΥΨΗΛΟ

ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Σχήμα 1.3 Διοικητικό Πλέγμα Blake και Mouton  
Πηγή: Μάνατζμεντ Αρχές διοίκηση επιχειρήσεων- Χυτήρης Λ.(2006)

Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον ερευνητή Χυτήρης Λ.(2006), η θεωρία των Blake και Mouton μας δείχνει ότι η συμπεριφορά ενός ηγέτη περιορίζεται ανάμεσα στα πέντε σημεία του πλέγματος. Αυτά είναι:

1. Ο ηγέτης 1.1 – Αδύναμος ηγέτης. Είναι εκείνος ο οποίος το μόνο που διεκπεραιώνει είναι η μεταφορά μηνυμάτων προς τους εργαζόμενους, έχοντας άγνοια για τα συναισθήματα αυτών ενώ αδυνατεί ως προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας.
2. Ο ηγέτης 1.9 – Μάνατζερ Λέσχης. Ενδιαφέρεται υπερβολικά για τα συναισθήματα και τις σχέσεις των εργαζομένων και αποτυγχάνει παταγωδώς ως προς την επίτευξη των στόχων.
3. Ο ηγέτης 9.1 – Μάνατζερ καθήκοντος. Είναι εκείνος που εστιάζει με αστείρευτο ενδιαφέρον αποκλειστικά και μόνο στην επίτευξη των στόχων της ομάδας και δεν δείχνει το παραμικρό ενδιαφέρον για τα μέλη της.
4. Ο ηγέτης 9.9 – Συνεργατικός Μάνατζερ. Προσπαθεί να συνεργαστεί ταυτόχρονα και με τους εργαζόμενους αλλά και δεν χάνει το ενδιαφέρον του στον σκοπό του που είναι η

επίτευξη των στόχων. Θα λέγαμε ότι ίσως είναι ο ιδανικός ηγέτης, για το λόγο αυτό λέγεται συνεργατικός και εκτελεί συνεργατική διοίκηση.

5. Ο ηγέτης 5.5 – Μάνατζερ του εκκρεμούς. Ο ηγέτης αυτός εκτελεί τη λεγόμενη διοίκηση της ισορροπίας, διότι υπάρχει μια ισορροπία ως προς το ενδιαφέρον του και προς την ομάδα και προς την επίτευξη των στόχων της ομάδας.

Κάνοντας μια κριτική στο διοικητικό πλέγμα των Blake και Mouton καταλήγουμε ότι εκτός από τα πέντε μοντέλα ηγετικής συμπεριφοράς είναι πολύ πιθανόν ένας ηγέτης να ακολουθεί κάποιο μοντέλο σε οποιοδήποτε τετράγωνο το οποίο να είναι κοντά στο τετράγωνο που δίνει προτεραιότητα στην παραγωγή αλλά να έχει και στοιχεία από ένα άλλο ηγετικό στυλ που να είναι κοντά σε κάποιο τετράγωνο όπου εστιάζει στον άνθρωπο. Σύμφωνα πάντα με τον Κανελλόπουλο (1990), ο ηγέτης που κινείται μεταξύ των τετραγώνων του πλέγματος είναι πιο ευέλικτος και προσαρμόσιμος στην εργασιακή συμπεριφορά του. Η πιστή αντιγραφή σε ένα και μόνο πρότυπο μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς αποκαλύπτει εσωστρέφεια και αναποτελεσματικότητα.

#### ❖ Η Θεωρία των τεσσάρων Συστημάτων Διοίκησης

Σύμφωνα με τον Ζαβλανός Μ.(2002) , έχουμε τη θεωρία εκείνη όπου ο R.Likert το 1947, μετά από μελέτες κατέληξε στις εξής τέσσερις θεωρίες.

Το πρώτο σύστημα μας λέει ότι όλες τις αποφάσεις τις παίρνει μόνος του ο ηγέτης χωρίς να υπολογίζει τους εργαζόμενους και για το λόγο αυτό το σύστημα ονομάζεται εκτελεστικό, εξουσιαστικό, κατευθυντικό.

Κατά το δεύτερο σύστημα ο ηγέτης ναι μεν δείχνει ενδιαφέρον για τους εργαζόμενους από την άλλη είναι φιλικός και διαλλακτικός όταν τον χρειάζονται. Μιλάμε βέβαια για το ενισχυτικό σύστημα που συνήθως εφαρμόζεται σε καταστάσεις ρουτίνας ή μη ευχάριστες.

Στο τρίτο σύστημα ο ηγέτης δίνει πρωτοβουλίες και ευθύνες στους εργαζόμενους για αποφάσεις που εκκρεμούν αλλά τον τελευταίο λόγο τον έχει πάντα ο ίδιος. Εδώ έχουμε το

συμβουλευτικό, συμμετοχικό σύστημα. Εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι διακατέχονται από έντονο άγχος και στρες.

Σύμφωνα με το τέταρτο σύστημα, ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους εργαζόμενους και οριοθετεί υψηλούς και δύσκολους στόχους που πιθανή αποτυχία των εργαζομένων να κατακτήσουν τους στόχους θα τους οδηγήσει σε πικρία και απογοήτευση. Μιλάμε για το λεγόμενο ηγετικό σύστημα .

#### ❖ Η θεωρία του κύκλου ζωής ηγεσίας

Σύμφωνα με τον μελετητή Χυτήρης Λ.(2006), αυτό που επηρεάζει την απόδοση ενός ηγετικού στυλ είναι ο βαθμός ωριμότητας των εργαζομένων. Λέγοντας ωριμότητα εννοούμε τον τρόπο επίτευξης των στόχων ανάλογα με τις προθέσεις, την εκπαίδευση, την κουλτούρα και τις εμπειρίες καθενός. Κατά τη θεωρία αυτή υπάρχει μια σχέση αντιστρόφως ανάλογη ανάμεσα στους υφισταμένους και στον ηγέτη. Δηλαδή όσο αυξάνεται η ωριμότητα των υφισταμένων τόσο μειώνεται η επίβλεψη του ηγέτη στην ολοκλήρωση του έργου τους και το αντίθετο.

Στη θεωρία αυτή σύμφωνα με τους μελετητές Hersey και Blanchard (Κατσαρός, Ι. (2008) καθιερώνεται το στυλ ηγεσίας ανάλογα με την ευελιξία του ηγέτη. Η συμπεριφορά του ηγέτη προσδιορίζεται από δυο οπτικές. Η μια είναι ο προσανατολισμός του προς τις υποχρεώσεις του δηλαδή η καθιέρωση των ρόλων των υφισταμένων από τον ηγέτη και η άλλη είναι ο προσανατολισμός του προς τις σχέσεις των ανθρώπων δηλαδή η χορήγηση κινήτρων προς τους υφισταμένους από τον ηγέτη με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους (Μπουραντάς, 2002). Λαμβάνοντας υπόψη και συνδυάζοντας τις παραπάνω .οπτικές έχουμε τους εξής συνδυασμούς ηγετικών συμπεριφορών :

- Αποκλειστικό προσανατολισμό της συμπεριφοράς του ηγέτη προς τις υποχρεώσεις και μειωμένο ενδιαφέρον προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

- Την ύπαρξη έντονου προσανατολισμού και ενδιαφέροντος τόσο προς τις υποχρεώσεις όσο και προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
- Την υιοθέτηση έντονου προσανατολισμού προς τις ανθρώπινες σχέσεις και την απαξίωση προς το ενδιαφέρον για τα καθήκοντα – υποχρεώσεις.
- Τον μειωμένο προσανατολισμό τόσο προς τις υποχρεώσεις – καθήκοντα όσο και προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

### **1.3. Εργασιακή Αποδοτικότητα – Εργασιακή Απόδοση**

#### **1.3.1. Πως ερμηνεύουμε την Εργασιακή Αποδοτικότητα σε έναν οργανισμό**

Λέγοντας αποδοτικότητα εργασίας εννοούμε εκείνο το μέτρο σύμφωνα με το οποίο προσδιορίζουμε την ορθή αξιοποίηση πόρων που συντελούν στην παραγωγή ενός αποτελέσματος.

Σύμφωνα με τον Αναστασίου (2000), η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως από το εργασιακό περιβάλλον, από τις χρηματικές απολαβές, από τις συνθήκες και τον τρόπο αντιμετώπισης τους, ενώ άλλοι παράγοντες αναφέρονται στον ίδιο τον εργαζόμενο όπως η μόρφωση του, οι ικανότητες που διαθέτει, οι φιλοδοξίες και οι προσδοκίες του.

Παρά ταύτα η κάθε επιχείρηση – οργανισμός μπορεί με τον τρόπο της να επηρεάσει τις συνθήκες εργασίας αλλά και τους παράγοντες αποδοτικότητας που σχετίζονται με τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Ένα κίνητρο που θα μπορούσε να υποκινήσει τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση για να αυξήσουν το ενδιαφέρον τους στην εργασία, είναι να βελτιωθούν οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων με διάφορα προγράμματα επιμόρφωσης, οι επιπλέον αμοιβές και μπόνους από την πλευρά της διοίκησης.

Στις περιπτώσεις όπου ένα ηγετικό στέλεχος αντιμετωπίζει μια αποκλίνουσα συμπεριφορά ενός εργαζόμενου θα πρέπει να προβληματιστεί αν θα αντιδράσει απέναντι στην συμπεριφορά ή να εμβαθύνει στην αιτία που την προκάλεσε. Οπότε είναι σκόπιμο το ηγετικό στέλεχος να έχει γνώσεις των κινήτρων των εργαζομένων, να γνωρίζει δηλαδή ποιες είναι οι αιτίες που τους ωθούν σε συγκεκριμένες δράσεις.

Αν θελήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στην αποδοτικότητα θα λέγαμε ότι είναι το σύνολο της ποσότητας και της ποιότητας του έργου που παράγει ο εργαζόμενος στα πλαίσια της εργασίας του.

Η αποδοτικότητα στο διοικητικό προσωπικό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι μια εκτεταμένη έννοια αφού απαρτίζεται από πολλές επιμέρους έννοιες όπως είναι οι γνώσεις, η μόρφωση, η ευγένεια, η υπομονή, η προθυμία, το χαμόγελο και η ευχάριστη διάθεση και συμπεριφορά.

Επίσης ανάλογα με την χρονική περίοδο που εξετάζουμε (εγγραφές, εξετάσεις) στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης υπάρχουν διακυμάνσεις ως προς τη ροή της εργασίας, όπως εντάσεις, πίεση, χρονικά περιθώρια. Σε περιόδους εντάσεων το διοικητικό προσωπικό πιέζεται από τις απαιτήσεις στο χώρο της εργασίας για παραγωγή αυξημένων ποσοτήτων έργου χωρίς όμως να μειώνεται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Για αυτό και η διοίκηση πρέπει να ξέρει τα κίνητρα συμπεριφοράς των εργαζομένων έτσι ώστε να είναι σε θέση να τοποθετεί τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις, να βελτιώνει την πολιτική προσωπικού καθώς και να επεμβαίνει στα κίνητρα συμπεριφοράς του προσωπικού με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η απόδοση τους.

Σύμφωνα με τον μελετητή Μπουραντάς (2002) αποδοτικότητα είναι ένα μέσο που αναφέρεται στο εσωτερικό ενός οργανισμού και αυτό που κάνει είναι να μετρά τους πόρους που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι στόχοι του. Δηλαδή αποτιμάται ως μια μαθηματική σχέση, του αποτελέσματος που παρήχθη προς τα κεφάλαια που έχουν χρησιμοποιηθεί.

Ένας άλλος συγγραφέας ο Παπαδάκης Β. (2002) αναφέρει ότι η οικονομική αποδοτικότητα μετρά αξίες. Οι δείκτες απόδοσης πρέπει να διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά :

Οι δείκτες μέτρησης απόδοσης θα πρέπει να είναι συναφείς και σχετικοί με τους στόχους της επιχείρησης – οργανισμού.

Για να είναι έγκυρα και αξιόπιστα τα αποτελέσματα οι δείκτες μέτρησης απόδοσης δεν θα πρέπει να είναι πολλοί ποσοτικά.

Επίσης για να είναι εφικτές οι συγκρίσεις οι δείκτες απόδοσης να αποδίδουν την πρόοδο με ποσοτικές μεθόδους.

Η μέτρηση της αποδοτικότητας με τη χρήση δεδομένων θα πρέπει να γίνεται με απλό και κατανοητό τρόπο.

Κάποιοι άλλοι μελετητές όπως οι Wright, Dunford and Snell( 2001), υποστηρίζουν ότι ανάλογα με τι ακριβώς θέλουμε να εξετάσουμε μπορούμε να κάνουμε χρήση όχι μόνο ποσοτικών δεικτών αλλά και ποιοτικών.

Η εργασιακή συμπεριφορά σε έναν οργανισμό εξαρτάται από τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων και προϋποθέτει γνώση των μηχανισμών που θα χρησιμοποιηθούν.

### **1.3.2.Λίγα λόγια για την εργασιακή απόδοση**

Όταν λέμε εργασιακή απόδοση εννοούμε τον τρόπο που ένας εργαζόμενος εκτελεί την εργασία που του έχουν αναθέσει ή οι συμπεριφορές του εργαζόμενου που προσδιορίζονται κατά τη διάρκεια της εργασίας του όπως επίσης και τα αποτελέσματα που παράγει αναφορικά με την προσπάθεια που καταβάλλει.

Σύμφωνα με τους Shore and Martin (1989), η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως από την προθυμία που έχει ένας εργαζόμενος να εκτελέσει την εργασία που του έχει ανατεθεί, αλλά και κατά πόσο επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα αναφορικά



με την προσπάθεια που καταβάλλει και τελικά τι ικανότητες διαθέτει για την περάτωση της εργασίας του.

Ορισμένοι συγγραφείς όπως οι Martin, Price and Mueller (1981), στην προσπάθεια τους να εντοπίσουν τρόπους βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης προσπάθησαν να τη συσχετίσουν με την εργασιακή ενσωμάτωση όπου τα αποτελέσματα αυτής δρουν και μεμονωμένα σε κάθε εργαζόμενο αλλά και συνολικά σε όλους μαζί.

Η εργασιακή ενσωμάτωση που μελετάται στον εργασιακό χώρο, σύμφωνα με τον Allen (2006) καθορίζει με ακρίβεια το πως θα διαμορφωθεί η εργασιακή απόδοση από ότι η εργασιακή ενσωμάτωση εκτός εργασιακού χώρου.

Ένας άλλος ορισμός της εργασιακής απόδοσης είναι των Miller and Broamiley (1990) οι οποίοι υποστήριξαν ότι εργασιακή απόδοση είναι μια απεικόνιση των δυνατοτήτων που διαθέτει μια επιχείρηση για να πετυχαίνει τους σκοπούς της.

Αξιοσημείωτη είναι και η άποψη των Collis and Montgomery (1995), που προσδιόρισαν την εργασιακή απόδοση ως το σύνολο των δυνατοτήτων, ικανοτήτων, διαθέσιμων πόρων που απαιτούνται για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των στόχων ενός οργανισμού – επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Wit and Meyer (1998) εργασιακή απόδοση είναι το σύνολο και η επεξεργασία των εκροών σε μια επιχείρηση.

Ένας άλλος ορισμός της εργασιακής απόδοσης είναι του Campbell (1999), σύμφωνα με τον οποίο η εργασιακή απόδοση πρέπει να μελετάται αναφορικά με τις ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις και κίνητρα που συμπεριλαμβάνονται σε μια θέση εργασίας και σε σχέση με τον τρόπο που την προσδιορίζουν.

Αν κάνουμε μια ανασκόπηση στην διεθνή βιβλιογραφία θα σταθούμε σε πολλές απόψεις και ορισμούς για το τι είναι τελικά εργασιακή απόδοση.

Έτσι σύμφωνα με τους Amos et al. (2004) εργασιακή απόδοση είναι ένα σύνολο μεμονωμένων επιδόσεων όπου σύμφωνα με αυτό εφαρμόζεται η κατάλληλη στρατηγική και επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται από τη διοίκηση ενός οργανισμού.

Με διαφορετικά λόγια εργασιακή απόδοση είναι το σύνολο μεμονωμένων συμπεριφορών όπου ανάλογα με τον τρόπο που είναι κατανεμημένες και δομημένες επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Πολλοί ακόμη μελετητές όπως οι Caligiuri and Day (2000), οι Sinangil and Ones (2003), οι Lee et al. (2004), ισχυρίζονται ότι θα πρέπει να σταθούμε σε ορισμένα μεμονωμένα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων άρα και την εργασιακή τους απόδοση. Τα στοιχεία αυτά που χαρακτηρίζουν την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων είναι:

- Η εθνικότητα
- Το φύλο
- Εμπειρία και πιθανή προϋπηρεσία
- Ικανότητα επικοινωνίας
- Αντοχή και υπομονή σε πιεστικές καταστάσεις
- Προσανατολισμός και προσήλωση στους στόχους
- Ευελιξία στον εργασιακό χώρο και πολιτιστική ευελιξία
- Διπλωματική εργασία

Επίσης σύμφωνα με τους μελετητές Milkovich et al. (1991) για να προσδιορίσουμε την εργασιακή απόδοση θα πρέπει να την μελετήσουμε μέσα από τρεις οπτικές : Σε συνάρτηση με τα αποτελέσματα, με τα προσωπικά χαρακτηριστικά και με τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Πολλοί μελετητές δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση η οποία προέρχεται από την εκτέλεση των καθηκόντων

των εργαζομένων. Οι παράγοντες αυτοί είναι το περιβάλλον εργασίας, η κατανόηση της εργασίας, η ικανότητα του εργαζόμενου καθώς και η παρακίνηση για την εκτέλεση της εργασίας του.

Αυτό που παρατηρείται από διάφορες μελέτες που έγιναν κατά καιρούς είναι ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ εργασιακής απόδοσης και εργασιακής ενσωμάτωσης. Σίγουρα η εργασιακή απόδοση έχει να κάνει όχι μόνο με συμπεριφορές αλλά και με το αποτέλεσμα της απόδοσης. Οπότε θα λέγαμε ότι υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ αποτελέσματος και συμπεριφοράς χωρίς το ένα να υπερκαλύπτει το άλλο.

Σύμφωνα με τον Campbell (1999) οι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή απόδοση είναι οκτώ, από τους οποίους οι πέντε αναφέρονται στην απόδοση της εργασίας :

- Προφορική αλλά και γραπτή επικοινωνία
- Ικανότητες διεκπεραίωσης της εργασίας
- Διοίκηση
- Επίβλεψη
- Επαγγελματική εξειδίκευση άσχετη με το αντικείμενο εργασίας

Ωστόσο σύμφωνα με τους Borman & Motowidlo (1993) δόθηκε ιδιαίτερη σημασία σε δυο τύπους συμπεριφοράς που καθορίζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Ο πρώτος τύπος συμπεριφοράς αναφέρεται στην απόδοση της εργασίας δηλαδή στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών και ο δεύτερος τύπος συμπεριφοράς αναφέρεται στην συναφής απόδοση. Οι συγκεκριμένοι μελετητές παρουσίασαν πέντε κατηγορίες επιδόσεων :

- Η ύπαρξη ενθουσιασμού για την αποπεράτωση μιας εργασίας
- Ο εθελοντισμός για μέρος της εργασίας που δεν προβλέπεται
- Η πιστή τήρηση αρχών και κανόνων ακόμη και όταν αυτό δεν είναι αποδεκτό
- Η διάθεση για βοήθεια σε συναδέλφους
- Η υποστήριξη των εργασιακών στόχων χωρίς αναστολές

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι η απόδοση της εργασίας επηρεάζεται από τέσσερις παράγοντες. Από τον μετασχηματισμό της διοίκησης δηλαδή από την καθοδήγηση των εργαζομένων προκειμένου να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού. Βέβαια αυτό προϋποθέτει ότι η διοίκηση σέβεται τις ανάγκες των εργαζομένων και αποτελεί πρότυπο για αυτούς, παρακινεί τους εργαζομένους, αναδεικνύει τις ικανότητες τους και βρίσκει λύσεις και καινοτόμες ιδέες σε ότι τους απασχολεί. Από την οργανωσιακή δικαιοσύνη δηλαδή από τα πιστεύω των εργαζομένων για το αν επικρατεί ίση μεταχείριση από την επιχείρηση προς αυτούς. Όταν δεν υπάρχει οργανωσιακή δικαιοσύνη μειώνεται η ποσότητα αλλά και η ποιότητα της εργασίας. Επίσης η απόδοση της εργασίας εξαρτάται από την εργασιακή δέσμευση δηλαδή όχι μόνο από τον τρόπο που αξιοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους, αλλά και από την αφοσίωση, το σθένος και γενικά από τον τρόπο απορρόφησης του έμφυχου δυναμικού. Τέλος η εργασιακή απόδοση επηρεάζεται από τα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας δηλαδή από τη διάθεση των εργαζομένων να εξυπηρετούν το κοινό πάντα προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος. Οπότε οι εργαζόμενοι ικανοποιούνται όταν εκτελούν με ορθολογικό τρόπο την εργασία τους και τα κίνητρα πρέπει να είναι ορθολογικά και να στηρίζονται όχι μόνο σε κανόνες αλλά και σε συναισθήματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 2.Διοίκηση, Ηγεσία, Εργασιακή Αποδοτικότητα και Εργασιακή ικανοποίηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

#### 2.1. Οργάνωση και Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

##### 2.1.1. Σκοπός και έννοια της οργάνωσης

Σύμφωνα με τον Ελευθερουδάκη (1927), η έννοια της οργάνωσης συσχετίζεται με έννοιες όπως είναι διευθέτηση, τακτοποίηση, διάταξη, τάξη άρα μιλάμε για κάτι συστηματοποιημένο και όχι τυχαίο ή απρόβλεπτο. Για να έχουμε οργάνωση θα πρέπει να έχουμε μια συνεργασία των στοιχείων – οργάνων που απαρτίζουν έναν οργανισμό

Άλλοι μελετητές πάλι όπως οι Koontz & O'Donnell (1980), υποστηρίζουν ότι οργάνωση σημαίνει διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου εργαζομένων που έχουν κοινούς στόχους.

Αν πάρουμε ως παράδειγμα ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η οργάνωση του αφορά την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων στα διάφορα τμήματα των σχολών που το απαρτίζουν. Στους αντικειμενικούς στόχους του κάθε τμήματος καθώς και την ανάθεση του κάθε τμήματος σε ένα ηγετικό στέλεχος. Την διαμόρφωση του οργανογράμματος των θέσεων εργασίας που προκύπτουν από την διάρθρωση των τμημάτων.

Σίγουρα η οργανωτική δομή θα πρέπει να προσδιορίζει τις συνθήκες εργασίας έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν επίγνωση των καθηκόντων, των υποχρεώσεων αλλά και των δικαιωμάτων τους. Να παρέχει το εργασιακό δικαίωμα χωρίς ανιδιοτέλειες και διακρίσεις. Να γίνεται σαφής ο ρόλος των εργαζομένων ούτως ώστε να αποφεύγονται παρεξηγήσεις και συγχύσεις. Να υπάρχει ένα πλαίσιο υποστήριξης και ενσωμάτωσης των αποφάσεων της διοίκησης με επίκεντρο την επίτευξη των στόχων.

Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν κοινά στοιχεία και ομοιότητες, διαθέτουν όμως και πολλές διαφορές. Έτσι όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν πολλές ομοιότητες αλλά το καθένα είναι και μοναδικό. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την μοναδικότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, το εκπαιδευτικό – διδακτικό προσωπικό, η ποιότητα των διοικητικών υπηρεσιών, τα προγράμματα σπουδών, ο χρόνος λειτουργίας του, ο αριθμός του διοικητικού προσωπικού.

Ο κάθε οργανισμός έχει μακροπρόθεσμα ένα σκοπό. Για να πετύχει το σκοπό του δημιουργεί πολλούς στόχους. Όσο πιο σαφείς και προσδόκιμοι είναι ο σκοπός και οι στόχοι του τόσο πιο ξεκάθαρα προσδιορίζεται και η πορεία του.

