

2026-01

þý £ Ä Å » —³ μ ã ¯ ± Â^{0 ± 1} • Á^{3 ± ã^{1 ± 0}} ®
þýTM ^{0 ± 1/2} ¿ À ¿ ¯ · ã · ã Ä ¿^{1/2} • » » · 1/2^{1 0} ì ”

þý α ã ¬ ¼ · , • Å ã Ä ± , ¯ ±

þý æ μ Ä ± Ä Ä Å Ç^{1 ± 0} ì Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± ”¹ ¿ ¯⁰ · ã · Â • Ä¹ Ç μ¹ Á ® ã μ É^{1/2} , £ Ç ¿ » ® ÿ^{1 0} ¿ ½ ¿ ¼^{1 0} î ½
þý ”¹ ¿ ¯⁰ · ã · Â , ± ½ μ Ä¹ ã Ä ® ¼¹ ¿ • μ ¬ Ä ¿ »¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13421>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»**

**ΤΣΑΜΗ ΕΥΣΤΑΘΙΑ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**«ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ»**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος.**

**ΤΣΑΜΗ ΕΥΣΤΑΘΙΑ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026**

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ευσταθία Τσάμη, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει
απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Τσάμη Ευσταθία

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Στυλ Ηγεσίας και Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Μορφάκη