Οι σκοποί ενός οργανισμού μπορεί να είναι γενικοί, όπως για παράδειγμα ένα ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να προσπαθεί να εδραιώσει την καλή του φήμη. Μπορεί όμως να είναι και λειτουργικοί, όπως για παράδειγμα στόχος του ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να είναι στην σχολή της νοσηλευτικής να εισάγονται ετησίως 15000 φοιτητές.

Εδώ θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε τους λειτουργικούς σκοπούς ως κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Επίσης οι λειτουργικοί σκοποί δεν θα πρέπει να είναι αδιάφοροι και χαλαροί διότι έτσι κινδυνεύουμε να έχουμε χαμηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αντιθέτως θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από την οργανωσιακή ιεραρχία ως κριτήριο για εργασιακή παρακίνηση.

Γνωρίζοντας οι εργαζόμενοι τις ποιοτικές και ποσοτικές υποχρεώσεις τους προς τον οργανισμό, στην ουσία γνωρίζουν και τον σκοπό του οργανισμού. Τα προβλήματα δημιουργούνται από τη στιγμή που ο σκοπός του οργανισμού δεν συμβαδίζει με τους στόχους και τις απόψεις των εργαζομένων.

### **2.1.2. Ποιος πρέπει να είναι ο σκοπός του εργαζόμενου**

Η πλειοψηφία των εργαζομένων γνωρίζει τον λόγο εργασίας της ή τουλάχιστον έτσι πιστεύει.

Κάποιοι εργάζονται για έναν από τους παρακάτω λόγους ή για συνδυασμό δυο ή περισσότερων λόγων, όπως:

- τις χρηματικές απολαβές
- ενίσχυση υπάρχουσας χρηματικής απολαβής
- επαγγελματική καταξίωση και αναγνώριση
- κοινωνική τοποθέτηση και κοινωνικές συναναστροφές
- Απόκτηση και Επίδειξη δύναμης

Όταν επιτυγχάνονται και οι σκοποί εργασίας των εργαζομένων τότε σίγουρα αισθάνονται και οι ίδιοι επιτυχημένοι και αποδοτικοί σε αυτή.

### 2.1.3. Η έννοια της Οργάνωσης στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Πολλές προσπάθειες έγιναν κατά καιρούς για να δοθεί ένας ορισμός στην έννοια της οργάνωσης. Η έννοια οργάνωση αποδίδεται σε δυο διαστάσεις : Η πρώτη σχετίζεται με τους «οργανισμούς» όπως είναι οι συνεταιρισμοί , οι ενώσεις που δημιουργούνται από τους ανθρώπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσα από διάφορες δραστηριότητες.

Όπως για παράδειγμα είναι οι δημόσιοι οργανισμοί, τα σχολεία, τα πανεπιστήμια τα σωματεία κ.α.

Η δεύτερη διάσταση προσδιορίζει την οργάνωση ως οργανωτική δράση. Δηλαδή είναι μια προσπάθεια που γίνεται από μια ομάδα ανθρώπων όπου με συγκεκριμένες μεθόδους και διαδικασίες επιδιώκουν την επίτευξη στόχων μέσα από συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα.

Για παράδειγμα ένα διοικητικό στέλεχος σε μια επιχείρηση οργανώνει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις των επιμέρους τμημάτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων.

Στην πρώτη διάσταση η οργάνωση προσδιορίζει τη δομή του οργανισμού και μελετά τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα σε αυτόν και αποτυπώνουν το άθροισμα των μερών σε

αποτέλεσμα , ή αλλιώς ολότητα. Εδώ δηλαδή ασχολούμαστε με τον τρόπο διάρθρωσης του οργανισμού , πως κατανέμονται τα μέρη και τα τμήματα που τον αποτελούν αλλά και πως αυτά συνδέονται μεταξύ τους. Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ως οργανισμό, το πανεπιστήμιο το οποίο αποτελείται από σχολές και οι σχολές από τμήματα που συνδέονται οργανικά μεταξύ τους οπότε αποτελούν μια ολότητα. Επίσης στην πρώτη διάσταση η οργάνωση αναφέρεται στα συστήματα του οργανισμού που είναι με τέτοιο τρόπο δομημένα ώστε να υπάρχει αλληλουχία και συνέχεια στις λειτουργίες του με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων. Για παράδειγμα η εγγραφή ενός φοιτητή σε μια σχολή ανώτατης εκπαίδευσης γίνεται με συγκεκριμένες τυποποιημένες διαδικασίες που υποχρεούται να ακολουθήσει και ο φοιτητής και ο διοικητικός υπάλληλος της σχολής.

Στην δεύτερη διάσταση η οργάνωση προσδιορίζεται με βάση ορισμένα χαρακτηριστικά που την συνιστούν :

- Το ανθρώπινο δυναμικό με το οποίο αποτελείται. Συγκεκριμένα είναι τα άτομα που συνεργάζονται , δραστηριοποιούνται και μέσα από σχέσεις οδηγούνται στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.
- Ο τρόπος καταμερισμού της εργασίας και τα εφαρμοζόμενα συστήματα. Η οργάνωση δεν απαρτίζεται μόνο από λειτουργίες αλλά τον κυριότερο ρόλο τον έχουν οι σχέσεις και συμπεριφορές των ατόμων που την συγκροτούν.
- Οι στόχοι που θέτει. Σίγουρα η οργάνωση προέρχεται από στόχους και δημιουργεί στόχους εκούσιους και ακούσιους. Άλλωστε μέσω της οργάνωσης επιτυγχάνονται η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών που είναι και ο τελικός στόχος της,
- Η διαίρεση της οργάνωσης σε καθήκοντα και σε ρόλους . Αν οι ρόλοι κατανέμονται σωστά και υπάρχει συνεργασία μεταξύ των μελών τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα για την επιτυχή έκβαση των στόχων της οργάνωσης.



- Καθορισμός ορίων που την κάνουν διακριτή μέσα στο περιβάλλον της.. Κάθε οργάνωση είναι μοναδική οντότητα η οποία βομβαρδίζεται συνεχώς από αλληλεπιδράσεις και συμπεριφορές από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται.
- Η χρονική διάρκεια της οργάνωσης. Η οργάνωση διέπεται από διαχρονικότητα και δεν αποτελεί στιγμιαίο γεγονός. Όπως για παράδειγμα οι δημόσιοι φορείς, τα πανεπιστήμια ή τα σωματεία διέπονται από αρχές οργάνωσης κατά τη διάρκεια του χρόνου και δεν λειτουργούν επιφανειακά χωρίς ουσιαστικές δομές και ανθρώπινες σχέσεις.

Οι οργανισμοί τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή αλλιώς τα πανεπιστήμια είναι πολυδιάστατοι οργανισμοί που διέπονται από ιδιαίτερα μοναδικά χαρακτηριστικά.

Σύμφωνα με τους H.R. Kells,(1995) κατά το πέρασμα των χρόνων εξελίσσονται , μεταλλάσσονται και διαμορφώνουν συνεχώς νέες δομές , ανακατατάξεις και αλλαγές. Τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης διέπονται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την ακαδημαϊκή τους ταυτότητα και τα διαφοροποιούν από τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Μελετώντας τον Sporn B.(1996) παρατηρούμε ότι οι στόχοι των πανεπιστημίων δεν είναι τόσο σαφείς όπως των κερδοσκοπικών οργανισμών, προσεγγίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα και όχι το κέρδος , στις αλλαγές εξωτερικών παραγόντων είναι ευάλωτα, οι τεχνικές τους δεν είναι πάντα προγεγραμμένες και στην τελική λήψη αποφάσεων τον λόγο έχουν οι εμπειρογνώμονες

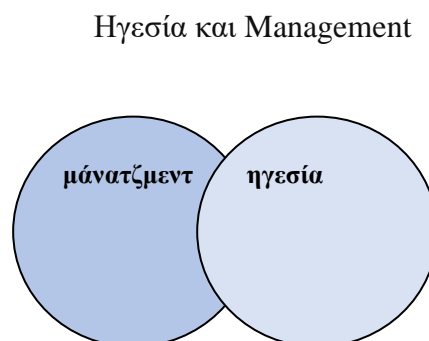
Εξάλλου σύμφωνα με τους Middlehurst και Gordon (1995), τα πανεπιστήμια όπως και τα κολλέγια παρουσιάζονται ως οργανισμοί μέσα από τους οποίους οι επαγγελματίες νιώθουν έντονα το προνόμιο της αυτονομίας. Ιδιαίτερα το ακαδημαϊκό προσωπικό κάνει χρήση αυτού του δικαιώματος εξασφαλίζοντας αυτονομία και ελευθερία και στα προγράμματα σπουδών αλλά και στο ερευνητικό πεδίο.

#### 2.1.4. Διοίκηση και Ηγεσία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Σύμφωνα με τον Adair (2008) η οργάνωση των πανεπιστημίων διαχωρίζεται σε δυο έννοιες, στη διοίκηση (administration) και στη διαχείριση (management). Η διαφορά τους έγκειται ότι η διαχείριση έχει να κάνει με τις στάσεις και τη συμμόρφωση των μελών ενός οργανισμού ενώ η διοίκηση με τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο σε έναν οργανισμό. Οπότε η αποτελεσματική διοίκηση είναι ένα κράμα από τη χρήση των κατάλληλων πόρων και από την αποτελεσματική διαχείριση που συντελούνται σε έναν οργανισμό.

Η έννοια της ηγεσίας είναι σαφώς ευρύτερη και ειδικότερα όταν μιλάμε για ηγεσία στην εκπαίδευση, σύμφωνα με τον Dimmock (2003) εννοούμε την ανάπτυξη και αλλαγή ενός οργανισμού με τέτοιο τρόπο που να αποτελεί δομικό χαρακτηριστικό μιας βαθύτερης αναδιοργάνωσης των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων.

Βέβαια ηγεσία και μάνατζμεντ είναι δυο έννοιες που είναι αλληλοεπηρεαζόμενες, αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες μεταξύ τους. Αυτό αποδεικνύεται και από το παρακάτω σχήμα :



Σχήμα 1.4

Πηγή: (Adair 2008: 131)

Ο Bolam (1999) υποστηρίζει ότι μανάτζμεντ είναι η εκτελεστική λειτουργία που υλοποιεί τους συμφωνημένους όρους πολιτικής ενώ η ηγεσία έχει την ευθύνη να επεξεργάζεται την πολιτική και τον οργανωτικό μετασχηματισμό όπου απαιτείται.

Από την άλλη ο Kladis (2011) πιστεύει ότι το μανάτζμεντ είναι απόρροια στοιχείων της διοίκησης αφού έχει άμεση σχέση με την εκτέλεση των δραστηριοτήτων και αποφάσεων της διοίκησης εξασφαλίζοντας την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Αξιοσημείωτη είναι η άποψη του Cuban (1988) ο οποίος διαχωρίζει τις έννοιες ηγεσία και μανάτζμεντ επισημαίνοντας ότι ηγεσία συνδέεται με την αλλαγή ενώ το μανάτζμεντ είναι μια διαχειριστική δραστηριότητα. Συγκεκριμένα υποστηρίζει ότι ηγεσία είναι ο επηρεασμός των δράσεων των ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Σύμφωνα με τη θεωρία του οι ηγέτες δημιουργούν τα κίνητρα και τους σκοπούς στα άλλα μέλη του οργανισμού επιτυγχάνοντας την υλοποίηση των υπαρχόντων αλλά και νέων στόχων του οργανισμού σε αντίθεση με τους μανάτζερ οι οποίοι προωθούν τις υπάρχουσες οργανωτικές συμφωνίες με αποτελεσματικότητα.

Ενδιαφέρουσα είναι και η άποψη του Carnall (2007) σύμφωνα με την οποία σε περιόδους αλλαγών και κρίσεων η ηγεσία αποτελεί το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση των οργανισμών ενώ οι διαχειριστικές ενέργειες είναι το αποτέλεσμα ικανοτήτων και γνώσεων μέσω πρακτικών εφαρμογών.

Πιο συγκεκριμένα όταν μιλάμε για διοίκηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αναφερόμαστε στο προσωπικό που συντονίζει τις λειτουργίες του πανεπιστημίου (διοικητικές, οργανωτικές, εκπαιδευτικές, οικονομικές). Είναι το προσωπικό εκείνο που εκπροσωπεί το πανεπιστήμιο με άλλους δημόσιους φορείς (εφορίες, άλλα πανεπιστήμια, δημόσια ταμεία κ.α.), με ιδιωτικούς φορείς ( τράπεζες, τοπικές επιχειρήσεις ), με το υπουργείο παιδείας (την ενσωμάτωση και τη μελέτη νέων νόμων και τον τρόπο εφαρμογής αυτών), με τους φοιτητές και τις οικογένειες

αυτών ( για διεκπεραίωση διαφόρων ζητημάτων με σκοπό την περάτωση των σπουδών τους ) και πολλές ακόμη αρμοδιότητες.

Άρα ο ρόλος του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι πολύπλευρος, σύνθετος, ουσιαστικός και καθοριστικός για την ομαλή και επιτυχή λειτουργία του οργανισμού.

Η πραγματοποίηση του οράματος ενός πανεπιστημίου εξαρτάται όχι μόνο από το πόσο αποτελεσματική κρίνεται η ηγεσία του ή από το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται αλλά και από την ποιότητα της διοίκησης του, από το πόσο ικανή είναι και από τον βαθμό που όλα τα παραπάνω επηρεάζουν την ηθική και την κουλτούρα του οργανισμού. Αξιοσημείωτο είναι ότι η αποτελεσματικότητα της διοίκησης επηρεάζει την παρακίνηση του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Σίγουρα υπάρχει διαχωρισμός των εννοιών ηγεσίας και διοίκησης παρόλο που ορισμένες φορές ίσως και να ταυτίζονται. Βασική τους διαφορά είναι ότι η ηγεσία αναφέρεται στην ανάγκη αλλαγής μιας νοοτροπίας όταν επιτάσσεται η αλλαγή της, ενώ η διοίκηση δηλαδή το γνωστό σε όλους μας μάνατζμεντ έχει ως ρόλο να αξιοποιήσει το υπάρχων προσωπικό και τους διαθέσιμους πόρους με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Θα λέγαμε για να τα διαχωρίσουμε ότι η εξουσία του μάνατζερ προέρχεται από τη θέση που κατέχει, σε αντίθεση με τον ηγέτη που κατέχει εξουσία αφού γίνεται αποδεκτός από ομάδες, ανεξάρτητα αν κατέχει εξέχουσα θέση ή όχι.

Ειδικότερα στην διοίκηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης η πραγματοποίηση των στόχων και του οράματος εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά και επιτυχημένα εφαρμόζεται η εκάστοτε ηγεσία. Άρα ηγεσία και διοίκηση έχουν μία άμεση, εξαρτώμενη σχέση όπου η μία τροφοδοτεί και τροφοδοτείτε από την άλλη. Από τη μια το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζεται στον κάθε οργανισμό και από την άλλη η ποιότητα της διοίκησης, αποτελούν δύο παράγοντες

που επηρεάζονται από την οργανωσιακή κουλτούρα και από τους κανόνες ηθικής που διέπουν τον οργανισμό.

Συνεπώς το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζεται στα πανεπιστήμια, καθορίζει την λειτουργία αυτών και επηρεάζει την παρακίνηση όλου του προσωπικού του (διοικητικού, εκπαιδευτικού κ.α.). Μια διοίκηση η οποία είναι αποδεκτή θα φέρει και θετικά αποτελέσματα με συνέπεια το προσωπικό να παρακινείται και να αποδίδει καλύτερα. Αντίθετα όταν η διοίκηση δεν είναι ικανή και δεν προσφέρει κίνητρα στους εργαζόμενους, λειτουργεί αρνητικά, τους αποθαρρύνει και φυσικά μειώνει την απόδοση τους.

Στην παρούσα εργασία αναφερθήκαμε στα μοντέλα και τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται γενικά με επίκεντρο την εφαρμογή τους στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (πανεπιστήμια), με τις σχέσεις που δημιουργούνται μέσα σε αυτά και με τις επιρροές που δέχονται από εξωγενείς παράγοντες.

Η ποιότητα στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση είναι διεθνώς ο στόχος των πανεπιστημίων που απαρτίζουν την Ευρωπαϊκή Ένωση. Και βέβαια δεν είναι ανεξήγητο αυτό αφού για να βελτιωθεί το επίπεδο ενός λαού σε όλους τους τομείς εξαρτάται από τους πόρους που διαθέτει η κάθε χώρα, την κουλτούρα, τον πολιτισμό, την μόρφωση, τις επιστήμες.

Ειδικότερα στην Ελλάδα τον τελευταίο καιρό έρχεται ένα νέο νομοσχέδιο να προσδιορίσει την αξιολόγηση στο χώρο των πανεπιστημίων έτσι ώστε να υιοθετήσει την διασφάλιση ποιότητας στα πανεπιστήμια. Με τον τρόπο αυτό αναβαθμίζονται οι λειτουργίες των πανεπιστημίων και μεταμορφώνονται σε ισχυρά εκπαιδευτικά μέσα που θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν επάξια άλλα ιδρύματα του εξωτερικού.

Εξάλλου σύμφωνα με τον Van Vught (1995) «Η διοίκηση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει τη βαθειά προσήλωση στις βασικές αξίες της έρευνας για την αλήθεια και τη συνεχή αναζήτηση για γνώσεις, αλλά και την ειλικρινή προσπάθεια ανταπόκρισης στις ανάγκες των σύγχρονων κοινωνιών».

## 2.1.5. Μορφές εκπαιδευτικής ηγεσίας

Ο χαρισματικός ή ηρωικός ηγέτης σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται στον προϊστάμενο του εκπαιδευτικού οργανισμού που προωθεί την ευγενή άμιλλα του οργανισμού, βάζει νέους στόχους, αναδιαμορφώνει νέες πρακτικές, αλλάζει την οργανωτική κουλτούρα ώστε να υπάρχει μέγιστη ικανοποίηση και από τους εκπαιδευτικούς και από τους εκπαιδευόμενους.

Ωστόσο σύμφωνα με τον Spillane (2006) η ηγεσία που ασκείται από τον χαρισματικό ηγέτη είναι αποδυναμωμένη και προβληματική για τέσσερις λόγους:

1. Εξισώνει τη συμπεριφορά και τις πράξεις του ηγέτη και του διευθυντή μιας εκπαιδευτικής μονάδας
2. Δεν δίνεται ηρέπεια προσοχή στις πράξεις του ηγέτη, προσπαθώντας να ερμηνεύσουν τις έννοιες οργάνωση, έλεγχος, ανθρώπινο δυναμικό μη λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο που εφαρμόζονται οι παραπάνω έννοιες στην εκπαιδευτική μονάδα.
3. Η άσκηση της ηγεσίας επικεντρώνεται στις ατομικές πράξεις και δεν δίνεται η ανάλογη προσοχή στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού.
4. Η ηγεσία αυτή κρίνεται κυρίως από τα αποτελέσματα της.

Οι θεωρίες για την εκπαιδευτική ηγεσία σύμφωνα με έρευνες παλιότερων ετών όπως αυτή των Dimmock and Walker (2005), πρότειναν ένα σύνολο σχέσεων χωρίς να διευρύνουν μακροπρόθεσμα την επίδραση αυτών των σχέσεων σε διάφορα επίπεδα ώστε να πάρει η εκπαιδευτική ηγεσία ουσιαστική διάσταση. Από την άλλη ένας συνδυασμός παραγόντων που συμβαίνει στην εποχή μας, όπως οι μεγάλες αλλαγές, η ταχύτητα των κοινωνικών εξελίξεων, η φτώχεια, η ανάγκη προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, η προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων έχουν οδηγήσει στον επαναπροσδιορισμό της εκπαιδευτικής ηγεσίας και στη σύνδεση της με την ελευθερία, τη δημοκρατία και την κοινωνική δικαιοσύνη.

Εξάλλου σύμφωνα με τον Jenlink (2009), ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στους δημόσιους εκπαιδευτικούς οργανισμούς ώστε να εμπεδώσουμε ότι η δημοκρατία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αφού συνδέεται άμεσα με την ηγεσία και συμβάλλει στην ανάγκη των μελών του οργανισμού να εκφράζονται ελεύθερα και να συμμετέχουν σε αυτόν.

Στις μέρες μας η εκπαιδευτική ηγεσία χρειάζεται να επαναπροσδιορίσει τις αξίες και τους σκοπούς του σύγχρονου εκπαιδευτικού οργανισμού, να χρησιμοποιήσει σύμφωνα με τον Mazurkiewicz (2011) τον διάλογο για θέματα που αφορούν την οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους μελετητές Spillane and Diamond (2007) αν θελήσουμε να πούμε τι είναι ηγεσία θα λέγαμε ότι είναι η επιρροή ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων να καθορίζει τις συμπεριφορές, τις στάσεις, τις σκέψεις ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας δημιουργώντας νέες απόψεις και αξίες και μετατρέποντας το ατομικό συμφέρον σε ομαδικό.

Η εκπαιδευτική ηγεσία ασχολείται με την επιρροή του ηγέτη σε ζητήματα εκπαιδευτικά όπως με τις μεθόδους διδασκαλίας, το κλίμα και την κουλτούρα του οργανισμού, τις αξίες και το ήθος του.

Με βάση την μελέτη των Bush and Glover (2003) έχουμε την εξής τυπολογία μορφών εκπαιδευτικής διαδικασίας :

- Την εκπαιδευτική ηγεσία η οποία έχει επιρροές στη διδασκαλία και στη μάθηση.
- Την μετασηματιστική ηγεσία η οποία διαδίδει τους στόχους και το όραμα αυξάνοντας παράλληλα τις υποχρεώσεις και τις φιλοδοξίες.
- Την ηθικά μετασηματίζουσα ηγεσία η οποία προσπαθεί να μεταβάλλει την ηθική του οργανισμού και να βελτιώσει τις πρακτικές του.
- Την συναλλακτική ηγεσία σύμφωνα με την οποία ανταλλάσσονται σχέσεις και απόψεις μεταξύ ηγέτη και υφισταμένων.

- Την ηθική ηγεσία σύμφωνα με την οποία αναδεικνύονται οι ηθικές αξίες του ηγέτη.
- Την καταμετρημένη ηγεσία που σημαίνει ότι αυτή η ηγεσία είναι αποτέλεσμα των συλλογικών δράσεων των ατόμων.
- Την μεταμοντέρνα και την διαπροσωπική ηγεσία η οποία δίνει έμφαση στις συνεργασίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- Την ενδεχόμενη ηγεσία η οποία παρουσιάζει μια ελαστικότητα να προσαρμόζεται εύκολα σε δύσκολες και αντίξοες συνθήκες.
- Την δημοκρατική ηγεσία σύμφωνα με την οποία ηγέτες που εργάζονται στον ίδιο χώρο διανέμουν τα διακυβερνητικά θέματα.

Σύμφωνα με τους Leithwood and Duke (1999) η ηθική ηγεσία εστιάζει στην ηθική και στις αξίες του ηγέτη ενώ η συγκυριακή ηγεσία, σύμφωνα με τον Horner (2003), δίνει βαρύτητα σε δύσκολες οργανωτικές συνθήκες που καλείται να αντιμετωπίσει ο εκπαιδευτικός οργανισμός.

Ο Mazurkiewicz (2011) υποστηρίζει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η πιο δυναμική διότι παροτρύνει τα μέλη του οργανισμού να αφήσουν τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας και να χρησιμοποιήσουν νέες πρακτικές.

Βέβαια ο ερευνητής Burns (1978) μελετώντας την συναλλακτική ηγεσία υποστηρίζει ότι κατέχει εξέχουσα θέση στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς αλλά ο ίδιος πιστεύει περισσότερο στο μοντέλο της μετασχηματίζουσας ηγεσίας. Πιστεύει ότι οι ηγέτες με την μετασχηματίζουσα ηγεσία επιτυγχάνουν τους στόχους ενισχύοντας παράλληλα αξίες όπως είναι η δημοκρατία, η δικαιοσύνη, η ισότητα. Ενώ με την συναλλακτική ηγεσία ο ηγέτης αντιμετωπίζει τα μέλη του οργανισμού ως άτομα οπότε δίνεται έμφαση στα κίνητρα και στις ανάγκες των μελών.

Η μετασχηματίζουσα ηγεσία επικεντρώνεται στις αλλαγές ως προς τις ηθικές αξίες του οργανισμού ενώ η δημοκρατική ηγεσία ενισχύει την συμμετοχή των ατόμων στη λήψη



αποφάσεων. Οπότε σύμφωνα με τον Haydon (2007) η δημοκρατική ηγεσία χωρίζεται σε κατανεμημένη η οποία υπάρχει είτε με τη μορφή της διαμοιρασμένης ή της δημοκρατικής ηγεσίας. Ο Timperley (2008) υποστηρίζει ότι και στις δυο μορφές ηγεσίας, κατανεμημένη και δημοκρατική δημιουργούνται και σχέσεις συνεργασίας και συγκρούσεις μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό.

Ενδιαφέρουσα είναι η έρευνα του Avery (2009), όπου εκτός από την συναλλακτική ηγεσία προβάλλει και άλλες μορφές όπως την διορατική, την κλασσική και την οργανική. Η διορατική μορφή ηγεσίας χρησιμοποιείται σε περιόδους αναγκών, προβλημάτων και αβεβαιότητας. Οι ηγέτες παρουσιάζουν ένα όραμα για όλα τα μέλη του οργανισμού και τους παρακινούν να πραγματοποιήσουν το όραμα. Η κλασσική μορφή ηγεσίας δίνει έμφαση σε μια ανώτερη εξέχουσα προσωπικότητα η οποία χειραγωγεί τα υπόλοιπα μέλη και τα μέλη από φόβο και σεβασμό δέχονται χωρίς ερωτήματα την ηγετική αυτή μορφή ακολουθώντας πιστά τις οδηγίες της. Η οργανική μορφή ηγεσίας εφαρμόζεται σε δικτυωμένους οργανισμούς όπου η έννοια του μοναχικού ηγέτη είναι ανύπαρκτη. Οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από πολυπολιτισμικότητα , από οργανωμένους δυναμικούς κόμβους και όχι από ιεραρχικά δομικά συστήματα. Αυτή η μορφή ηγεσίας συναντάται σε σύγχρονους οργανισμούς και παροτρύνει τους οργανισμούς να λάβουν υπόψη τους σε όλες τις μορφές αλλαγών ορισμένους παράγοντες όπως κατανομή της ηγεσίας στα μέλη του οργανισμού, την πολυπλοκότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και την αυξημένη διασπορά.

## 2.2. Εργασιακή Αποδοτικότητα και εργασιακή ικανοποίηση στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

### 2.2.1. Εργασιακή Αποδοτικότητα στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση

Λέγοντας Εργασιακή Αποδοτικότητα ή Απόδοση εννοούμε τις συμπεριφορές των εργαζομένων που εκδηλώνονται κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Δηλαδή η εργασιακή απόδοση αποσκοπεί στο πόσο καλά εκτελεί κάποιος την εργασία που του έχει ανατεθεί, πόσο αποτελεσματικός είναι και πόσο αποτελεσματικά εκτελεί την εργασία του σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλει.

Σύμφωνα με τους Borman & Motowidlo (1993), για να έχουμε οργανωτική αποτελεσματικότητα θα πρέπει να εξετάσουμε δυο τύπους συμπεριφοράς. Ο ένας έχει σχέση με την απόδοση της εργασίας και ο άλλος με τη συναφή απόδοση. Η απόδοση εργασίας όμως μπορεί να περιλαμβάνει και δράσεις - επιδόσεις που δεν είναι μέρος της εργασίας τους. Οι ίδιοι μελετητές σχολίασαν πέντε κατηγορίες επιδόσεων :

1. Ο ενθουσιασμός για την αποπεράτωση της εργασίας.
2. Ο εθελοντισμός για εργασίες εκτός προγραμματισμού.
3. Η αφοσίωση στους κανόνες.
4. Η παροχή βοήθειας σε συναδέλφους.
5. Η προσήλωση στους εργασιακούς στόχους.

Η εργασιακή αποδοτικότητα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως:

Από τον μετασχηματισμό της διοίκησης δηλαδή από την εκπαίδευση των εργαζομένων να επιφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα θυσιάζοντας τα προσωπικά τους οφέλη προς τα οργανωτικά. Ο ηγετικός μετασχηματισμός διέπεται από τέσσερα βασικά στοιχεία :

- ✓ Από τη διοίκηση η οποία σέβεται τους εργαζόμενους και αποτελεί πρότυπο για εκείνους
- ✓ Από τη δημιουργία ενός υγιούς κλίματος συνεργασίας και παρακίνησης

- ✓ Από την προσωπική εξέλιξη του κάθε υπαλλήλου
- ✓ Από την λύση των ήδη υπαρχόντων προβλημάτων και από την υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών

Από την οργανωσιακή δικαιοσύνη η οποία αποσκοπεί στην ίση αντιμετώπιση και διαχείριση όλων των υπαλλήλων. Όταν η οργανωσιακή δικαιοσύνη μειώνεται τότε μειώνονται ταυτόχρονα και η ποσοτική αλλά και η ποιοτική εργασία.

Επίσης η εργασιακή αποδοτικότητα επηρεάζεται από την εργασιακή δέσμευση. Και όταν λέμε εργασιακή δέσμευση δεν εννοούμε μόνο την εξ ολοκλήρου προσπάθεια των εργαζομένων να πραγματοποιήσουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί αλλά και το συναισθηματικό κομμάτι που αναλώνεται σε όλη αυτή την προσπάθεια. Η εργασιακή δέσμευση αποτελείται από τρεις παράγοντες: την απορρόφηση της έμπυχης διαδικασίας, την αφοσίωση και το σθένος. Ο συνδυασμός και των τριών αυτών παραγόντων καθιστούν το κλίμα της εργασίας ευχάριστο για τους εργαζόμενους.

Ακόμη στις δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να υπάρχουν και τα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας. Σύμφωνα με αυτά είναι καθήκον κάθε εργαζόμενου να εξυπηρετεί το κοινό προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος παίρνοντας ως αμοιβή την ηθική και συναισθηματική ικανοποίηση.

### **2.2.2. Η σημασία της εργασίας, της οργανωτικής κουλτούρας και της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση**

Σύμφωνα με τον μελετητή Hofstede (1994), τα μέλη ενός οργανισμού προσδιορίζουν την οργανωτική κουλτούρα μέσα από τις κοινές αξίες και συμπεριφορές ενώ η ίδια προσδιορίζεται από τους τρόπους που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι. Όταν λέμε πανεπιστημιακό κλίμα εννοούμε τη συλλογική κουλτούρα και συμπεριφορά του πανεπιστημίου. Φυσικά σε αυτό περικλείεται και όλο εκείνο το κλίμα

που δημιουργείται από κοινωνικούς και εξωτερικούς παράγοντες μεταξύ των εργαζομένων του πανεπιστημίου.

Κάτι παραπλήσιο υποστηρίζει και ο Norton (1984) ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το πανεπιστημιακό κλίμα στο ερώτημα «τι είναι τελικά τα ακαδημαϊκά ιδρύματα και με ποιό τρόπο θα μπορούσαν να εξελιχθούν».

Σίγουρα το πανεπιστημιακό κλίμα έχει σημαντικό ρόλο και τεράστια ευθύνη για την εικόνα και τη φύση του πανεπιστημίου αφού είναι εκείνο που προσδιορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών του.

Πολλοί μελετητές (Likert, 1967, Roueche & Baker 1986, Schneider & Snyder, 1975), υποστηρίζουν ότι το ακαδημαϊκό πανεπιστημιακό κλίμα επηρεάζει τη δράση, την κουλτούρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων του και προσδιορίζει την ποιότητα των συμπεριφορών τους άρα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι έρευνες που έχουν γίνει ως προς την εργασία στην τριτοβάθμια εκπαίδευση εστιάζουν στο ποσοστό ικανοποίησης του προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Έτσι σύμφωνα με την έρευνα του μελετητή Johnsrud (2002), παρότι τα πανεπιστήμια ανήκουν στον τομέα «έντασης εργασίας», οι περισσότερες δαπάνες που γίνονται αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, είναι αυτονόητο ότι το επίκεντρο των ερευνών γέρνει προς την απόδοση και ικανοποίηση του προσωπικού. Εξάλλου σύμφωνα με τους ερευνητές Dahlgaard-Park κ.α.(2013), σε όλες τις χώρες διεθνώς οι βάσεις της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης είναι οι επιστήμες, η εκπαίδευση και ο ανθρώπινος παράγοντας άρα προτεραιότητα των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων είναι η διασφάλιση ποιότητας στις σπουδές ανώτερης εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τους μελετητές ( Bourantas κ.α., 2001; Giamouridis & Bagley, 2006), ο χώρος εργασίας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει υποστεί αρκετές αλλαγές και αυτό οφείλεται στο ότι αυξάνεται συνεχώς η εισαγωγή φοιτητών στα διάφορα τμήματα των σχολών, αποτέλεσμα αυτών είναι η συσσώρευση υπερβολικής γραφειοκρατίας, οι έντονες ιεραρχικές κατατάξεις

και το κεντροποιημένο σύστημα που προσδιορίζουν την διοικητική πυραμίδα των πανεπιστημίων.

Από την άλλη οι δυσμενείς οικονομικές καταστάσεις ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης έχουν φέρει περικοπές σε όλους τους δημόσιους φορείς χωρίς να αφήνει βέβαια ανεπηρέαστους και τους χώρους εργασίας του διοικητικού προσωπικού στα πανεπιστήμια. Έτσι σύμφωνα με τους Trivellas & Santouridis (2016), η έλλειψη οικονομικών πόρων στην ομαλή λειτουργία των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης έχει μειώσει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, δημιούργησε δυσaráσκείες και προβλήματα, όπως μείωση αυτοπεποίθησης και ηθικού, εμφάνιση ρουτίνας, έλλειψη καινοτόμων πρακτικών και ιδεών και όλα αυτά οδηγούν στην μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών.

Στην Ελλάδα τις τελευταίες δεκαετίες σύμφωνα με τους νόμους ( Ν. 2414/1996 και Ν. 3429/2005), παρατηρούμε μια αναδιοργάνωση σε ότι αφορά τον δημόσιο τομέα. Ειδικότερα στην τριτοβάθμια εκπαίδευση σύμφωνα με τον Papadimitriou (2015), τα τελευταία χρόνια γίνεται μια απόπειρα από όλα τα πολιτικοοικονομικά συστήματα να διασφαλιστεί η ποιότητα και η διαφάνεια στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Έτσι το 2005 καθιερώθηκε το εθνικό σύστημα για την αρχή διασφάλισης ποιότητας και πιστοποίησης στην ανώτατη εκπαίδευση. Στη συνέχεια έρχεται ο νόμος Ν.3549/2007, το έτος 2007 που μεταρρυθμίζει την λειτουργία των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων με απώτερο σκοπό την υιοθέτηση διαφόρων μεθόδων που θα εξασφαλίσουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οπότε σύμφωνα με τον Smith (2004), τα ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης καλούνται να σταθούν επάξια στο ύψος των περιστάσεων αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις της νέας ανταγωνιστικής εποχής με καινοτόμες ιδέες στις νέες τεχνολογίες, με κριτική της ακαδημαϊκής συμπεριφοράς, την ασταθή φοιτητική δημογραφία, απαιτήσεις για λογοδοσία και αξιολογήσεις, μειωμένους προϋπολογισμούς και χρηματοδοτήσεις κ.α.

Έτσι το προσωπικό (ακαδημαϊκό και διοικητικό) καλείται να υποστηρίξει το ερευνητικό και διδακτικό έργο. Άλλωστε το διοικητικό προσωπικό αποτελεί νευραλγικό σημείο στο οργανόγραμμα των ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης παρόλο που οι έρευνες σχετικά με αυτό είναι περιορισμένες. Μια από αυτές είναι του Rosser (2000), σύμφωνα με την οποία το διοικητικό προσωπικό των πανεπιστημίων έχει αυξημένη σημαντικότητα αφού αποτελεί τους αφανείς ήρωες στην πραγματοποίηση του οράματος, παρόλο που αυτό δεν τους αναγνωρίζεται πάντα. Σύμφωνα με τον ίδιο το διοικητικό προσωπικό των πανεπιστημίων αποτελεί τον κρίκο που συνδέει τις υπηρεσίες μεταξύ του διδακτικού προσωπικού, των φοιτητών και των εξωτερικών παραγόντων. Άρα η ισορροπία μεταξύ των προϊσταμένων και των τμημάτων των σχολών καθορίζεται από την ποιότητα εργασίας και την αποδοτικότητα του διοικητικού προσωπικού.

Εξάλλου το διοικητικό προσωπικό είναι υπεύθυνο για την εύρυθμη λειτουργία των ακαδημαϊκών τμημάτων, των εσωτερικών κανονισμών και της άμεσης εξυπηρέτησης των φοιτητικών θεμάτων. Ορισμένες φορές έρχονται αντιμέτωποι με προκλήσεις και περιορισμούς που καλούνται να αντιμετωπίσουν λύνοντας παράλογες απαιτήσεις που αφορούν είτε ακαδημαϊκά στελέχη είτε φοιτητές είτε ανώτερα ιεραρχικά στελέχη.

Σύμφωνα με τους Johnsrud & Rosser (1999), το διοικητικό προσωπικό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει περιορισμένα δικαιώματα στην επέμβαση και καθιέρωση πολιτικών που πρέπει να εφαρμόζουν στην εργασία τους αφού δεν έχουν τη δύναμη να συμμετάσχουν στους ιδρυματικούς στόχους.

Ωστόσο σύμφωνα με τον Cowan (2013), η θέση του διοικητικού προσωπικού είναι απαιτητική διότι έχει να αντιμετωπίσει τους φοιτητές, την αξιολόγηση, τις προκλήσεις λογοδοσίας και τους εξωτερικούς παράγοντες (πολιτεία, γονείς, υπουργείο, τοπικούς φορείς).

Αξιοσημείωτη είναι η άποψη των Palloff & Pratt (2003), όπου το έργο των διοικητικών υπαλλήλων κωλύεται από τις μειωμένες κρατικές χρηματοδοτήσεις ενώ για να

ανταπεξέλθουν στις φοιτητικές απαιτήσεις χρησιμοποιούν ως εργαλεία τις νέες τεχνολογίες και το διαδίκτυο.

Από την άλλη σύμφωνα με τους Johnsrud & Rosser (1999), τα προβλήματα του διοικητικού προσωπικού ταξινομούνται μέσα από τρεις διαστάσεις :

- Την μη αναγνώριση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους από τα ανώτερα στελέχη και από τους συναδέλφους τους
- Τον αγώνα τους να ακουστούν οι απόψεις τους διότι αυτοί εκπροσωπούν τις μονάδες, τα τμήματα, τους φοιτητές
- Την έλλειψη επαγγελματικής κατάρτισης και εξέλιξης

Επόμενο είναι οι καταστάσεις αυτές να δημιουργήσουν δυσάρεστες εργασιακές συνθήκες και το διοικητικό προσωπικό να νιώσει δυσαρέσκεια και αποξένωση. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι αρκετά διοικητικά στελέχη προβαίνουν είτε σε παραίτηση είτε αναζητούν άλλες θέσεις εργασίας για επαγγελματική εξέλιξη εγκαταλείποντας τις υπάρχουσες θέσεις.

Δεδομένου ότι οι έρευνες για τη συμπεριφορά, την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι περιορισμένες σε σχέση με το ακαδημαϊκό προσωπικό, στην παρούσα εργασία θα διερευνήσουμε την εργασιακή αποδοτικότητα του διοικητικού προσωπικού στο Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος. Το συγκεκριμένο περιφερειακό πανεπιστήμιο έχει την έδρα του στη Θέρμη Θεσσαλονίκης και αποτελείται από τρεις κόμβους. Την Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη στην Σίνδο, την Πανεπιστημιούπολη Σερρών και την Πανεπιστημιούπολη Καβάλας.

Το ανθρώπινο δυναμικό του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες, τα προγράμματα πληροφορικής, τις επιμορφώσεις και εξειδικεύσεις, συντελεί στην υλοποίηση των στόχων και του οράματος του ιδρύματος. Είναι υποχρέωση της εκάστοτε ηγεσίας του ιδρύματος να αναγνωρίζει την εργασιακή συνεισφορά των υπαλλήλων, την αποδοτικότητα τους και να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ασφάλειας, στήριξης και

εγκαθίδρυση ενός ισχυρού θετικού εργασιακού κλίματος. Στόχος είναι να προσδιοριστούν οι παράμετροι που ορίζουν την εργασιακή αποδοτικότητα και τη βέλτιστη συνεργασία μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων έτσι ώστε να βελτιωθούν οι τρόποι λειτουργίας των ανώτερων ακαδημαϊκών ιδρυμάτων.

Αν δεν προσδιοριστούν οι σχέσεις με την ηγεσία, την εργασιακή ικανοποίηση και την αποδοτικότητα δεν διασφαλίζεται και η ποιότητα των υπηρεσιών του διοικητικού προσωπικού άρα έχουμε αρνητική επιρροή στο κλίμα και την κουλτούρα του ιδρύματος.

### **2.2.3. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση**

Είναι κοινός τόπος ότι η Ανώτατη Εκπαίδευση αποτελεί το καταφύγιο για την ανάπτυξη της οικονομίας και της ποιοτικής ζωής όλων των λαών. Εξάλλου σύμφωνα με τον Ρηγάτο (2002) *«Τα πανεπιστήμια δεν πρέπει να είναι ούτε ο γυάλινος πύργος ούτε η απομονωμένη βραχονησίδα , αφού αποτελεί το ουσιαστικό τμήμα της κοινωνίας»*. Την ίδια σχεδόν άποψη έχουν και οι Teichler & Saldak (2000), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι η παγκόσμια οικονομία και η γνώση επενδύουν στα πανεπιστήμια προκειμένου να εμπλουτίσουν τις γνώσεις.

Συγκεκριμένα στην Ελλάδα σύμφωνα με έρευνα του ΕΛΙΑΜΕΠ (2006), τα πανεπιστήμια παρουσιάζουν σοβαρές ελλείψεις πόρων , κινήτρων που οδηγούν δυσλειτουργίες ως προς την οικονομική και διοικητική διαχείριση. Η πανεπιστημιακή πολιτική υστερεί σε στρατηγικό σχεδιασμό και δημιουργεί τις πελατειακές σχέσεις μεταξύ κράτους και ιδρυμάτων. Υπάρχει πρόβλημα στη μεταφορά της παραγόμενης γνώσης προς την οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Τα τελευταία έτη παρατηρείται μια διεύρυνση των πανεπιστημίων μετά από συγχωνεύσεις και δημιουργία νέων πανεπιστημίων. Παρόλο που υπήρχε ποσοτική αύξηση δεν θα λέγαμε ότι υπήρχε αντίστοιχη ποιοτική αφού μέχρι το 2005 η Ελλάδα δεν διέθετε σύστημα αξιολόγησης. Αυτό όμως είχε ως συνέπειες να μην καταγράφονται οι αδυναμίες



αλλά και οι βέλτιστες πρακτικές των εσωτερικών συστημάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Να λείπουν μηχανισμοί επιβράβευσης ως προς την ποιότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση σύμφωνα με τον Cornesky (1991) , επιβάλλεται με την προϋπόθεση να προηγηθούν πέντε βασικές συνθήκες :

- Εκπαίδευση αλλά και δέσμευση της διοίκησης ως προς την ποιότητα.
- Εκπαίδευση και δέσμευση του διοικητικού και του ακαδημαϊκού προσωπικού.
- Υιοθέτηση κλίματος υπερηφάνειας προς τους εργαζόμενους
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης
- Προσπάθεια για αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση αποτελεί η εκπαίδευση και συνεργασία του ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού , η κατανόηση της φιλοσοφίας την Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, των πρακτικών, των μεθόδων και των εργαλείων ποιότητας. Θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι είναι απαραίτητο εργαλείο για την εργασία τους η εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Επιβάλλεται να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ ακαδημαϊκού και διοικητικού προσωπικού το οποίο θα συσφίξει τις σχέσεις τους και θα κάνει αποδοτικότερη την εργασία τους. Για να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης, να ενδυναμώσει η αυτό αξιολόγηση και να αυξηθεί η απόδοση είναι απαραίτητο να υπάρχει συνεχής υποστήριξη της διοίκησης, να δίνετε ανατροφοδότηση στον προσωπικό χρόνο για συναντήσεις, να αναγνωρίζονται από τη διοίκηση οι προσπάθειες και τα επιτεύγματα των εργαζομένων.

Επίσης θα πρέπει να δημιουργείται κλίμα υπερηφάνειας των εργαζομένων σαν αποτέλεσμα του κλίματος εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αποδοτικότητας που θα έχει προηγηθεί. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι δεσμεύονται περισσότερο στις αρχές και στην κουλτούρα του οργανισμού.

Ακόμη συντελείται αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας διότι όταν η διοίκηση εμπιστεύεται και ενδυναμώνει τις προσπάθειες των εργαζομένων της, αλλάζει τον τρόπο σκέψης και δημιουργεί μια νοοτροπία για ανάπτυξη της συλλογικής ομαδικής εργασίας.

Το διοικητικό προσωπικό πρέπει να κατανοήσει ότι όταν καταβάλλει φιλότιμες συλλογικές προσπάθειες βελτιώνονται οι συνθήκες εργασίας, αυξάνεται η ικανοποίηση άρα βελτιώνονται και οι σχέσεις πελατών – φοιτητών.

Σύμφωνα με τον Τσιότρας (2002) τα θετικά στοιχεία από την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι : Η αύξηση του επαγγελματισμού όχι μόνο στις ακαδημαϊκές υπηρεσίες αλλά και στις διοικητικές και η αύξηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών και των διοικητικών υπηρεσιών. Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ιδρυμάτων. Η βελτίωση της εξωτερικής εικόνας διότι υπάρχει καλύτερη προσέγγιση της ικανοποίησης των αναγκών των φοιτητών. Υπάρχει αποτελεσματικότερη εσωτερική οργάνωση αφού έχουμε ισχυρότερη ανώτατη διοίκηση με περισσότερο ικανοποιημένο προσωπικό άρα και με καλύτερη εσωτερική οργάνωση.

#### **2.2.4. Εργασιακή ικανοποίηση**

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολυδιάστατη και πολυσύνθετη έννοια και μελετά την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε συνάρτηση με την ικανοποίηση που δέχεται. Δηλαδή θα λέγαμε ότι οι μελέτες για την εργασιακή ικανοποίηση εξετάζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων σε σχέση με την απόδοσή τους, τις συναδελφικές σχέσεις και το εργασιακό περιβάλλον. Άρα θα συμφωνήσουμε με τον Koustelios (2001), ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευρύτερη έννοια που εμπεριέχει πολλές μικρότερες με πολλά στοιχεία. Για να παρατηρήσουμε την εργασιακή συμπεριφορά σε έναν χώρο θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την κυριότερη μεταβλητή που είναι η εργασιακή ικανοποίηση.

Σύμφωνα με τους Wanous & Lawer (1972), η εργασιακή ικανοποίηση πηγάζει από τις ανάγκες των εργαζομένων και προσδιορίζεται από διάφορες πτυχές της εργασίας.

Μελετώντας πάλι τους Francis & Milbourn (1980), καταλήγουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση απορρέει από τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.

Σύμφωνα με τον Kalleberg (1977), η εργασιακή ικανοποίηση διαχωρίζεται σε ενδογενή και εξωγενή. Η ενδογενή περιλαμβάνει την ατομική, προσωπική επιτυχία ή αλλιώς είναι ο βαθμός που καθιστά την εργασία ενδιαφέρουσα και τα αποτελέσματα της είναι ορατά. Από την άλλη η εξωγενής ικανοποίηση αναφέρεται με χαρακτηριστικά όπως καριέρα, εξέλιξη, οικονομικές απολαβές και οικονομικοί πόροι καθώς σχέσεις δύναμης μεταξύ συναδέλφων.

Ωστόσο ως προς την εργασιακή ικανοποίηση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση ενδιαφέρουσα είναι η έρευνα των Brown & Sargeant (2007) που υπογραμμίζουν την επιρροή της ικανοποίησης στην αποδοτικότητα, στην παραγωγικότητα και στην ευημερία των εργαζομένων. Η υιοθέτηση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος προτρέπει το διοικητικό προσωπικό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης να το συνδυάσει με την οργανωσιακή κουλτούρα του ιδρύματος και να επισφραγιστεί με την ανάγκη παραμονής του προσωπικού στο συγκεκριμένο ίδρυμα.

Σύμφωνα με τον μελετητή Spector (1997), η εργασιακή συμπεριφορά έχει τόσο μεγάλη δύναμη που είναι ικανή να καθοδηγήσει την πολιτική του κάθε οργανισμού και να κατευθύνει την πολιτική της. Οι συμπεριφορές των εργαζομένων έχουν τη δύναμη να επηρεάζουν την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται ως μια συμπεριφορική μεταβλητή και δείχνει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους είτε είναι θετική ή αρνητική. Θα λέγαμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση εξαρτάται από επιμέρους μεταβλητές και αναλύεται σε αντικειμενικά και υποκειμενικά δεδομένα. Άρα λέγοντας εργασιακή ικανοποίηση ο εργαζόμενος ταυτίζει τις προσδοκίες του με τα αποτελέσματα της εργασίας του ή στην αντίθετη περίπτωση δημιουργεί ένα χάσμα ανάμεσα σε αυτά.

Αν ακολουθήσουμε τον Horrock (1937) θα διαπιστώσουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα μιας μάζας συναισθηματικών και περιβαλλοντικών στοιχείων που συνδυαστικά οδηγούν στην πλήρη εργασιακή ικανοποίηση.

Ξεφυλλίζοντας πάλι τον Allport (1954) καταλήγουμε ότι εργασιακή ικανοποίηση είναι η στάση του κάθε εργαζόμενου στην εργασία του.

Ενδιαφέρουσα αποτελεί και η άποψη του Vroom (1964) που ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως συνδυασμό των υποκειμενικών απόψεων του εργαζόμενου σε ότι αφορά τα καθήκοντα του ως μέσο που θα κατακτήσει τους επιθυμητούς στόχους.

Σίγουρα οι παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι δύσκολο να προσδιοριστούν για το λόγο ότι εξαρτώνται από υποκειμενικά στοιχεία των εργαζομένων.

Αξιοσημείωτη είναι και η μελέτη του E. A. Locke (1976) για την εργασιακή ικανοποίηση, δίνοντας τον εξής ορισμό : Εργασιακή ικανοποίηση είναι μια αισιόδοξη και ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση που προέρχεται μετά από την αξιολόγηση του έργου του εργαζόμενου.

Ακόμη σύμφωνα με τον Spector (1997) η εργασιακή ικανοποίηση οφείλεται στην θετική ή στην αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων η οποία και επηρεάζει το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον.

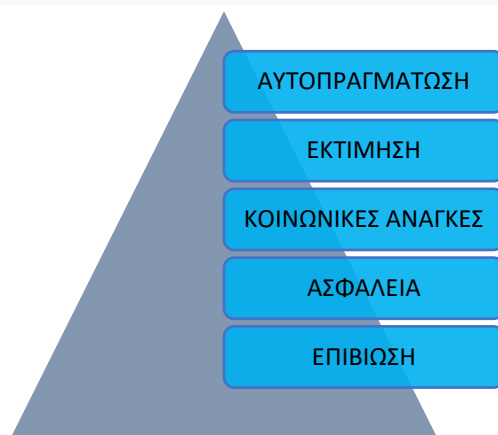
Συνοψίζοντας τις βιβλιογραφικές αναφορές δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε και την άποψη των Judge et al.(2001) σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολύπλευρη έννοια που συνδυάζει και τη συναισθηματική φύση του εργαζόμενου και την ικανοποίηση από το αποτέλεσμα που απορρέει από την εργασία τους.

Άρα η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένας παράγοντας που επηρεάζεται από πολλά στοιχεία και υποκειμενικά αλλά και αντικειμενικά από το εργασιακό περιβάλλον.

## 2.2.5. Θεωρίες της εργασιακής ικανοποίησης

Οι επικρατέστερες θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης είναι οι εξής :

1. Η θεωρία του Maslow (ιεραρχία των αναγκών 1943, 1970). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία υπογραμμίζονται οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά . Οι ανάγκες του ανθρώπου ταξινομούνται σε πέντε επίπεδα ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης τους. Έτσι προκύπτει η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.



Σχήμα 1.5. Η πυραμίδα της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ανάγκες επιβίωσης ή φυσιολογικές είναι οι βασικές ανάγκες όπως τροφή, στέγη , ένδυση. Ανάγκες ασφαλείας είναι οι ανάγκες προστασίας, ελευθερίας, σταθερότητας. Κοινωνικές ανάγκες είναι οι ανάγκες για φιλία, κοινωνικές επαφές, αποδοχή, στοργή. Ανάγκες εκτίμησης είναι οι ανάγκες για αναγνώριση, σεβασμού, εκτίμησης από τους άλλους και προς τους άλλους. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης είναι οι ανάγκες για εξέλιξη, αυτοϊκανοποίηση που επιθυμεί κάποιος για τον εαυτό του.

Σύμφωνα με τον Luthans (2011), η ικανοποίηση των αναγκών ενός εργαζόμενου εξαρτάται από τον βαθμό ικανοποίησης τους. Δηλαδή όσο περισσότερο ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο παρακινείται ο εργαζόμενος. Όταν δεν ικανοποιείται μια ανάγκη τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Πάντα υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που παρακινεί τους εργαζόμενους.

Άλλοι πάλι μελετητές όπως οι Saif, et al. (2012), υποστηρίζουν ότι όταν σε έναν ικανοποιητικό βαθμό ικανοποιηθούν μια κατηγορία αναγκών, οι ανάγκες αυτές σταματούν να λειτουργούν ως κίνητρο και η προσπάθεια κατευθύνεται στην ικανοποίηση της αμέσως επόμενης κατηγορίας αναγκών, μιας κατεύθυνσης που μπορεί να είναι ανοδική ή και ευθύγραμμη.

Ωστόσο έρχεται σε αντιπαράθεση η άποψη των Hall & Nougaim (1968), οι οποίοι μετά από έρευνες καταλήγουν ότι η θεωρία ικανοποίησης των αναγκών δεν έχει απόλυτη εφαρμογή διότι δεν ισχύει απόλυτα η ικανοποίηση των αναγκών σε χαμηλότερο επίπεδο ως προϋπόθεση για την μετάβαση σε ανώτερο επίπεδο. Είναι βέβαια αδιαμφισβήτητο ότι η θεωρία αναγκών του Maslow έχει προσφέρει τεράστια στις κοινωνικές επιστήμες όπου με την θεωρητική του προσέγγιση άγγιξε τις επιστήμες ανθρωπιστικής ψυχολογίας που ακολούθησαν.

2. Η θεωρία του Aldelfer-ERG (1969 με 1972). Στην ουσία εξελίσσει τη θεωρία του Maslow και εξελίσσει τις ανθρώπινες ανάγκες από πέντε σε τρεις. Έχουμε τις ανάγκες ύπαρξης, τις ανάγκες ανάπτυξης και τις ανάγκες δημιουργίας κοινωνικών σχέσεων. Στην πρώτη διάκριση έχουμε τις ανάγκες ασφάλειας, στην δεύτερη έχουμε τις ανάγκες στις δυο ανώτερες ιεραρχικά του Maslow και στην τρίτη διάκριση οι αντίστοιχες ανάγκες όπως ίσχυαν στη θεωρία του Maslow. Οι ερευνητές Saif, et al (2012) ονόμασαν τη θεωρία ERG από τα αρχικά Existence-Relatedness-Growth. Το αξιοσημείωτο στη θεωρία του Aldelfer είναι ότι αν αλλάξουν οι ανάγκες του ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου, μπορούμε να έχουμε μετατόπιση από τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου.

3. Η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg – 1959. Ο Herzberg περιόρισε τις έρευνες στους χώρους εργασίας αναλύοντας τους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους. Ο ίδιος πίστευε ότι όταν έλλειπαν κάποιοι παράγοντες αυτό δημιουργούσε δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους ενώ ακόμη και όταν δεν έλλειπαν αυτό δεν δημιουργούσε κίνητρα παρακίνησης. Ορισμένοι παράγοντες που αποτελούσαν κίνητρα αλλά δεν υποκινούσαν τους

εργαζόμενους γιατί συνδέονταν με αισθήματα δυσαρέσκειας προς την εργασία ο Herzberg τα ονόμασε παράγοντες υγιεινής. Οι παράγοντες όμως οι οποίοι λειτουργούν σαν κίνητρα για τους εργαζόμενους διότι αυξάνουν την ικανοποίησή τους, τους ονόμασε παράγοντες παρακίνησης. Σύμφωνα με τον Vignali (1997), παράγοντες υγιεινής μπορεί να είναι οι χρηματικές απολαβές, οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική διοίκησης, οι συναδελφικές σχέσεις. Από την άλλη οι παράγοντες παρακίνησης προκύπτουν από τα συναισθήματα των εργαζομένων και μπορεί να είναι η δυνατότητα εξέλιξης ή προαγωγής ή η αναγνώριση της εργασίας. Σίγουρα για να έχουμε μια επιτυχή έκβαση της διοικητικής διαδικασίας θα πρέπει να συνδυάζονται και οι δυο κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών.

4. Η θεωρία της ισότητας του Adams – 1963. Σύμφωνα με τον ερευνητή Luthans (2011), η θεωρία του Adams στηρίζεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων η οποία προέρχεται από τα κίνητρα παρακίνησης. Έτσι οι εργαζόμενοι πράττουν ανάλογα με αυτά που εισπράττουν από την εργασία τους αφού λάβουν υπόψη τους αυτά που προσφέρουν πιο πριν. Όταν πάλι αισθάνονται ότι αδικήθηκαν σε σχέση με την προσφορά τους προσπαθούν να διορθώσουν την αδικία. Οπότε οι εργαζόμενοι αν πιστεύουν ότι έχουν λάβει λιγότερα από αυτά που πρόσφεραν αισθάνονται δυσαρεστημένοι και τους κυριεύει το αίσθημα της αδικίας. Τότε σύμφωνα με τη θεωρία αυτή για να αποκατασταθεί η ισορροπία ή μειώνουν την προσφορά τους ή αυξάνουν τα αποτελέσματα, όπως αύξηση απολαβών, λιγότερες ώρες εργασίας κ.α. Αν βέβαια τα αποτελέσματα των εργαζομένων αντιστοιχούν στις προσπάθειες που κατέβαλλαν τότε κυριαρχεί το αίσθημα της δικαιοσύνης άρα υπάρχει και ικανοποίηση.

5. Η θεωρία Κινήτρων Επίτευξης του McClelland -1953. Σύμφωνα με τον μελετητή Καντάς (1998), οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να καλύψουν τις επίκτητες ανάγκες τους, να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να δημιουργήσουν ισχυρούς δεσμούς εξουσίας. Η θεωρία του McClelland υπογραμμίζει ότι εκείνοι που επιτυγχάνουν τους στόχους τους και ικανοποιούν την ανάγκη αυτή, είναι πιο υπεύθυνοι και έχουν αυτοπεποίθηση στην εργασία

τους. Η θεωρία αυτή συνδυάζει την επίτευξη που σημαίνει τον δρόμο που ακολουθεί ο εργαζόμενος για την επιτυχία, την εξουσία τον τρόπο δηλαδή επιρροής και ελέγχου στους άλλους και τις κοινωνικές σχέσεις , τη διαμόρφωση και σύσφιξη των φιλικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο.

6. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom -1964. Η θεωρία αυτή σύμφωνα με τον μελετητή Κάντας (1998) μας δείχνει ότι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα και η συμπεριφορά του προσδιορίζεται ανάλογα με τις πιθανότητες που κρίνει ότι θα πετύχει αυτά τα αποτελέσματα. Η παρακίνηση των εργαζομένων προέρχεται από ένα κράμα δυο παραγόντων : της προτίμησης σε ένα αποτέλεσμα και της προσδοκίας – αναμονής ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά θα επιφέρει αυτό το αποτέλεσμα.

7. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας. Σύμφωνα με τους Hackman & Oldham (1976), στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να μεταβληθούν κάποιοι παράγοντες ώστε να βελτιωθούν η απόδοση, τα κίνητρα και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά της εργασίας σύμφωνα με τη θεωρία αυτή είναι η τευτότητα της και η ποικιλία δεξιοτήτων.

8. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke – 1968. Στη θεωρία αυτή οι ερευνητές Shajahan & Shajahan (2004), δίνουν έμφαση στις προθέσεις των εργαζομένων που μπορούν να επηρεάσουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση. Οι στόχοι οδηγούν στην αύξηση της απόδοσης ενώ η κατάκτηση δύσκολων στόχων μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης από κάποιους στόχους που είναι πιο προσιτοί. Επίσης σύμφωνα με τον Robbins (2005), βοηθά πολύ όταν οι εργαζόμενοι παίρνουν θετικά μηνύματα ανατροφοδότησης οπότε αυξάνεται και η απόδοση τους αντίστοιχα.



## 2.2.6. Ο αντίκτυπος της εργασιακής ικανοποίησης στο διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Σχετικά με τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και την εργασιακή εμπειρία του διοικητικού προσωπικού των ιδρυμάτων αυτών έχουν γίνει λιγότερες μελέτες και περιορισμένες έρευνες σε αντίθεση με ότι αφορά την ηθική και επαγγελματική ικανοποίηση του ακαδημαϊκού προσωπικού που στελεχώνουν την ανώτατη εκπαίδευση, οι έρευνες είναι ευρύτερες.

Έτσι οι ερευνητές Johnsrud κ.α.(2000) ασχολήθηκαν με έρευνες σχετικά με τις συμπεριφορές των διοικητικών υπαλλήλων στα τριτοβάθμια ιδρύματα ενώ εστίασαν στις συνθήκες που οδηγούν τα μεσαία διοικητικά στελέχη σε παραιτήσεις και ταυτόχρονα εντόπισαν αντίστοιχα περιστατικά και στο ακαδημαϊκό προσωπικό.

Αξιοσημείωτο είναι πως και το διοικητικό και το ακαδημαϊκό προσωπικό αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο την ποιότητα του εργασιακού τους έργου και παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες.

Οι έρευνες κατά καιρούς, σύμφωνα με τον Kusku (2003) απέδειξαν ότι το διοικητικό προσωπικό παρακινείται από εξωγενείς παράγοντες , όπως είναι οι χρηματικές απολαβές, οι σχέσεις με τα ανώτερα στελέχη των πανεπιστημίων και από την άλλη το ακαδημαϊκό προσωπικό παρακινείται από το εκπαιδευτικό κυρίως αντικείμενο το οποίο συγκαταλέγεται στους ενδογενείς παράγοντες. Εφόσον παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στις κατηγορίες αυτές προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση επιβάλλεται να μελετούνται ως αυτόνομες οντότητες.

Κριτικές και συγκρίσεις για την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών εργαζομένων στα δημόσια πανεπιστήμια με διοικητικούς εργαζόμενους στα ιδιωτικά, διεξήχθη από τους Volkwein και Parmley (2000). Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας δεν έδειξαν ότι υπάρχουν ιδιαίτερα διαφορές ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού

στα δημόσια και στα ιδιωτικά πανεπιστήμια, παρόλο αυτά ένα μικρό ποσοστό διαφορών σημειώθηκε στο προσωπικό των ιδιωτικών πανεπιστημίων όπου υπήρχε αυξανόμενη ικανοποίηση λόγω εξωγενών παραγόντων όπως προαγωγές, αυξήσεις μισθών κ.α. Στην περίπτωση αυτή η εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων εξετάστηκε με δυο συνιστώσες , με το περιβάλλον στο χώρο εργασίας το οποίο προσδιορίζεται από την συλλογική εργασία και λαμβάνοντας υπόψη την μη ύπαρξη εργασιακών συγκρούσεων.

Ρίχνοντας μια ματιά στις διεθνές μελέτες σχετικά με την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων στα τριτοβάθμια ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, θα μπορούσαμε να σταθούμε σε αυτή του Kusku (2003), ο οποίος μελέτησε την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων παίρνοντας ως δείγμα ένα δημόσιο πανεπιστήμιο στην Κωνσταντινούπολη. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι φαίνονται και αφοσιωμένοι στην εργασία τους και ικανοποιημένοι από αυτή. Υπήρξε όμως και δυσαρέσκεια των εργαζομένων κυρίως ως προς τη διοίκηση του ιδρύματος και ως προς τις αμοιβές τους.

Ακολουθώντας άλλους μελετητές ( Glick, 1992; Solomon & Tierney, 1977), συμπεραίνουμε ότι το διοικητικό προσωπικό των ανώτατων ιδρυμάτων παρουσιάζει χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία του σε σχέση με το προσωπικό άλλων κατηγοριών.

Εστιάζοντας στις έρευνες στην Ελλάδα δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε την έρευνα των Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. (2015), η οποία διεξήχθη για την εργασιακή ικανοποίηση και αποδοτικότητα του διοικητικού προσωπικού στο Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Δυστυχώς τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι στην πλειοψηφία τους το διοικητικό προσωπικό δυσανασχετεί με τις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας και υπάρχει μια αδυναμία από την πλευρά της διοίκησης για ενίσχυση των συνθηκών με καινοτόμες, νέες πρακτικές.

## 2.2.7. Παράγοντες που ασκούν επιρροή στην επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μελετώντας την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε την χαρακτηριστική έρευνα της Austin (1985) η οποία στηρίχτηκε στο πρότυπο των χαρακτηριστικών των Hackman και Oldham (1975), όπου πήρε ως δείγμα έναν συγκεκριμένο αριθμό διοικητικού προσωπικού (260) στα πανεπιστήμια και μελέτησε την εργασιακή τους ικανοποίηση.

Η έρευνα διεξήχθη αναφορικά με τέσσερις συνιστώσες. Με εργασιακούς παράγοντες όπως συναδελφικές σχέσεις, ανάπτυξη δεξιοτήτων, παρακολούθηση επιμορφωτικών προγραμμάτων αλλά και αναφορικά με προσωπικούς παράγοντες όπως είναι η ηλικία, το φύλο, η μόρφωση κ.α. Με βάση το μισθολογικό τους επίπεδο και με την επιρροή του περιβαλλοντικού περιβάλλοντος στο προσωπικό δηλαδή σε ποιο βαθμό το περιβάλλον και η κουλτούρα του πανεπιστημίου δημιουργεί συνθήκες συνεκτικότητας συνεργασίας και επικοινωνίας με το προσωπικό.

Βέβαια τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας έδειξαν ότι δυο παράγοντες είναι αυτοί που προσδιορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και αυτοί είναι το φύλο και η ηλικία. Την υψηλότερη ικανοποίηση την βίωσαν οι γυναίκες και οι υπάλληλοι μεγαλύτερης ηλικίας ενώ χαμηλότερη ικανοποίηση παρατηρήθηκε στους άνδρες και στους νεώτερους υπαλλήλους. Η εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων συνδέθηκε με ορισμένα εργασιακά στοιχεία όπως οι δεξιότητες, η αυτονομία κ.α. Επίσης από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες εκείνος που ήταν σε χαμηλή κλίμακα σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση ήταν το κλίμα δικαιοσύνης ενώ σε αυξημένη κλίμακα ήταν ο προστατευτικός παράγοντας του ιδρύματος προς τους εργαζόμενους.

Ακόμη σύμφωνα με τους μελετητές Johnsrud και Rosser (1999), αφού μελέτησαν το πόσο ποιοτική καταγράφεται η εργασιακή συμπεριφορά του διοικητικού προσωπικού σε συνάρτηση με τα εργασιακά αποτελέσματα κατέληξαν σε εννέα χαρακτηριστικά:

- Την αναγνώριση ικανοτήτων
- Τις συνθήκες εργασίας
- Την αξιολόγηση
- Τις διακρίσεις
- Την υποστήριξη καριέρας – σταδιοδρομίας
- Την ποικιλομορφία
- Τις σχέσεις των τμημάτων
- Θέματα που αφορούν εθνικότητες και φύλο
- Τις εξωτερικές περιβαλλοντικές σχέσεις

Ειδικά σύμφωνα με τον Rosser (2004), όταν δεν αναγνωρίζονται τα προσόντα, η προσφορά και οι ικανότητες υπάρχει έντονη απογοήτευση χωρίς να υπάρχει συνεργασία μεταξύ των διοικητικών στελεχών και εκείνων που λαμβάνουν τις αποφάσεις.

Αξιοσημείωτη είναι η έρευνα των Volkwein και Zhou (2003) οι οποίοι συνδύασαν την εργασιακή ικανοποίηση με τα περιβαλλοντικά/οργανωσιακά χαρακτηριστικά και με τα προσωπικά/ατομικά. Μελέτησαν την εργασιακή ικανοποίηση συνδυαστικά με τρεις παράγοντες : τις αμοιβές, το είδος/προφίλ της εργασίας και τις συναδελφικές σχέσεις. Ειδικά για το διοικητικό προσωπικό στην τριτοβάθμια εκπαίδευση υποστήριξαν ότι η εργασιακή τους ικανοποίηση εξαρτάται από παράγοντες όπως από τις συναδελφικές σχέσεις, από το κλίμα που έχει διαμορφωθεί, την ομαδικότητα, την ασφάλεια, τους ρυθμούς εργασίας, το άγχος, το στρες, τους εσωτερικούς κανονισμούς. Συμπέραναν ότι η εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού είναι αποτέλεσμα ενός μίγματος που αποτελείται : Από τις επιδράσεις που δέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον-πολιτεία, από τις επιδράσεις που έχουν από τον ίδιο οργανισμό και από τις προσωπικές ατομικές επιρροές.

Σύμφωνα με την έρευνα των Volkwein και Zhou (2003) οι παράγοντες που επηρέασαν το διοικητικό προσωπικό σε μικρότερο βαθμό ήταν οι εξωτερικές επιρροές της πολιτείας και τα

ατομικά προσωπικά χαρακτηριστικά. Επίσης το ποσοστό ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στα πανεπιστήμια είχε άμεση επιρροή από την έκταση και την οικονομική επιφάνεια του κοινωνικού συνόλου διότι το προσωπικό των ανώτατων ιδρυμάτων που ήταν σε πιο ανεπτυγμένες και ευκατάστατες περιοχές αλλά με μικρή συμβολή στα πανεπιστήμια ήταν πιο αποτελεσματικοί και με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση. Επίσης οι υπάλληλοι που είχαν περισσότερες προσωπικές υποχρεώσεις παρουσίαζαν αρνητική στάση προς την εργασία τους με μειωμένη την εργασιακή τους ικανοποίηση. Σημαντικοί παράγοντες για την εργασιακή ικανοποίηση αποδείχτηκαν η ομαδική εργασία και το θετικό εργασιακό κλίμα.

Ενδιαφέρουσα είναι και η έρευνα των Smerek και Peterson (2007), οι οποίοι μελέτησαν την εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση από μια άλλη οπτική γωνία. Συγκεκριμένα βασίστηκαν στα αποτελέσματα της θεωρίας των δυο παραγόντων του Herzberg. Σχολιάζοντας την τελική έκβαση της έρευνας τους παρατηρούμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού των ανώτατων ιδρυμάτων επηρεάζεται λιγότερο από τα προσωπικά ατομικά χαρακτηριστικά ενώ σημαντική επιρροή ασκούν τα κίνητρα όπως ο σκοπός και η φύση της εργασίας. Εξίσου σημαντική επιρροή παρατηρήθηκε και από τους παράγοντες υγιεινής όπως η ικανοποίηση από τις αμοιβές, η αποτελεσματική διοίκηση και επίβλεψη από τα ανώτερα στελέχη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **3. Μεθοδολογία Έρευνας**

#### **3.1. Περιοχή, πληθυσμός και χρόνος διεξαγωγής της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη στο νομό Θεσσαλονίκης στο Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος με έδρα τη Θέρμη Θεσσαλονίκης.

Το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος (ΔΙ.ΠΑ.Ε.) ιδρύθηκε σύμφωνα με τον νόμο 3391/2005 και ξεκίνησε να λειτουργεί το 2008 αφού έλαβε χρηματοδότηση από το ευρωπαϊκό

πρόγραμμα ΕΣΠΑ 2007 – 2013 μέσω του επιχειρησιακού προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση». Το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος χρηματοδοτείται από το ελληνικό δημόσιο καθώς και από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ο σκοπός και ο στόχος του είναι να παρέχει ανώτατη εκπαίδευση , να εξάγει και να μεταδίδει καινοτόμο γνώση όχι μόνο σε Έλληνες φοιτητές αλλά και σε φοιτητές όλων των εθνικοτήτων.

Κύριο χαρακτηριστικό του είναι ότι ειδικεύεται στην εκπόνηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων που απευθύνονται σε Έλληνες και αλλοδαπούς φοιτητές. Φυσικά ως δημόσιο πανεπιστήμιο τα πτυχία του είναι αναγνωρισμένα από το ελληνικό δημόσιο κράτος ενώ κατέχει ερευνητικό και διδακτικό προσωπικό και φοιτητές από τη διεθνή κοινότητα όπως την Αλβανία, το Αζερμπαϊτζάν, την Αρμενία, την Βουλγαρία, το Βέλγιο, τη Γεωργία, τις ΗΠΑ, την Λιθουανία, το Καμερούν, την Μολδαβία, το Μεξικό, την Ουκρανία, την Ρουμανία, την Σλοβακία, την Ρωσία, το Σουδάν και την Τουρκία. Ήδη το 2015 είχε 408 φοιτητές από τους οποίους το 11% ήταν ξένων εθνικοτήτων.

Το 2019 σύμφωνα με τον νόμο 4610 – Συνέργειες πανεπιστημίων και Τ.Ε.Ι., πρόσβαση στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, πειραματικά σχολεία, Γενικά Αρχεία του Κράτους και λοιπές διατάξεις αποφασίζετε το Διεθνές Πανεπιστήμιο να απορροφήσει τα Τ.Ε.Ι. της Θεσσαλονίκης, της Κεντρικής Μακεδονίας και της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης. Μέχρι εκείνη τη στιγμή το ΔΙ.ΠΑ.Ε. ήταν το μοναδικό δημόσιο πανεπιστήμιο της χώρας όπου τα προγράμματα σπουδών διδάσκονταν αποκλειστικά στην αγγλική γλώσσα.

Έτσι λοιπόν με το ΦΕΚ 70/07.05.2019 καθιερώνεται το νέο ευρύτερο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος με έδρα τη Θέρμη (14<sup>ο</sup> χιλιόμετρο της Ε.Ο. Θεσσαλονίκης – Μουδανιών) σε ενοικιαζόμενες κτιριακές εγκαταστάσεις που ανεγέρθηκαν από την Πανελλήνια Συνομοσπονδία Ενώσεων Γεωργικών Συνεταιρισμών σε έκταση παραχωρημένη από το ελληνικό δημόσιο για την εξυπηρέτηση επιμορφωτικών αναγκών Ελλήνων γεωργών. Διαθέτει επίσης παραρτήματα στην Σίνδο Θεσσαλονίκης (Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη),

στην Καβάλα (Πανεπιστημιούπολη Καβάλας), στη Δράμα, στις Σέρρες (Πανεπιστημιούπολη Σερρών), στην Κατερίνη, στο Κιλκίς και Διδυμότειχο, στις αντίστοιχες εγκαταστάσεις των πρώην Τ.Ε.Ι..

Αξίζει να σημειωθεί μια σημαντική εξέλιξη που πραγματοποιήθηκε από 24/05/2021 έως 29/05/2021 και αφορά συντονισμένες ενέργειες του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, της Εθνικής Αρχής Ανώτατης Εκπαίδευσης και της Διοικούσας Επιτροπής του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος σύμφωνα με τους οποίους προγραμματίστηκε η διαδικασία πιστοποίησης του Εσωτερικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του Ιδρύματος (ΕΣΔΠ). Εξάλλου το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος επιδιώκει να αποτελέσει πυλώνα αριστείας στην εκπαίδευση αλλά και στην έρευνα, εφαρμόζοντας καινοτομίες μαθησιακές και διδακτικές δίνοντας βαρύτητα στη διεθνοποίηση και αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Το Διεθνές πανεπιστήμιο μετεξελίσσεται σε ένα σύγχρονο και πρωτοπόρο πανεπιστήμιο, μέσω της στρατηγικής διεθνοποίησης και της άμεσης προσαρμογής του στις ψηφιοποιημένες δράσεις της εκπαίδευσης με την ενσωμάτωση καινοτόμων εκπαιδευτικών τεχνολογιών στην εκπαιδευτική διαδικασία και εφαρμόζοντας τα αγγλόφωνα μεταπτυχιακά του προγράμματα.

Δεν είναι τυχαίο ότι επιδιώκει να αποτελέσει πυλώνα κοινωνικής, οικονομικής και πολιτιστικής ανάπτυξης σε εθνικό, τοπικό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.

Το εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας (ΕΣΔΠ), αποτελεί βασικό άξονα της πολιτικής και πολιτισμικής ανάπτυξης της ποιότητας του πανεπιστημίου, ενώ δημιουργεί τη βάση υποστήριξης της αξιολόγησης των προγραμμάτων σπουδών των τμημάτων, γεγονός που συνδέει την κατοχύρωση και προβολή των προγραμμάτων σπουδών με τα επαγγελματικά δικαιώματα των αποφοίτων.

Η αξιολόγηση του εσωτερικού συστήματος διασφάλισης ποιότητας θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων της διασφάλισης ποιότητας, σύμφωνα με τους οποίους εναρμονίζεται η

στρατηγική του ιδρύματος με τη συνεχή βελτίωση της μάθησης, της διδασκαλίας, της έρευνας και της καινοτομίας. (Απόσπασμα από την Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου της Ελλάδος – Αθανάσιος Καΐσης Πρόεδρος της Δ.Ε ).

Η παρούσα μελέτη απευθύνθηκε στην Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος στην Σίνδο Θεσσαλονίκης. Ως πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν 100 διοικητικοί υπάλληλοι ( υφιστάμενοι, προϊστάμενοι τμημάτων, προϊστάμενοι σχολών, διευθυντές και τεχνικό προσωπικό). Για την ολοκλήρωση και διεξαγωγή της έρευνας στάλθηκαν ηλεκτρονικά 110 ερωτηματολόγια στους υπαλλήλους του πανεπιστημίου και τελικά συμπληρώθηκαν ολοκληρωμένα 100.

Ο χρόνος διεξαγωγής της παρούσας έρευνας διήρκεσε περίπου δυο μήνες από έξι (6) Απριλίου 2021 έως έξι (6) Ιουνίου 2021, με κάποιες διακοπές λόγω αργιών και φυσικών εμποδίων που παρουσιάστηκαν.

### **3.1.1. Δείγμα της έρευνας**

Στην παρούσα έρευνα είχαμε εθελοντική συμμετοχή από 26 άνδρες και 74 γυναίκες, ηλικίας έως 67 ετών και πλέον, οι οποίοι εργάζονται σε σχολές και τμήματα του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος - Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη.

### **3.1.2. Διαδικασία**

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν ανώνυμη και εθελοντική και δεν διαρκούσε πάνω από 5 λεπτά. Στάλθηκε μέσω google forms στα προσωπικά email των υπαλλήλων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος. Το τυποποιημένο σταθμισμένο ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από 38 ερωτήσεις. Από αυτές οι 8 ερωτήσεις απευθύνονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και οι 30 αφορούν την εργασία τους. Οι 30 ερωτήσεις χωρίζονται νοερά σε ενότητες που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση, την αποδοτικότητα



και τα στυλ ηγεσίας των διοικητικών υπαλλήλων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση (Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη).

Συλλέξαμε πρωτογενή στοιχεία ως αποτέλεσμα ποσοτικής περιγραφικής έρευνας με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου αφού πρώτα εξασφαλίσαμε ότι όλοι οι ερωτώμενοι θα πρέπει να απαντήσουν στις ίδιες ακριβώς ερωτήσεις (Σταθακόπουλος, 1997).

Εξάλλου το ερευνητικό μας εργαλείο ήταν το τυποποιημένο σταθμισμένο ερωτηματολόγιο στο οποίο δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα και προσοχή ώστε οι ερωτήσεις να είναι σύντομες, επαρκείς και κατανοητές άρα να μην δυσχεραίνουν τη συλλογή των δεδομένων απεναντίας αυτό να γίνεται με ευχάριστο και εύκολο τρόπο.

### **3.1.3. Κλίμακες μέτρησης**

Εκτός από τις πρώτες 8 ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά οι υπόλοιπες 30 είναι κλειστές πολλαπλής επιλογής και απαρτίζονται από κλίμακες αποστάσεις και συγκεκριμένα από την κλίμακα Likert. Σύμφωνα με τους Parasuraman et al( 2004) η συγκεκριμένη κλίμακα καλεί τον ερωτώμενο να δηλώσει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με την κάθε πρόταση ενώ οι ερωτήσεις είναι πενταβάθμιες ( το 1 δηλώνει την απόλυτη διαφωνία και το 5 την απόλυτη συμφωνία με την κάθε ερώτηση, η μεσαία επιλογή είναι ουδέτερη απάντηση ενώ δεν υπήρχε καθόλου η επιλογή δεν ξέρω /δεν απαντώ).

## **3.2. Ανάλυση έρευνας**

### **3.2.1. Ανάλυση αξιοπιστίας**

Η παρούσα ανάλυση αποσκοπεί στο να διερευνήσει τα αποτελέσματα της αξιοπιστίας των δεδομένων της έρευνας. Σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα αξιοπιστίας, Πίνακας,1, παρατηρείται ότι και στις 3 περιπτώσεις της εργασιακής ικανοποίησης, της αποδοτικότητας και της ηγεσίας, οι συντελεστές αξιοπιστίας έχουν αποδεκτές τιμές, δηλώνοντας έτσι

αποδεκτή και τουλάχιστον ικανοποιητική αξιοπιστία με τα υψηλότερα επίπεδα να ανήκουν στην ενότητα «Εργασιακή ικανοποίηση» (Alpha=0.875).

#### Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha	N of Items
<b>Εργασιακή ικανοποίηση</b>	.875	12
<b>Αποδοτικότητα</b>	.705	9
<b>Ηγεσία</b>	.816	9

Πίνακας 1 Πίνακας Αξιοπιστίας: Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach'sAlpha.

### 3.3. Ανάλυση Δεδομένων

#### 3.3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, εκτιμήθηκε ότι το 100% του δείγματος εργάζεται σε βαθμίδα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 78% είναι εκπαιδευτικοί ή υπάλληλοι ενώ για τη σχέση εργασίας που απασχολούνται στο συγκεκριμένο οργανισμό, το 93% δήλωσε ότι είναι πλήρους απασχόλησης. Ακόμη, το 74% είναι γυναίκες, το 49% και το 36% δήλωσε ότι έχει ηλικία «από 36 έως 50 ετών» και «από 51 έως 67 ετών (και πλέον)»

αντίστοιχα ενώ όσον αφορά τη βαθμίδα εκπαίδευσης που έχουν τελειώσει, το 47% και το 39% δήλωσε την ανώτατη εκπαίδευση και το μεταπτυχιακό αντίστοιχα. Τέλος, σχετικά με τα χρόνια εργασίας, εκτιμήθηκε ότι εργάζονται συνολικά κατά μέσο όρο Mean=18.07, Std. Dev.=9.488 έτη ενώ στη παρούσα σχολική μονάδα εργάζονται κατά μέσο όρο Mean=8.98, Std. Dev.=0.8545 έτη, σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων,

Πίνακας.2.

		N	N%
Σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης εργάζεσθε;	Τριτοβάθμια	100	100.00%
	Εκπαίδευση(ΠΑΝ/ΜΙΟ)		
	Total	100	100.00%
Ποια θέση εργασίας κατέχετε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;	Διευθυντής (Πρόεδρος για τη 3βάθμια)	6	6.00%
	Υποδιευθυντής(Αναπληρωτής για Γ/θμια)	1	1.00%
	Εκπαιδευτικός ή Υπάλληλος	78	78.00%
	Τεχνικό προσωπικό(προσωπικό υποστήριξης)	15	15.00%
	Total	100	100.00%
Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό (εκπαιδευτική μονάδα);	Πλήρους Απασχόλησης	93	93.00%
	Μερικής Απασχόλησης	7	7.00%

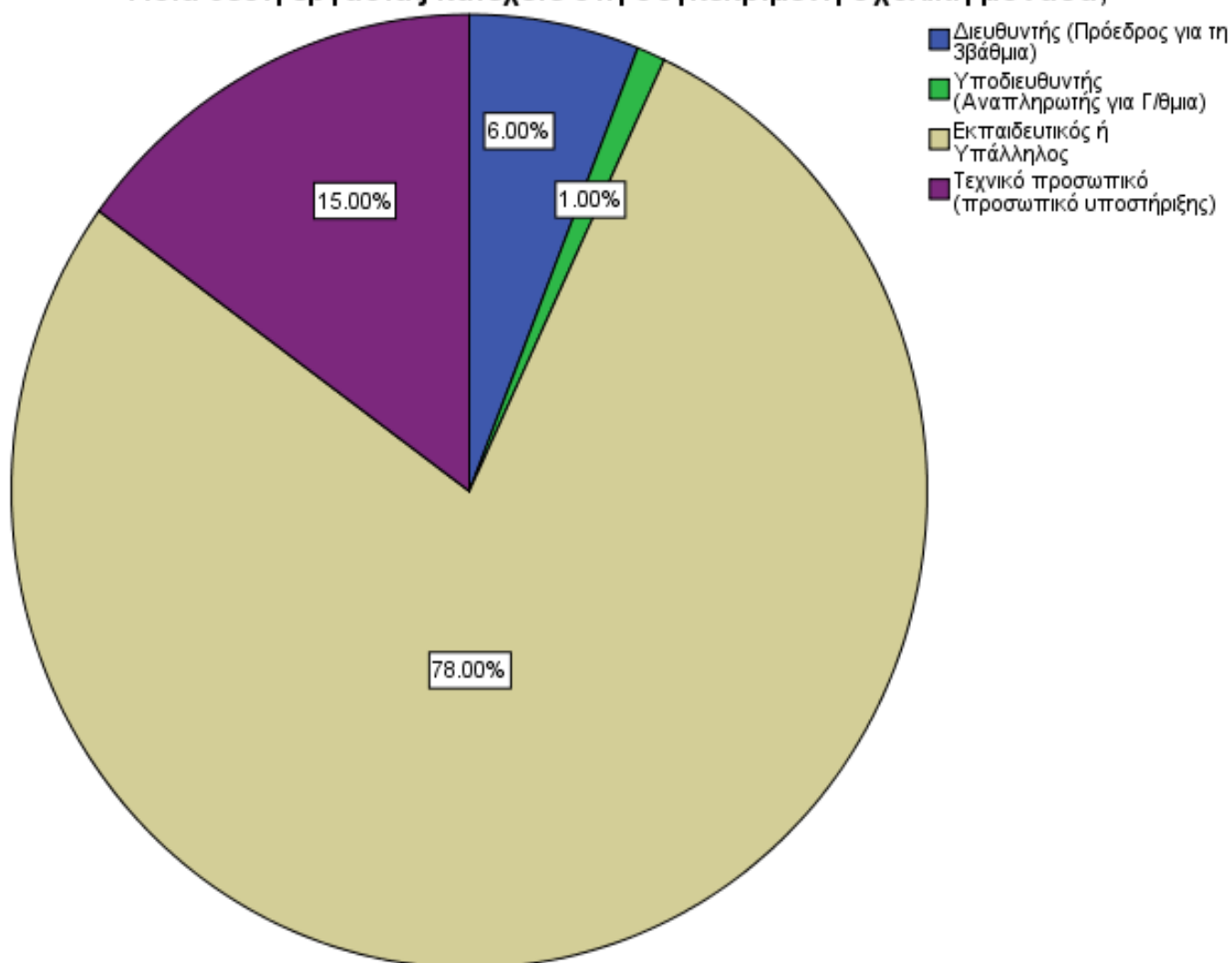
	Total	100	100.00%
Ποιο είναι το φύλο σας;	Άνδρας	26	26.00%
	Γυναίκα	74	74.00%
	Total	100	100.00%
Ποια είναι η ηλικία σας;	Έως 35 ετών	15	15.00%
	Από 36 έως 50 ετών	49	49.00%
	Από 51 έως 67 ετών (και πλέον)	36	36.00%
	Total	100	100.00%
Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;	Υποχρεωτική εκπαίδευση	1	1.00%
	Λύκειο	12	12.00%
	Ανώτατη Εκπαίδευση	47	47.00%
	Μεταπτυχιακό	39	39.00%
	Διδακτορικό	1	1.00%
	Total	100	100.00%
		Standard	
		Mean	Deviation
Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;		18.07	9.488
Πόσο καιρό εργάζεστε στη συγκεκριμένη μονάδα;		8.98	8.545

---

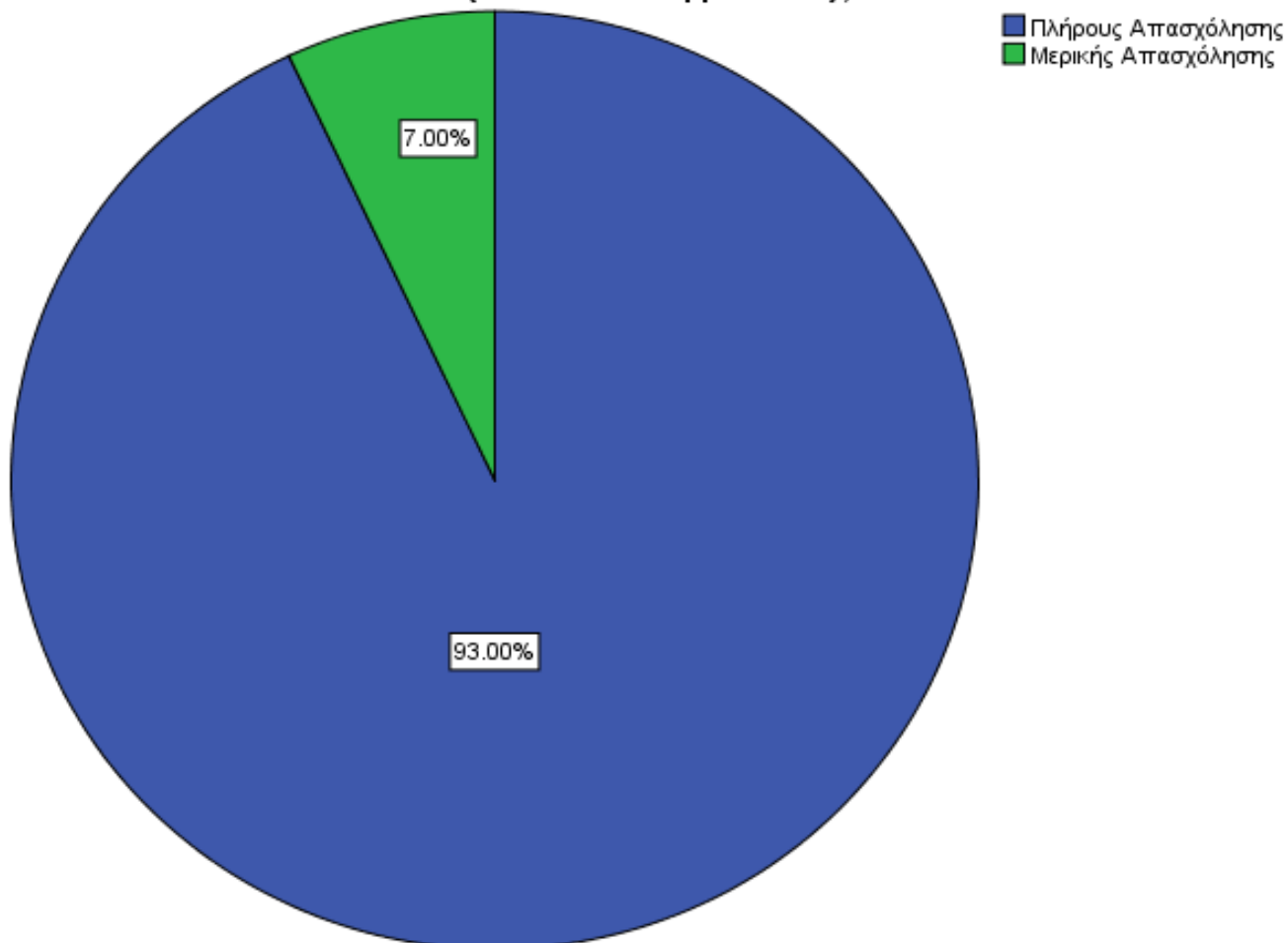
**Πίνακας 2 Πίνακας συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων - Δημογραφικά χαρακτηριστικά.**

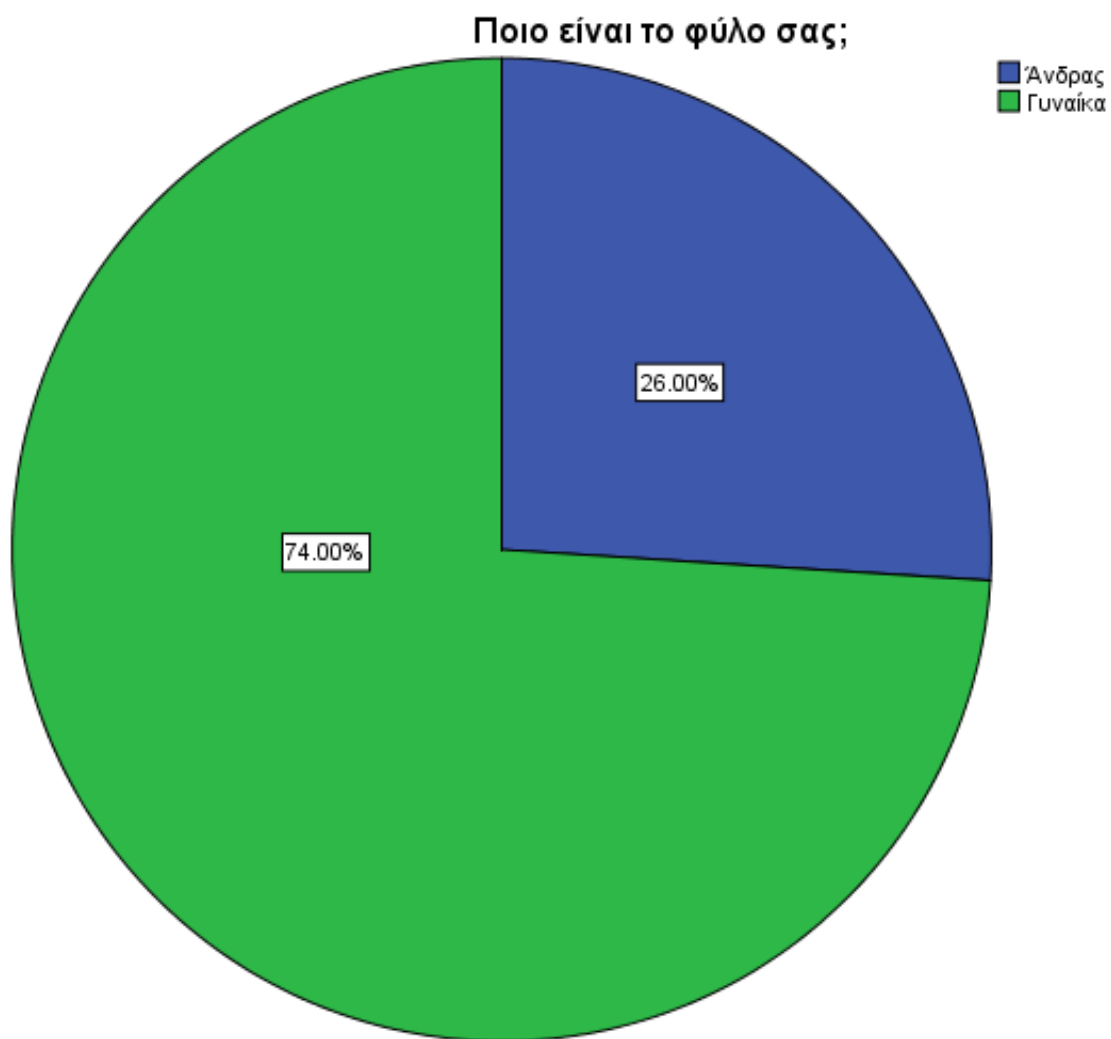
Η ακόλουθη εικόνα, Εικόνα.1, παρουσιάζει τα αντίστοιχα κυκλικά διαγράμματα σχετικών συχνοτήτων επί τις % για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που εκφράζονται με τη χρήση κατηγορικών μεταβλητών, ενώ για τις ποσοτικές παρουσιάζονται τα αντίστοιχα ιστογράμματα κατανομών.

### Ποια θέση εργασίας κατέχετε στη συγκεκριμένη σχολική μονάδα;

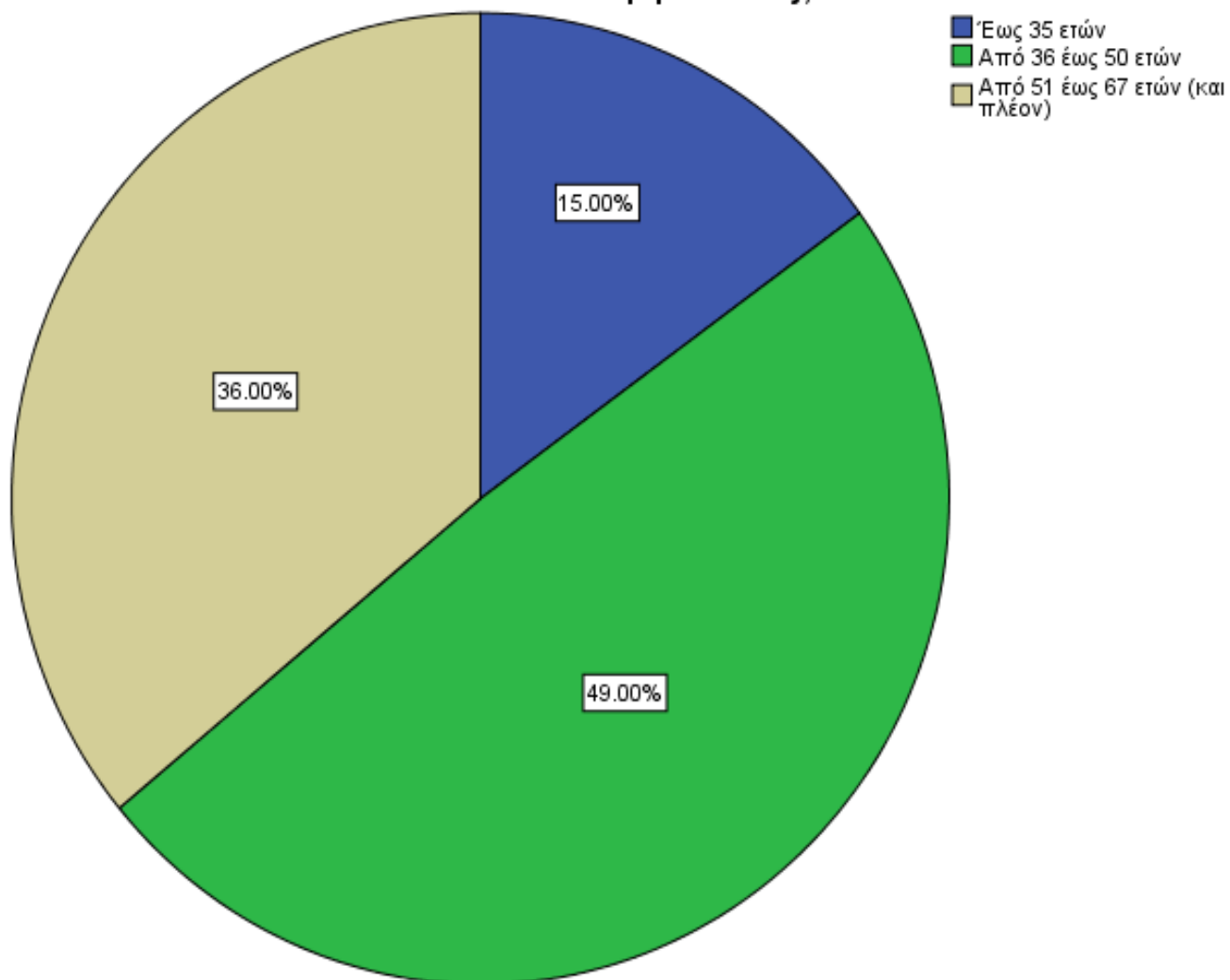


**Με ποια σχέση εργασίας απασχολείστε στο συγκεκριμένο οργανισμό  
(εκπαιδευτική μονάδα);**



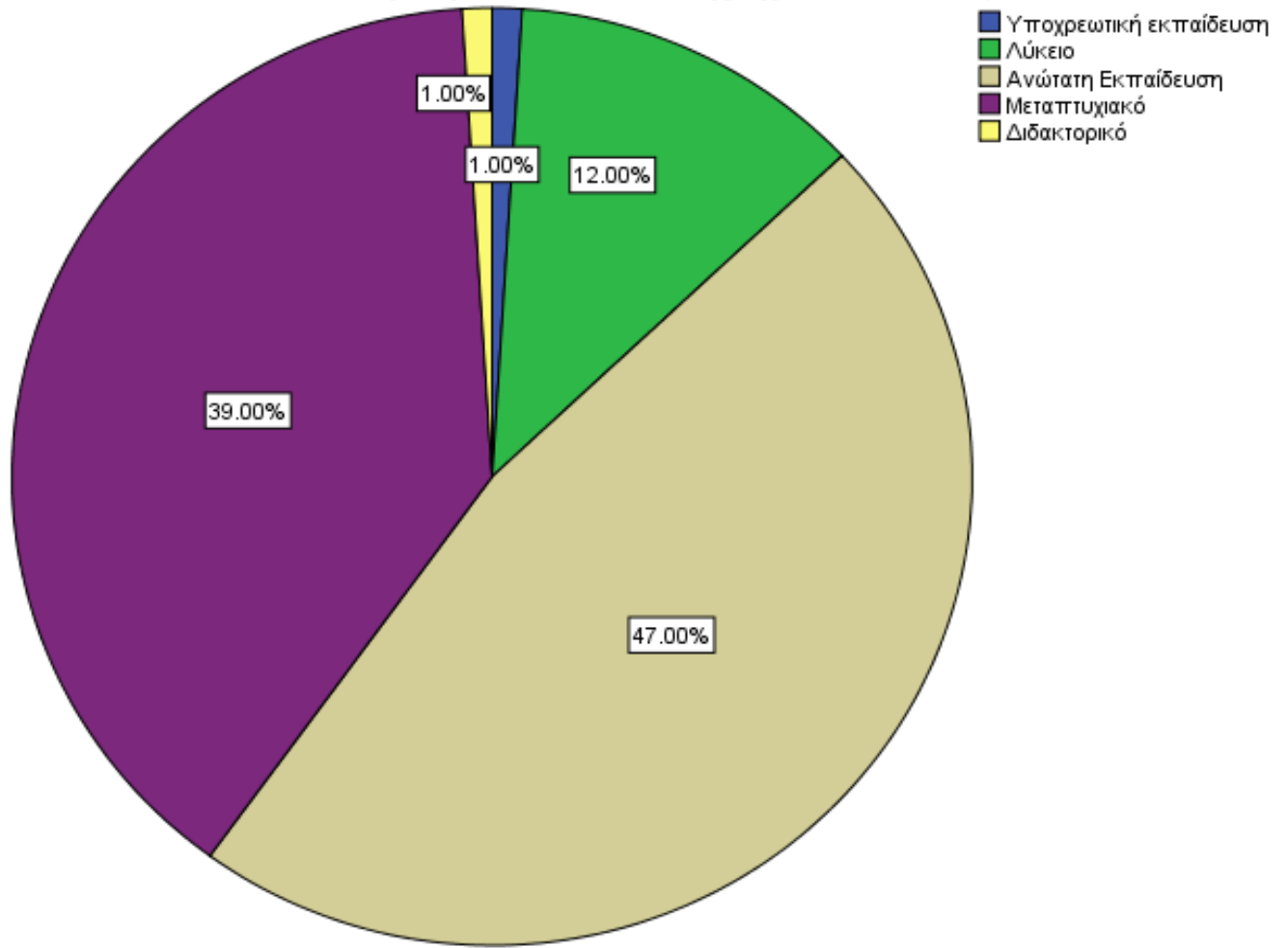


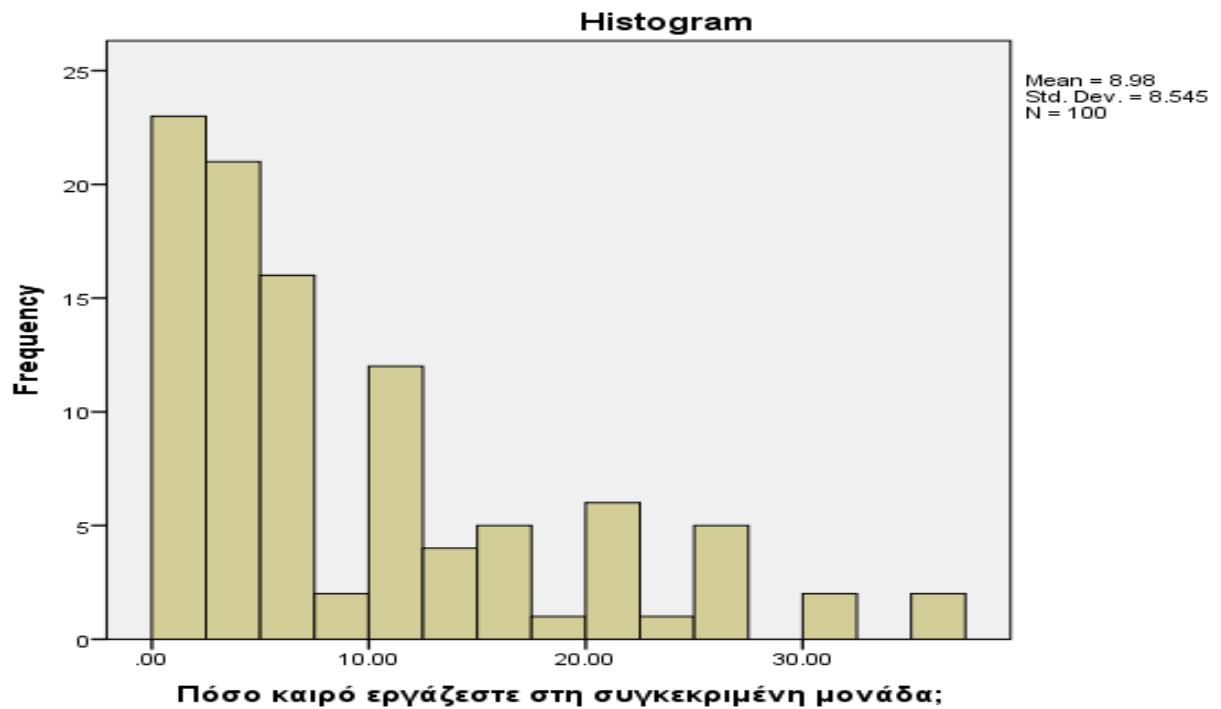
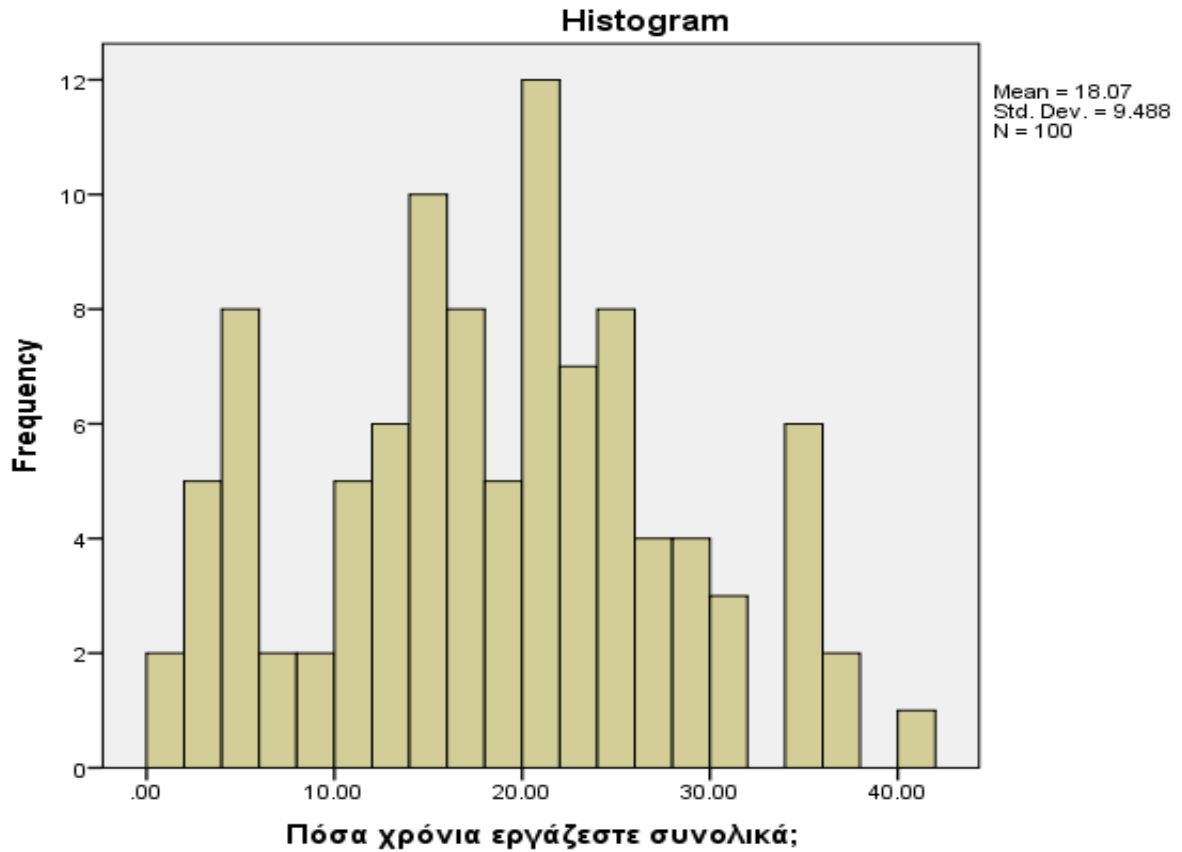
### Ποια είναι η ηλικία σας;





**Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;**





Εικόνα 1 Κυκλικά διαγράμματα σχετικών συχνοτήτων επι τις % και ιστογράμματα κατανομών - Δημογραφικά χαρακτηριστικά.

### 3.3.2. Εργασιακή ικανοποίηση

Αναφορικά με τη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων εκτιμήθηκε ότι τα υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας παρατηρούνται στις περιπτώσεις «*Θεωρείται σημαντική για το κοινωνικό σύνολο την εργασία σας;*» (Mean=4.89, Std. Dev.=0.82), «*Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;*» (Mean=4.01, Std. Dev.=0.759), «*Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο;*» (Mean=3.92, Std. Dev.=0.907), «*Αισθάνεστε ασφάλεια στο χώρο εργασίας σας;*» (Mean=3.87, Std. Dev.=0.985) και «*Έχετε τη δυνατότητα να εκτελείτε την εργασία σας με ανεξαρτησία;*» (Mean=3.65, Std. Dev.=0.968) όπου το 84%, το 76%, το 70%, το 67% και το 60% δήλωσαν τουλάχιστον την επιλογή «*Συμφωνώ*». Ακόμη, σε χαμηλότερα επίπεδα συμφωνίας παρατηρούνται οι περιπτώσεις «*Τα καθήκοντα εργασίας σας είναι τα ενδεδειγμένα;*» (Mean=3.66, Std. Dev.=0.987), «*Τα καθήκοντα εργασίας σας, αποτελούν πρόκληση;*» (Mean=3.73, Std. Dev.=0.973), «*Ο μισθός σας πιστεύετε πως αποτελεί τρόπο παρακίνησης;*» (Mean=3.56, Std. Dev.=1.282), «*Ο φόρτος εργασίας σας είναι ο ενδεδειγμένος;*» (Mean=3.53, Std. Dev.=1.039) και «*Είστε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας;*» (Mean=3.51, Std. Dev.=1.020) όπου τα αντίστοιχα επίπεδα συμφωνίας αντιστοιχούν στα ποσοστά 59%, 58%, 57%, 56% και 54% αντίστοιχα. Τέλος, από την άλλη πλευρά, τα χαμηλότερα επίπεδα συμφωνίας αντιστοιχούν στις περιπτώσεις «*Ο φόρτος εργασίας σας κατανέμεται ομοιόμορφα στο τμήμα σας;*» (Mean=3.13, Std. Dev.=1.160) και «*Ο μισθός σας πιστεύετε πως είναι ανάλογος του έργου που προσφέρετε;*» (Mean=2.99, Std. Dev.=1.150) με τα αντίστοιχα ποσοστά να δηλώνονται από το 40% και το 34% του δείγματος αντίστοιχα, σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων,

Πίνακας.2.

	Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ				Συμφωνώ		Total		Standard Deviation	
	απόλυτα		Διαφωνώ		συμφωνώ		Συμφωνώ		απόλυτα			
	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%		n
Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;	0	0.00%	2	2.00%	22	22.00%	49	49.00%	27	27.00%	4.01	.759
Θεωρείται σημαντική για το κοινωνικό σύνολο την εργασία σας;	1	1.00%	1	1.00%	14	14.00%	36	36.00%	48	48.00%	4.29	.820
Είστε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας;	4	4.00%	11	11.00%	31	31.00%	38	38.00%	16	16.00%	3.51	1.020
Αισθάνεστε ασφάλεια στο χώρο εργασίας σας;	1	1.00%	7	7.00%	25	25.00%	38	38.00%	29	29.00%	3.87	.950
Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο;	1	1.00%	5	5.00%	24	24.00%	41	41.00%	29	29.00%	3.92	.907
Ο φόρτος εργασίας σας είναι ο ενδεδειγμένος;	6	6.00%	7	7.00%	31	31.00%	40	40.00%	16	16.00%	3.53	1.039
Τα καθήκοντα εργασίας σας είναι τα ενδεδειγμένα;	4	4.00%	5	5.00%	32	32.00%	39	39.00%	20	20.00%	3.66	.987
Τα καθήκοντα εργασίας σας, αποτελούν πρόκληση;	2	2.00%	6	6.00%	34	34.00%	33	33.00%	25	25.00%	3.73	.973
Έχετε τη δυνατότητα να εκτελείτε την εργασία σας με ανεξαρτησία;	2	2.00%	10	10.00%	28	28.00%	41	41.00%	19	19.00%	3.65	.968
Ο φόρτος εργασίας σας κατανέμεται ομοιόμορφα στο τμήμα σας;	12	12.00%	14	14.00%	34	34.00%	29	29.00%	11	11.00%	3.13	1.160
Ο μισθός σας πιστεύετε πως είναι ανάλογος του έργου που προσφέρετε;	11	11.00%	23	23.00%	32	32.00%	24	24.00%	10	10.00%	2.99	1.150
Ο μισθός σας πιστεύετε πως αποτελεί τρόπο παρακίνησης;	10	10.00%	10	10.00%	23	23.00%	28	28.00%	29	29.00%	3.56	1.282

**Πίνακας 3 Πίνακας συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων - Εργασιακή ικανοποίηση**

### 3.3.3. Αποδοτικότητα

Διερευνώντας τα επίπεδα της αποδοτικότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα, εκτιμήθηκε ότι πολύ υψηλά επίπεδα συμφωνίας αντιστοιχούν στις περιπτώσεις «*Η δημιουργία αισθήματος αυτοεκτίμησης είναι παράγοντας αποδοτικότητας;*» (Mean=4.53, Std. Dev.=0.731), «*Η παροχή βοήθειας στον συνάδερφο αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας;*» (Mean=4.46, Std. Dev.=0.771), «*Η καλή συνεργασία με το διοικητικό προσωπικό άλλων τμημάτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας;*» (Mean=4.40, Std. Dev.=0.725), «*Η σχέση με τους συναδέλφους αποτελεί για εσάς σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας;*» (Mean=4.37, Std. Dev.=0.812) και «*Η θετική ανταπόκριση εκ μέρους των φοιτητών αποτελεί για εσάς σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας;*» (Mean=4.23, Std. Dev.=0.920) όπου το 91%, το 90%, το 88%, το 88% και το 86% των συμμετεχόντων δήλωσαν τουλάχιστον την επιλογή «*Συμφωνώ*». Ακόμη, σε χαμηλότερα επίπεδα συμφωνίας παρατηρούνται οι περιπτώσεις «*Η εναλλαγή θέσης εργασίας (jobrotation) αποτελεί τρόπο παρακίνησης;*» (Mean=3.63, Std. Dev.=1.031) και «*Υπάρχει στον Οργανισμό σας Περίγραμμα Θέσεων Εργασίας;*» (Mean=3.56, Std. Dev.=1.157) με τα αντίστοιχα επίπεδα συμφωνίας να διαμορφώνονται από το 56% και το 55% του δείγματος. Από την άλλη πλευρά, η χαμηλότερη συμφωνία εκτιμήθηκε ότι ανήκει στις περιπτώσεις «*Συμφωνείτε ότι τηρείται το περίγραμμα θέσεων εργασίας;*» (Mean=3.15, Std. Dev.=1.132) και «*Πιστεύετε ότι το προσωπικό επαρκεί για την τήρηση του περιγράμματος;*» (Mean=2.66, Std. Dev.=1.103) όπου μόλις το 39% και το 20% των συμμετεχόντων δήλωσαν απαντήσεις εντός του εύρους «*Συμφωνώ*»-«*Συμφωνώ απόλυτα*», σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων,

Πίνακας.3.

	Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ				Συμφωνώ		Total	Standard Deviation		
	απόλυτα		Διαφωνώ		συμφωνώ		Συμφωνώ				n	on
	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%				
Η θετική ανταπόκριση εκ μέρους των φοιτητών αποτελεί για εσάς σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας ;	3	3.00 %	2	2.00 %	9	9.00 %	41	41.00 %	45	45.00 %	4.23	.920
Η σχέση με τους συναδέλφους αποτελεί για εσάς σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας ;	1	1.00 %	2	2.00 %	9	9.00 %	35	35.00 %	53	53.00 %	4.37	.812
Η δημιουργία αισθήματος αυτοεκτίμησης είναι παράγοντας αποδοτικότητας ;	1	1.00 %	0	0.00 %	8	8.00 %	27	27.00 %	64	64.00 %	4.53	.731
Η παροχή βοήθειας στον συνάδερφο αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας ;	1	1.00 %	1	1.00 %	8	8.00 %	31	31.00 %	59	59.00 %	4.46	.771
Η εναλλαγή θέσης εργασίας (jobrotation) αποτελεί τρόπο παρακίνησης;	3	3.00 %	9	9.00 %	33	33.00 %	32	32.00 %	23	23.00 %	3.63	1.031
Η καλή συνεργασία με το διοικητικό προσωπικό άλλων τμημάτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας ;	0	0.00 %	1	1.00 %	11	11.00 %	35	35.00 %	53	53.00 %	4.40	.725
Υπάρχει στον Οργανισμό σας Περίγραμμα Θέσεων Εργασίας;	6	6.00 %	12	12.00 %	26	26.00 %	32	32.00 %	24	24.00 %	3.56	1.157
Συμφωνείτε ότι τηρείται το περίγραμμα θέσεων εργασίας;	11	11.00 %	13	13.00 %	37	37.00 %	28	28.00 %	11	11.00 %	3.15	1.132
Πιστεύετε ότι το προσωπικό επαρκεί για την τήρηση του περιγράμματος ;	19	19.00 %	21	21.00 %	40	40.00 %	15	15.00 %	5	5.00 %	2.66	1.103

**Πίνακας 4 Πίνακας συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων - Αποδοτικότητα.**

### 3.3.4. Ηγεσία

Αναφορικά με την ηγεσία, εκτιμήθηκαν πολύ υψηλά επίπεδα συμφωνίας στις περιπτώσεις «*Η καλή επικοινωνία με την ηγεσία αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας;*» (Mean=4.38, Std. Dev.=0.678), «*Η δίκαιη κατανομή των εργασιών εκ μέρους του προϊστάμενου του τμήματος αποτελεί μέθοδο/ τεχνική αποδοτικότητας;*» (Mean=4.40, Std. Dev.=0.752), «*Η αναγνώριση των προσπαθειών σας εκ μέρους της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας;*» (Mean=4.46, Std. Dev.=0.744), «*Η ενθάρρυνση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέων γνώσεων εκ μέρους της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας;*» (Mean=4.37, Std. Dev.=0.706), «*Η θετική ανταπόκριση εκ μέρους του προϊστάμενου/ηγεσίας αποτελεί για εσάς παράγοντα αποδοτικότητας;*» (Mean=4.29, Std. Dev.=0.82) και «*Αποτελεί η επιβράβευση και η παρακίνηση προσωπικού παράγοντα για την αποδοτικότητα του προσωπικού;*» (Mean=4.25, Std. Dev.=0.845) όπου το 91%, το 88%, το 87%, το 87%, το 84% και το 83% των συμμετεχόντων δήλωσαν τουλάχιστον ότι συμφωνούν. Ακόμη, σε χαμηλότερα επίπεδα συμφωνίας παρατηρείται η περίπτωση «*Ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενο/ηγεσία να αναλάβετε πρωτοβουλίες;*» (Mean=3.69, Std. Dev.=0.982) με το αντίστοιχο ποσοστό συμφωνίας να είναι ίσο με 61% ενώ από την άλλη πλευρά, τα χαμηλότερα επίπεδα παρατηρούνται στη περίπτωση «*Χρησιμοποιεί η ηγεσία τρόπους επιβράβευσης/παρακίνησης του προσωπικού;* » (Mean=2.84, Std. Dev.=1.212) όπου δηλώνει σύμφωνο μόνο το 28% των συμμετεχόντων. Τέλος, το 74% δηλώνει σύμφωνο με τη πρόταση «*Είναι οι παραπάνω αυτοί τρόποι οι ενδεδειγμένοι;*» (Mean=4.03, Std. Dev.=0.810), σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων,

Πίνακας.5.

	Διαφωνώ		Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ				Συμφωνώ		Total	Standard Deviation		
	απόλυτα		Διαφωνώ		συμφωνώ		Συμφωνώ				n	
	N	N%	N	N%	N	N%	N	N%				
Η θετική ανταπόκριση εκ μέρους του προϊστάμενου/ηγεσίας αποτελεί για εσάς παράγοντα αποδοτικότητας ;	1	1.00 %	1	1.00 %	14	14.00 %	36	36.00 %	48	48.00 %	4.29	.820
Ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενο/ηγεσία να αναλάβετε πρωτοβουλίες;	3	3.00 %	7	7.00 %	29	29.00 %	40	40.00 %	21	21.00 %	3.69	.982
Η ενθάρρυνση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέων γνώσεων εκ μέρους της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας ;	0	0.00 %	0	0.00 %	13	13.00 %	37	37.00 %	50	50.00 %	4.37	.706
Η αναγνώριση των προσπαθειών σας εκ μέρους της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας ;	0	0.00 %	1	1.00 %	12	12.00 %	27	27.00 %	60	60.00 %	4.46	.744
Η δίκαιη κατανομή των εργασιών εκ μέρους του προϊστάμενου του τμήματος αποτελεί μέθοδο/ τεχνική αποδοτικότητας ;	0	0.00 %	2	2.00 %	10	10.00 %	34	34.00 %	54	54.00 %	4.40	.752
Χρησιμοποιεί η ηγεσία τρόπους επιβράβευσης/ παρακίνησης του προσωπικού;	18	18.00 %	18	18.00 %	36	36.00 %	18	18.00 %	10	10.00 %	2.84	1.212
Αποτελεί η επιβράβευση και η παρακίνηση προσωπικού παράγοντα για την αποδοτικότητα του προσωπικού;	1	1.00 %	2	2.00 %	14	14.00 %	37	37.00 %	46	46.00 %	4.25	.845



Είναι οι παραπάνω αυτοί τρόποι οι ενδεδειγμένοι;	1	1.00	0	0.00	25	25.00	43	43.00	31	31.00	4.03	.810
		%		%		%		%		%		
Η καλή επικοινωνία με την ηγεσία αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας ;	0	0.00	1	1.00	8	8.00	43	43.00	48	48.00	4.38	.678
		%		%		%		%		%		

**Πίνακας 5 Πίνακας συχνοτήτων και περιγραφικών μέτρων - Ηγεσία.**

### 3.4. Διερευνητική ανάλυση

Για να εκτιμηθούν οι αντίστοιχες συσχετίσεις της έρευνας, δημιουργήθηκε για τις ενότητες της εργασιακής ικανοποίησης, της αποδοτικότητας και της ηγεσίας μια αντιπροσωπευτική μεταβλητή σε κάθε περίπτωση η οποία προκύπτει λαμβάνοντας υπόψη τον μέσο όρο των ερωτήσεων για κάθε ενότητα ξεχωριστά. Ως αποτέλεσμα, οι καινούργιες αυτές μεταβλητές εκφράζουν την κατά μέσο όρο συμπεριφορά των συμμετεχόντων στην εργασιακή ικανοποίηση, στην αποδοτικότητα και στο υπάρχον μοντέλο ηγεσίας αντίστοιχα. Σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα περιγραφικών μέτρων, Πίνακας.6, παρατηρείται ότι τα υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας ανήκουν στο υπάρχον μοντέλο ηγεσίας της διοίκησης (Mean=4.07, Std. Dev.=0.543), ελάχιστα χαμηλότερα παρατηρούνται τα επίπεδα της αποδοτικότητας (Mean=3.88, Std. Dev.=0.516), ενώ σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Mean=3.65, Std. Dev.=0.656) τα επίπεδα είναι τα χαμηλότερα με κατεύθυνση από την ουδετερότητα της συμφωνίας έως και τη συμφωνία.

### Descriptives

		Mean	Std. Deviation
Εργασιακή ικανοποίηση	Statistic	3.6542	.65631
	Std. Error	.06563	
Αποδοτικότητα	Statistic	3.8878	.51647
	Std. Error	.05165	
Ηγεσία	Statistic	4.0789	.54302
	Std. Error	.05430	

Πίνακας 6 Πίνακας περιγραφικών μέτρων - Εργασιακή ικανοποίηση, Αποδοτικότητα, Ηγεσία.

Διερευνώντας τη συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης, της αποδοτικότητας και της ηγεσίας, εκτιμήθηκε ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson, του οποίου η σημαντικότητα ελέγχθηκε κάτω από επίπεδο  $\alpha=0.01$ . Σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα συσχετίσεων προκύπτει ότι:

- «Εργασιακή ικανοποίηση»-«Αποδοτικότητα» (Coef.=0.521, Sig.=0.000<0.01):

Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής

ικανοποίησης και της αποδοτικότητας κατά την οποία όσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση τόσο υψηλότερη τείνει να είναι και η αποδοτικότητα των εργαζομένων.

- «Εργασιακή ικανοποίηση»-«Ηγεσία» (Coef.=0.504, Sig.=0.000<0.01): Υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της ηγεσίας κατά την οποία όσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση τόσο υψηλότερη τείνει να είναι και η συμφωνία στο μοντέλο ηγεσίας που υπάρχει από τη διοίκηση.
- «Αποδοτικότητα»-«Ηγεσία» (Coef.=0.729, Sig.=0.000<0.01): Υπάρχει στατιστικά σημαντική ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της αποδοτικότητας και της ηγεσίας κατά την οποία όσο υψηλότερη είναι αποδοτικότητα των εργαζομένων τόσο υψηλότερη τείνει να είναι και η συμφωνία στο μοντέλο ηγεσίας που υπάρχει από τη διοίκηση.

### Correlations

		Εργασιακή ικανοποίηση	Αποδοτικότητα	Ηγεσία
Εργασιακή ικανοποίηση	Pearson Correlation	1	.521**	.504**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	100	100	100
Αποδοτικότητα	Pearson Correlation	.521**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
Ηγεσία	Pearson Correlation	.504**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	100	100	100

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

**Πίνακας 7 Πίνακας συσχέτισης Pearson Correlation - Εργασιακή ικανοποίηση, Αποδοτικότητα, Ηγεσία.**

99

### 3.5. Σύνοψη αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τη παραπάνω ανάλυση και τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης, εκτιμήθηκε ότι τα υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας παρατηρούνται στη σημαντικότητά της για το κοινωνικό σύνολο της εργασίας (84%), στην ικανοποίησή τους από τη υπάρχουσα κατάσταση (76%), στο ευχάριστο περιβάλλον (70%), στο αίσθημα ασφαλείας (67%) καθώς και στη ανεξαρτησία εκτέλεσης της εργασίας (60%). Επίσης, τα ενδεδειγμένα καθήκοντα (59%), η πρόκληση που προκαλούν (58%), ο παρακινητικός μισθός (57%), ο ενδεδειγμένος φόρτος εργασίας (56%) και η ικανοποίηση από τις υπάρχον συνθήκες εργασίας (54%) βρίσκουν σύμφωνο περισσότερο από το 50% των συμμετεχόντων ενώ από την άλλη πλευρά η ομοιόμορφη κατανομή του φόρτου εργασίας στο τμήμα (40%) και η αναλογία μισθού και έργου (34%) σημειώνουν τα χαμηλότερα επίπεδα συμφωνίας.

Αναφορικά με την αποδοτικότητα των συμμετεχόντων, η δημιουργία αισθήματος αυτοεκτίμησης (91%), η παροχή βοήθειας στον συνάδελφο (90%), η καλή συνεργασία με το διοικητικό προσωπικό άλλων τμημάτων (88%), η σχέση με τους συναδέλφους (88%) και η θετική ανταπόκριση εκ μέρους των φοιτητών (86%) αποτελούν τους υψηλότερα αξιολογημένους παράγοντες αποδοτικότητας. Επίσης, η εναλλαγή θέσεων εργασίας ως τρόπο παρακίνησης (56%) και η ύπαρξη περιγράμματος θέσεων εργασίας στον οργανισμό που εργάζονται (55%) βρίσκουν σύμφωνο περισσότερο από το μισό δείγμα των συμμετεχόντων ενώ από την άλλη πλευρά η τήρηση του περιγράμματος θέσεων εργασίας (39%) και η επάρκεια του προσωπικού για τη τήρηση του περιγράμματος (20%) σημειώνουν τα χαμηλότερα επίπεδα συμφωνίας.

Σχετικά με την συμφωνία στο υπάρχον μοντέλο ηγεσίας από τη πλευρά της διοίκησης, εκτιμήθηκε ότι η καλή επικοινωνία με την ηγεσία (91%), η δίκαιη κατανομή των εργασιών εκ

μέρους του προϊστάμενου του τμήματος (88%), η αναγνώριση των προσπαθειών (87%), η ενθάρρυνση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέων γνώσεων εκ μέρους της ηγεσίας (87%), η θετική ανταπόκριση εκ μέρους του προϊστάμενου (84%) καθώς και η επιβράβευση και η παρακίνηση του προσωπικού παράγοντα (83%) αποτελούν τους υψηλότερα αξιολογημένους παράγοντες και μεθόδους αποδοτικότητας σύμφωνα με το ήδη υπάρχον μοντέλο ηγεσίας. Ακόμη, η ενθάρρυνση από τον προϊστάμενο για λήψη πρωτοβουλιών (61%) βρίσκεται σύμφωνα περισσότερους από 6 στους 10 συμμετέχοντες ενώ από την άλλη πλευρά μόλις το 28% των συμμετεχόντων δηλώνει σύμφωνο στο ότι η ηγεσία χρησιμοποιεί τρόπους επιβράβευσης και παρακίνησης του προσωπικού. Τέλος, το 74% δηλώνει σύμφωνο με τη πρόταση με το ότι οι παράγοντες και οι τρόποι του μοντέλου ηγεσίας που παρουσιάζονται στην έρευνα είναι ενδεδειγμένοι.

Όσον αφορά τη συνολική εικόνα για την εργασιακή ικανοποίηση, την αποδοτικότητα και την ηγεσία εκτιμήθηκε ότι τα υψηλότερα επίπεδα συμφωνίας ανήκουν στο υπάρχον μοντέλο ηγεσίας της διοίκησης, ελάχιστα χαμηλότερα παρατηρούνται τα επίπεδα της αποδοτικότητας ενώ σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση τα επίπεδα είναι τα χαμηλότερα με κατεύθυνση από την ουδετερότητα της συμφωνίας έως και τη συμφωνία. Σχετικά με τη διερεύνηση των συσχετίσεων εκτιμήθηκε ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της αποδοτικότητας και της ηγεσίας κατά την οποία όσο υψηλότερη είναι η εργασιακή ικανοποίηση τόσο υψηλότερη τείνει να είναι και η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η συμφωνία στο υπάρχον μοντέλο ηγεσίας από τη διοίκηση. Τέλος, εκτιμήθηκε ότι υπάρχει σημαντικά ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της αποδοτικότητας και της ηγεσίας κατά την οποία όσο υψηλότερη είναι η αποδοτικότητα των εργαζομένων τόσο υψηλότερη τείνει να είναι και η συμφωνία στο μοντέλο ηγεσίας που υπάρχει από τη διοίκηση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1. Συμπεράσματα – ανάλυση αποτελεσμάτων

Είναι κοινός τόπος ότι ο εργασιακός χώρος αποτελεί έναν χώρο συλλογικής δραστηριότητας και ποικίλων συμπεριφορών οι οποίες συμπεριφορές μπορεί να είναι ετερόκλητες και αντίρροπες, πάντα όμως έχουν τον ίδιο στόχο να ισορροπήσουν και να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά σε όλους αποτελέσματα. Άλλωστε αν λάβουμε υπόψη μας τη θεωρία της δυναμικής των ομάδων, η συμπεριφορά των ατόμων στον εργασιακό χώρο δεν κρίνεται μόνο από την προσωπικότητα αυτών αλλά εξαρτάται από μια σειρά άλλων παραγόντων που δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον. Οπότε ο ρόλος της ηγεσίας αλλά και της διοίκησης αποτελεί νευραλγικό και καίριο σημείο σε έναν οργανισμό, αφού δεν αντιμετωπίζουν το προσωπικό ως μια στατική μάζα αλλά ως ένα σύνολο ανθρώπων που έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, τη δικιά του κουλτούρα και τις δικές του ιδιαιτερότητες. Άρα για να μην υπάρχουν συγκρούσεις και δυσάρεστες ή απρόβλεπτες καταστάσεις, είναι καθήκον της ηγεσίας και της διοίκησης να αφογκράζονται τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των υφισταμένων τους, να έχουν την δυναμική και τη δύναμη να οριοθετούν τη συνεργασία τους και φυσικά να ασκούν εξουσία με δικαιοσύνη και αξιοκρατία.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επιβάλλεται να υιοθετήσουν ένα σύστημα παροχής ποιότητας υπηρεσιών και να καθιερώσουν μια ισχυρή ηγεσία που θα μπορεί να ανταπεξέλθει σε προκλήσεις και μεταβολές αλλά να έχει και τη δύναμη να πραγματοποιήσει το όραμα του κάθε ηγέτη. Για να επιτευχθεί ένα βέλτιστο επίπεδο ακαδημαϊκών και διοικητικών υπηρεσιών προς τους φοιτητές δεν αρκούν μόνο οι ικανότητες του διοικητικού προσωπικού των πανεπιστημίων αλλά χρειάζεται και η θετική διάθεση αυτών να προσφέρουν έργο. Έτσι είναι υποχρέωση της ηγεσίας να διαμορφώσει εκείνες τις συνθήκες σύμφωνα με τις οποίες το διοικητικό προσωπικό θα αξιοποιήσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα προσόντα του.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι αυτή που θα συντελέσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η απουσία της εργασιακής ικανοποίησης οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια σε εργασιακό άγχος, εργασιακή εξουθένωση και γενικά δημιουργεί ένα πλήθος ψυχικών και σωματικών προβλημάτων. Άρα θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης, αποδοτικότητας και του υπάρχοντος μοντέλου ηγεσίας.

Όπως διαπιστώσαμε από την ανάλυση που κάναμε στην παρούσα εργασία υπάρχει μια άμεση και ισχυρή σχέση και αλληλεπίδραση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση, στην αποδοτικότητα και στο στυλ ηγεσίας, καθώς συνυπάρχουν στο διοικητικό προσωπικό της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και καθορίζουν την οργανωσιακή του κουλτούρα.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος προσδιορίζεται από ορισμένες συνιστώσες όπως από την ύπαρξη καλής συνεργασίας με το διοικητικό προσωπικό άλλων τμημάτων, από την ισορροπία που προκύπτει όταν υπάρχουν καλές σχέσεις με άλλους συναδέλφους, από το κτίσιμο του αισθήματος αυτοεκτίμησης αλλά και από την ικανοποίηση που λαμβάνουν όταν υπάρχει θετική ανταπόκριση εκ μέρους των φοιτητών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αξιολογούν την αποδοτικότητα σε ένα εξαιρετικά υψηλό επίπεδο. Σε λίγο χαμηλότερο αξιολογικό επίπεδο βρίσκονται η εναλλαγή θέσεων εργασίας ως μέθοδος παρακίνησης και στο ίδιο επίπεδο βρίσκονται και η ύπαρξη περιγράμματος θέσεων εργασίας. Στα χαμηλότερα επίπεδα βρίσκονται η τήρηση του περιγράμματος θέσεων εργασίας ενώ οι περισσότεροι διοικητικοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι το προσωπικό δεν επαρκεί για την τήρηση του περιγράμματος.

Ως προς την εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος διαπιστώνουμε ότι κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για το κοινωνικό σύνολο. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αισθάνονται ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον και πιστεύουν ότι μπορούν να κινηθούν σε αυτό με ανεξαρτησία. Ακόμη η πλειοψηφία αυτών πιστεύει ότι τα καθήκοντα

που τους αναθέτονται είναι τα ενδεδειγμένα, όπως επίσης και ο φόρτος εργασίας είναι ο ενδεδειγμένος, αποτελούν για αυτούς πρόκληση και σίγουρα ένας ικανοποιητικός μισθός τους παρακινεί για περαιτέρω εξέλιξη. Αντίθετα λίγοι είναι οι υπάλληλοι του Διεθνούς πανεπιστημίου που πιστεύουν ότι ο φόρτος εργασίας κατανέμεται ομοιόμορφα και δίκαια στο κάθε τμήμα ενώ παράλληλα επικρατεί η νοοτροπία ότι υπάρχει δυσαναλογία μισθού και παραγόμενου έργου.

Αξιοσημείωτο από την ερευνητική μας διαδικασία είναι ότι αποτελεί ιδιαίτερα ενδιαφέρον το υπάρχον μοντέλο ηγεσίας αφού σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του διοικητικού προσωπικού υπάρχει καλή επικοινωνία με την ηγεσία, σε κάθε τμήμα ο υπάρχων προϊστάμενος κατανέμει δίκαια τις εργασίες, αναγνωρίζει τις προσπάθειες των υπαλλήλων και τους ενθαρρύνει να αναπτύξουν νέες δεξιότητες και να αναλάβουν πρωτοβουλίες. Παρόλο που η επιβράβευση προσωπικού αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και αποδοτικότητας, λίγοι υπάλληλοι του Διεθνούς πανεπιστημίου δήλωσαν ότι η ηγεσία χρησιμοποιεί πάντα τρόπους επιβράβευσης και παρακίνησης.

Το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας του Διεθνούς Πανεπιστημίου (Αλεξάνδρεια Πανεπιστημιούπολη) είναι αυτό που αυξάνει και την αποδοτικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων. Εάν θελήσουμε να το προσδιορίσουμε θα λέγαμε ότι είναι ένα κράμα του συντονιστικού, συναδελφικού, δημοκρατικού και προπονητικού στυλ ηγεσίας, διότι περιέχει στοιχεία και από τα τέσσερα αυτά στυλ ηγεσίας. Επίσης ως προς τις θεωρίες της ηγεσίας – συμπεριφοράς το μοντέλο ηγεσίας του διεθνούς πανεπιστημίου έχει χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας, καθώς τα ηγετικά στελέχη ενισχύουν την ομαδικότητα, τη συλλογική οργάνωση, την ομαδική εργασία και παρασέρνουν τους υφισταμένους στην πραγματοποίηση ενός κοινού οράματος με την ανταπόκριση τους. Άρα προσφέρουν έμπνευση, γεγονός που αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό τόσο της μετασχηματιστικής όσο και της χαρισματικής ηγεσίας.



Δεν θα πρέπει να παραλείψουμε ότι διαπιστώθηκε σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην αποδοτικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και την ηγεσία . Αυτό φαίνεται άλλωστε από το ότι όσο πιο υψηλή είναι η εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού τόσο τείνει να αυξηθεί και η αποδοτικότητα των υπαλλήλων αλλά και να υιοθετηθεί το υπάρχον μοντέλο διοίκησης.

Βέβαια εξίσου σημαντική είναι η θετική συσχέτιση που προκύπτει ανάμεσα στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων και στην υπάρχουσα ηγεσία αφού όσο πιο υψηλή κρίνεται η αποδοτικότητα των υπαλλήλων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος τόσο πιο αποδεκτό κρίνεται και το υπάρχον μοντέλο ηγεσίας.

## **4.2. Περιορισμοί της ερευνητικής διαδικασίας – Μελλοντικές προτάσεις**

Ζούμε σε μια εποχή αλλαγών τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο σε όλους τους τομείς όπου δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση ούτε και να μείνει ανεπηρέαστη η τριτοβάθμια εκπαίδευση. Σίγουρα ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης και ηγεσίας θα μπορούσε να βελτιώσει τις εκπαιδευτικές υπηρεσίες των ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ένα τέτοιο ίδρυμα αποτελεί και αυτό της μελέτης μας, το Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος το οποίο διακρίνεται ως προς τις διοικητικές του υπηρεσίες για την διαφάνεια, αμεροληψία και αξιοκρατία του. Επίσης κύρια χαρακτηριστικά του είναι η νομιμότητα και η αποχή του από κομματικά – πολιτικά πρότυπα.

Η διοίκηση του διεθνούς πανεπιστημίου εστιάζει στα δικαιώματα των φοιτητών και στη βέλτιστη παροχή των ακαδημαϊκών υπηρεσιών. Στην συγκεκριμένη μελέτη το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν μεν αντιπροσωπευτικό, από την άλλη όμως ήταν περιοριστικό αφού αφορούσε μόνο το διοικητικό προσωπικό και την ηγεσία του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Σχετικά με τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας θα λέγαμε ότι το δείγμα που χρησιμοποιήσαμε ήταν γενικά μικρό. Ίσως σε κάποια μελλοντική μελέτη να ερευνούσαμε το ίδιο θέμα σε ένα άλλο δείγμα που θα αποτελούνταν από περισσότερους συμμετέχοντες. Το γεγονός όμως ότι το διοικητικό προσωπικό συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας ανώνυμα αποτελεί ένα εχέγγυο ότι έγινε αμερόληπτη καταγραφή των προσωπικών τους αντιλήψεων.

Ως προς την αξιοπιστία των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν δεν θα την χαρακτηρίζαμε μέγιστη λόγω του περιορισμένου δείγματος που χρησιμοποιήθηκε. Για πιο αξιόπιστη και μεγαλύτερη συλλογή δεδομένων θα ήταν ιδανικό να διεξαχθεί μελέτη ανάμεσα σε περισσότερα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας και για ακόμη πιο αξιόπιστα αποτελέσματα θα μπορούσε να διεξαχθεί μελέτη ανάμεσα σε εκπαιδευτικά ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας με αντίστοιχα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι θα γινόταν μια πιο εμπειριστατωμένη μελέτη στην κουλτούρα των ιδρυμάτων αυτών που απορρέει από τον συνδυασμό της εργασιακής ικανοποίησης, της αποδοτικότητας και του ηγετικού προφίλ του διοικητικού προσωπικού της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα πρόταση είναι να πραγματοποιούνταν μελέτη σχετικά με την αποδοτικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και των στυλ ηγεσίας του διοικητικού προσωπικού στην Ελλάδα μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών πανεπιστημίων.

Επίσης εξίσου ενδιαφέρουσα είναι και η πρόταση μελέτης της αποδοτικότητας και του στυλ ηγεσίας του διοικητικού προσωπικού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με τις αντίστοιχες μεταβλητές του διοικητικού προσωπικού πρωτοβάθμιας ή και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Όπως επίσης θα μπορούσε να μελετηθεί η αποδοτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με το εκάστοτε στυλ ηγεσίας.

Υπάρχουν άπειρες μελλοντικές προτάσεις όπως επίσης θα μπορούσε να μελετηθεί η αποδοτικότητα και τα στυλ ηγεσίας στο διοικητικό προσωπικό τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αναφορικά με την εργασιακή εξουθένωση ή με την εργασία σε περιόδους πανδημίας.

Τελικά θα λέγαμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση και η αποδοτικότητα του διοικητικού προσωπικού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν σημαντικούς δείκτες. Από την έρευνα προέκυψε ότι το φύλο και η ηλικία δεν ασκούν επιρροή στην ικανοποίηση και στην αποδοτικότητα, ούτε και η ιεράρχηση των θέσεων εργασίας έχει ιδιαίτερη επιρροή.

Σίγουρα όμως τα ηγετικά στελέχη διοίκησης σε έναν οργανισμό έχουν μέγιστη σημασία αφού η πραγματοποίηση του οράματος ενός οργανισμού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εξαρτάται από τη σωστή επιλογή αυτών. Και για να υπάρχει αποδοτικότητα και ικανοποίηση του διοικητικού προσωπικού θα πρέπει να προϋπάρχει αρμονία και ισορροπία με το εκάστοτε ηγετικό μοντέλο.

Όταν σε έναν οργανισμό το ανθρώπινο δυναμικό αποδίδει και συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού τότε αυξάνεται και η λήψη πρωτοβουλιών από αυτό. Από την άλλη η ηγεσία όταν αναγνωρίζει, επιβραβεύει και δίνει κίνητρα στο προσωπικό της, τότε αυξάνεται η απόδοση, η αποδοτικότητα, η ικανοποίηση και γενικά αναβαθμίζεται η ποιότητα της εργασίας. Σαν κίνητρο αποδοτικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι εμπειρίες, οι γνώσεις, η μόρφωση και η επιμόρφωση του προσωπικού. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα το διοικητικό προσωπικό να προσαρμόζεται πιο ήπια στις αλλαγές και η εναλλαγή θέσεων εργασίας να αποτελεί κίνητρο και όχι εφιάλτης.

Επίσης όταν καλλιεργείται η οργανωσιακή κουλτούρα στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι αναπόφευκτο όχι μόνο η δημιουργία περιγράμματος θέσεων εργασίας, διοίκησης και ηγεσίας αλλά και η τήρηση αυτού, κάτι στο οποίο υστερεί το διεθνές πανεπιστήμιο αφού σύμφωνα με την έρευνα δεν υπάρχει επάρκεια προσωπικού.

Η ηγεσία είναι υποχρεωμένη να ικανοποιεί τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες των εργαζομένων μέσα από ένα κλίμα συνεργασίας, αυτοεκτίμησης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Ωστόσο για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι και το όραμα ενός ιδρύματος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης θα πρέπει το διοικητικό προσωπικό να συμμετέχει ενεργά σε θέματα λήψης αποφάσεων, να παίρνει πρωτοβουλίες και να μεριμνά για την ικανοποίηση των αναγκών και των φιλοδοξιών των φοιτητών. Όταν δεν αποστασιοποιείται και παίρνει μέρος στην επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων τότε αυξάνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του πανεπιστημίου άρα συμβάλλει και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του.

Τέλος ανεξάρτητα από το εφαρμοζόμενο στυλ ηγεσίας εκείνο που έχει την ύψιστη σημασία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας και γενικά η ανθρώπινη συμπεριφορά και προσωπικότητα και όταν αυτά συνδυαστούν αρμονικά, στυλ ηγεσίας και ανθρώπινη συμπεριφορά θα έχουμε και τα επιθυμητά – ιδανικά αποτελέσματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αναστασίου, Σ. (2011). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης \$ b [cd-rom] \$ e μελέτη περίπτωσης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Ηπείρου
- Ανδρέου, Α., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (1994). Εξουσία και οργάνωση-διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος. *Νέα Σύνορα-Λιβάνης, Αθήνα*.
- Ανδριώτης, Κ. (2004). Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων. *Μια στρατηγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα*.
- Βογιατζόγλου, Χ. Α., & Τζιομάκας, Θ. (2014). Η έννοια, ο ρόλος και η συμπεριφορά του ηγέτη μέσα στην επιχείρηση.
- Ελευθερουδάκης, Κ. (1927). Εγκυκλοπαιδικόν Λεξικόν.
- ΕΛΙΑΜΕΠ Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής <http://www.eliamep.gr/>  
ΕΛ.Ι.ΑΜ.Ε.Π (2006) «Η Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση στην Ελλάδα: στο νέο ευρωπαϊκό και διεθνές περιβάλλον», επιμέλεια: Λουκάς Τσοούκαλης, 2006
- Ζαβλανός, Μ. (2002). Οργανωτική συμπεριφορά. *Εκδόσεις Σταμούλη, 219-234*.
- Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. *Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην*.
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Κ. (1990). ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, 3η Έκδοση.
- Κάντας Α., (1998), «Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία», Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα
- Καποθανάση, Μ. Ε. (2016). *Εργασιακή ενσωμάτωση, διατήρηση ανθρωπίνου δυναμικού και εργασιακή απόδοση* (Doctoral dissertation).
- Κατσαρός, Ι. (2008). Οργάνωση και διοίκηση της εκπαίδευσης. *Αθήνα: ΥΠΕΠΘ, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο*.
- Κουκουβάνη, Μ. Μ. (2018). *Η ικανοποίηση εργασίας των διοικητικών στελεχών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: μια εμπειρική διερεύνηση* (Master's thesis).
- Κουτούζης, Μ. (1999). Η εκπαιδευτική μονάδα ως οργανισμός. Στο *Αθανασούλα-Ρέππα, Α., Κουτούζης, Μ., Μαυρογιώργος, Γ., Ντισόπουλος, Β. & Χαλκιώτης, Δ. Εκπαιδευτική Διοίκηση και Πολιτική. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο*.
- Μαντάς Β. Ν, Κακούνης Δ.Π, Ντάνος Στ.Α. (1992): *Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα*.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. *Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική*.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές. *Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα*.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ. *Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 1-614*.

Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ, Αθήνα: Γ.

Μπουραντάς, Δ. (2001). Management: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές. *Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα*.

Παπαδάκης, Β. (2002). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαστάμου, Γ. Α. (2011). Διοίκηση ολικής ποιότητας στην Ανώτατη εκπαίδευση: Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Πιπερόπουλος, Π. (2007). Εμπόδια στην καινοτομία για τις ΜΜΕ: εμπειρικά στοιχεία από την Ελλάδα. *International Journal of Business Innovation and Research* , 1 (4), 365-386.

Πρεβύζη, Ε., & Κόλλια, Θ. (2015). Ηγεσία και παρακίνηση.

Σαΐτης, Χ. (2011). Εκπαιδευτική πολιτική και Διοίκηση.

Σαΐτης, Χ. (2008). Ο Διευθυντής στο Δημόσιο Σχολείο. Αθήνα: ΥΠΕΠΘ-ΠΙ. Διαθέσιμο στο: [http://www.rischools.gr/programs/epim\\_stelexoi/epim\\_yliko/book7.pdf](http://www.rischools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book7.pdf). Ημερομηνία ανάκτησης, 21(10), 2017.

Σαΐτης, Χ. (2002). Οργανωτικός Σχεδιασμός του Σχολικού μας Συστήματος: Με πολλά ή λίγα επίπεδα διοίκησης. *Σύγχρονη Εκπαίδευση: Τρίμηνη Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, (124), 62-71.

Σέρβου, Ι. (2017). Αποτελεσματική ηγεσία και παρακίνηση νοσηλευτικού προσωπικού.

Σταθακόπουλος, Β. (1997). Μέθοδοι έρευνας αγοράς. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Τακτικός, Β. (2017). *Ηγεσία και εργασιακό περιβάλλον* (Master's thesis, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Τσιλογλανίδης, Μ. (2020). Το mentoring ως εργαλείο διοίκησης της εκπαιδευτικής μονάδας στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Φωτόπουλος, Ν. (2013). Αποτελεσματική Ηγεσία στην Εργασία. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης

Φωτόπουλος, Ν., Κουλαουζίδης, Γ., Κόκκος, Α., Παυλάκης, Μ., & Κωσταρά, Ε. (2007). Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία. *Εκπαιδευτικό Υλικό για τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων-Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης*.

Χορέβα, Α., & Αγγελοπούλου, Ν. (2017). Διοίκηση ολικής ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Χυτήρης, Λ. (2006). MANATZMENT. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. *Εκδοτικός Οίκος: INTERBOOKS, Αθήνα*.

Χυτήρης, Λ. (1996). Οργανωσιακή συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: *Interbooks*.

## Ξενογλωσση Βιβλιογραφία

Adair, J. E. (2008). *The best of John Adair on leadership and management*. Thorogood Publishing.

Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of management*, 32(2), 237-256.

Allport, G. W., Clark, K., & Pettigrew, T. (1954). The nature of prejudice.

Amos, T., Ristow, A., and Ristow, L. (2004). *Human Resource Management*. • Lansdowne: Juta and Co Ltd.

Austin, A. E. (1985). Factors Contributing to Job Satisfaction of University Mid-Level Administrators. ASHE 1985 Annual Meeting Paper Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED259626.pdf>

Avery, G. C. (2009). *Przywództwo w organizacji: paradygmaty i studia przypadków*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human resource development quarterly*, 22(2), 127-152.

Babatsikou, F., & Gerogianni, G. (2012). Nursing department: criteria of creation of an achieved model. *Rostrum of Asclepius*, 11(1), 17-27.

Balias, E., & Bestias, G. (2016). Educational leadership: its role as a factor in promoting reforms in higher education (full text in Greek). *Academia*, (6), 164-197.

Brown, D., & Sargeant, M. A. (2007). Job satisfaction, organizational commitment, and religious commitment of full-time university employees. *Journal of Research on Christian Education*, 16(2), 211-241.

Barney, J. B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: substantive differences or intergroup conflict?. *Academy of Management Review*, 15(3), 382-393.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.

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

Bolam, R. (1999). Educational administration, leadership and management: towards a research agenda. In T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, and P. Ribbins (eds), *Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice*. London: Paul Chapman Publishing.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.

Bourantas, D., Lioukas, S., & Papadakis, P. (2001). University Evaluation Systems in Greece: Athens University of Economics and Business. *an IQR (Internationalisation Quality Review) presentation*, 21.

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Burriss, ER, Detert, J. R., & Chiaburu, DS (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-923.

Bush, T., & Glover, D. (2003). *School leadership: Concepts and evidence*.

Caligiuri, P. M., & Day, D. V. (2000). Effects of self-monitoring on technical, contextual, and assignment-specific performance: A study of cross-national work performance ratings. *Group & Organization Management*, 25(2), 154-174.

Campbell, D. T., & Kenny, D. A. (1999). *A primer on regression artifacts*. Guilford Publications.

Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations*. Pearson Education.

Cornesky, R. (1991). *Implementing Total Quality Management in Higher Education*. Magna Publications, Inc., 2718 Dryden Dr., Madison, WI 53704.

- Cote, R. (2017). Όραμα αποτελεσματικής ηγεσίας. *International Journal of Business Administration*, 8 (6), 1-10.
- Cowan, K. (2013). Higher Education's Higher Accountability. American council on education leadership and advocacy.
- Cuban, L. (1988). *Managerial imperative and the practice of leadership in schools*, the. Suny Press.
- Dahlgaard-Park, S. M., Chen, C. K., Jang, J. Y., & Dahlgaard, J. J. (2013). Diagnosing and prognosticating the quality movement—a review on the 25 years quality literature (1987–2011). *Total quality management & business excellence*, 24(1-2), 1-18.
- Dimmock, C. (2003). Leadership in learning-centred schools: cultural context, functions and qualities. *Leadership in education*, 3-22.
- Dimmock, C. and A.D. Walker (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London: Sage.
- Drucker, P. F. (1989). What business can learn from nonprofits. *Harvard business review*, 67(4), 88-93.
- Drucker, P.F.(1989), *The Practice of Management*. New York: Heinemann
- Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity. *Journal of Facilities Management*.
- Francis, G. J., & Milbourn, G. (1980). *Human behavior in the work environment: A managerial perspective*. Goodyear Publishing Company.
- Giamouridis, A., & Bagley, C. (2006). Policy, politics, and social inequality in the educational system of Greece. *Journal of Modern Greek Studies*, 24(1), 1-21.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Gotzamani, K. D., & Tsiotras, G. D. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Glick, N. L. (1992). Job satisfaction among academic administrators. *Research in Higher Education*, 33(5), 625-639.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hall, D. T., & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational behavior and human performance*, 3(1), 12-35.
- Haydon, G. (2007). *Values for educational leadership*. Sage.
- Hersey, P. (1985). *Situational Leader*. North Carolina: Center for Leadership.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959) *The Motivation to Work*. New York: John Wiley



- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Hoppock, R. (1937). Job satisfaction of psychologists. *Journal of Applied Psychology*, 21(3), 300.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- Jenlink, P.M. (2009). Dewey's legacy for democratic education and leadership. In P.M. Jenlink (ed.), *Dewey's Democracy and Education Revisited: Contemporary Discourses for Democratic Education and Leadership*. New York: Rowman & Littlefield Education, 21-51.
- Johnsrud, L. K. (2002). Measuring the quality of faculty and administrative worklife: Implications for college and university campuses. *Research in Higher Education*, 43(3), 379-395.
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (1999). College and university midlevel administrators: Explaining and improving their morale. *The review of higher education*, 22(2), 121-141.
- Johnsrud, L. K., Heck, R. H., & Rosser, V. J. (2000). Morale matters: Midlevel administrators and their intent to leave. *The Journal of Higher Education*, 71(1), 34-59.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American sociological review*, 124-143.
- Kells, H. R. (1995). Creating a culture of evaluation and self-regulation in higher education organizations. *Total quality management*, 6(5), 457-468.
- Kladis, D. (2011). Democracy vs efficiency in higher education governance. In Editors CoE, *Leadership and Governance in Higher Education Handbook, Volume I*. IAU and RAABE Academic Publishers, 1-22.
- Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: JosseyBass.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1980). *Management: principes et méthodes de gestion*. McGraw-Hill.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International journal of educational management*.
- Küskü, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. *Career Development International*.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., and Holtom, B. C. (2004). Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment. *Academy of Management Journal*, 47 (1), pp. 711-722.
- Leithwood, K., & Duke, D. (1999). A century's quest to understand school leadership. *Handbook of research on educational administration*, 2(5), 45-72.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMc Nally, 2(5), 360-580.
- Martin, T. N., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). Job performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 116.

- Mazurkiewicz, G. (2011). Educational leadership with eyes and hearts wide open. In *International Handbook of Leadership for Learning* (pp. 1031-1045). Springer, Dordrecht.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42(5), 1374-1403.
- Middlehurst, R. & Gordon, G., (1995), "Leadership, quality and institutional effectiveness' , *Higher Education Quarterly*, 49(3)
- Montgomery, C. A., & Collis, D. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Milkovich, G. T., & Wigdor, A. K. (1991). *Pay for performance: Evaluating performance appraisal and merit pay*. National Academy Press.
- Miller, K. D., & Bromiley, P. (1990). Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measures. *Academy of Management journal*, 33(4), 756-779.
- Mullins, L. (2014). Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις• Utopia.
- Norton, M. S. (1984). What's so important about school climate?. *Contemporary Education*, 56(1), 43.
- Northouse, PG (2016). Squires, V. (2016). *Leadership: Theory and Practice* . Thousand Oaks, CA: Sage.
- Paloff, R. M., & Pratt, K. (2003). *The virtual student: A profile and guide to working with online learners*. John Wiley & Sons.
- Papadimitriou, A. (2015). Coping with the crisis: Academic work and changes in Greek higher education. In *The relevance of academic work in comparative perspective* (pp. 41-57). Springer, Cham.
- Parasuraman, A. (2004). Assessing and improving service performance for maximum impact: Insights from a two-decade-long research journey. *Performance Measurement and Metrics*.
- Prasad, M. G. (2016). Study of an extant of applicability of leadership theories in different culture clusters-An analysis through the lens of GLOBE Project. *African Journal of Business Management*, 10(21), 522-528.
- Robbins, S. P. (2005). *administración*. Pearson educación.
- Rosser, V. J. (2000). "Mid-level administrators: What we know", *New directions for higher education*, 111, 5-20
- Rosser, V. J. (2004). A national study on midlevel leaders in higher education: The unsung professionals in the academy. *Higher Education*, 48(3), 317-337.
- Roueche, J. E., & Baker III, G. A. (1986). *Profiling Excellence in America's Schools*. Publication Sales, American Association of School Administrators, 1801 North Moore Street, Arlington, VA 22209-9988 (Stock No. 021-00157; \$16.95 plus \$3.50 shipping and handling, prepaid; quantity discounts)..
- Ryback, D. (1998). *Putting Emotional Intelligence to Work. Successful Leadership Is More Than IQ*. Boston.
- Saif, S. K., Nawaz, A., Jan, F. A., & Khan, M. I. (2012). Synthesizing the theories of job satisfaction across the cultural/attitudinal dimensions. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 1382-1396.

- Scheuer, S. (2000). *Social and economic motivation at work*. Copenhagen Business School Press.
- Torrington, D. (2009). *Fundamentals of human resource management: managing people at work*. Pearson Education.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of applied psychology*, 60(3), 318.
- Shajahan, D. ,S., Shajahan, L., (2004), "Organization behavior", New Age International Publications.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Sinangil, H. K., & Ones, D. S. (2003). Gender differences in expatriate job performance. *Applied Psychology*, 52(3), 461-475.
- Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in higher education*, 48(2), 229-250.
- Smith, P. (2004). *The quiet crisis: How higher education is failing America* (Vol. 44). Jossey-Bass.
- Solomon, L. C., & Tiemey, M. L. (1977). Determinants of job satisfaction among college administrators. *Journal of Higher Education*, 48(4), 412-431
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Spillane, J. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (Eds.). (2007). *Distributed leadership in practice*. New York, NY: Teachers College, Columbia University.
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher education*, 32(1), 41-61.
- Squires, V. (2018). Northouse, PG (2016). *Leadership: Theory and practice* . Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (185).
- Teichler, U. (2000). Higher education research and its institutional basis. In *The institutional basis of higher education research* (pp. 13-24). Springer, Dordrecht.
- Timperley, H. (2008). A distributed perspective on leadership and enhancing valued outcomes for students. *Journal of Curriculum Studies*, 40(6), 821-833.
- Trivellas, P., & Santouridis, I. (2016). Job satisfaction as a mediator of the relationship between service quality and organisational commitment in higher education. An empirical study of faculty and administration staff. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(1-2), 169-183.
- Van Vught, F. A. (1995). Policy models and policy instruments in higher education: The effects of governmental policy-making on the innovative behaviour of higher education institutions.
- Vignali, C. (1997). Motivation factors that force a sales training programme and the experience within the brewing industry. *Industrial and Commercial Training*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Volkwein, J. F., & Parmley, K. (2000). Comparing administrative satisfaction in public and private universities. *Research in Higher Education*, 41(1), 95-116.
- Volkwein, J. F., & Zhou, Y. (2003). Testing a model of administrative job satisfaction. *Research in Higher Education*, 44(2), 149-171.

Wanous, J. P., & Lawler, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 56(2), 95.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of management*, 27(6), 701-721.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί και αγαπητές συνάδελφοι

Είμαι φοιτήτρια στο ΠΜΣ «Διοίκηση και Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδας και στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Οι Παράγοντες και τα στυλ ηγεσίας που διαμορφώνουν την εργασιακή αποδοτικότητα του Διοικητικού Προσωπικού στην τριτοβάθμια εκπαίδευση», πραγματοποιώ έρευνα με σκοπό τη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων.

Η συμμετοχή σας στην ερευνητική διαδικασία είναι εθελοντική, ανώνυμη, εμπιστευτική και διαρκεί λίγα μόλις λεπτά. Η συλλογή των ερωτηματολογίων γίνεται σύμφωνα με όλα τα πρωτόκολλα δεοντολογίας και εχεμύθειας και κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή σας στην εργασία μου.

Με εκτίμηση

Σταματία Πιπιλιάνου

e-mail: pipilianoustamatia@gmail.com

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

.

<b>Σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης εργάζεσθε;</b>
Νηπιαγωγείο-παιδικό σταθμό
Δημοτική εκπαίδευση
Γυμνάσιο
Λύκειο
ΙΕΚ
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση(ΠΑΝ/ΜΙΟ)



## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;	1	2	3	4	5
Θεωρείται σημαντική για το κοινωνικό σύνολο την εργασία σας					
Είστε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας					
Αισθάνεστε ασφάλεια στο χώρο εργασίας σας					
Το περιβάλλον εργασίας είναι ευχάριστο					
Ο φόρτος εργασίας σας είναι ο ενδεδειγμένος					
Τα καθήκοντα εργασίας σας είναι τα ενδεδειγμένα					
Τα καθήκοντα εργασίας σας, αποτελούν πρόκληση					
Έχετε τη δυνατότητα να εκτελείτε την εργασία σας με ανεξαρτησία					
Ο φόρτος εργασίας σας κατανέμεται ομοιόμορφα στο τμήμα σας					
Ο μισθός σας πιστεύετε πως είναι ανάλογος του έργου που προσφέρετε					
Ο μισθός σας πιστεύετε πως αποτελεί τρόπο παρακίνησης					
Η θετική ανταπόκριση εκ μέρους των φοιτητών αποτελεί για εσάς σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας					
Η θετική ανταπόκριση εκ μέρους του προϊστάμενου/ηγεσίας αποτελεί για εσάς παράγοντα αποδοτικότητας					
Ενθαρρύνεστε από τον προϊστάμενο/ηγεσία να αναλάβετε πρωτοβουλίες					
Η σχέση με τους συναδέλφους αποτελεί για εσάς σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας					

Η ενθάρρυνση για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέων γνώσεων εκ μέρους της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας					
Η αναγνώριση των προσπαθειών σας εκ μέρους της ηγεσίας αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας					
Η δημιουργία αισθήματος αυτοεκτίμησης είναι παράγοντας αποδοτικότητας					
Η παροχή βοήθειας στον συνάδερφο αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας					
Η εναλλαγή θέσης εργασίας (job rotation) αποτελεί τρόπο παρακίνησης					
Η δίκαιη κατανομή των εργασιών εκ μέρους του προϊστάμενου του τμήματος αποτελεί μέθοδο/ τεχνική αποδοτικότητας					
Η καλή συνεργασία με το διοικητικό προσωπικό άλλων τμημάτων αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποδοτικότητας					
Χρησιμοποιεί η ηγεσία τρόπους επιβράβευσης/ παρακίνησης του προσωπικού  Αποτελεί η επιβράβευση και η παρακίνηση προσωπικού παράγοντα για την αποδοτικότητα του προσωπικού					
Είναι οι παραπάνω αυτοί τρόποι οι ενδεδειγμένοι					
Η καλή επικοινωνία με την ηγεσία αποτελεί παράγοντα αποδοτικότητας					
Υπάρχει στον Οργανισμό σας Περίγραμμα Θέσεων Εργασίας					
Συμφωνείτε ότι τηρείται το περίγραμμα θέσεων εργασίας					
Πιστεύετε ότι το προσωπικό επαρκεί για την τήρηση του περιγράμματος					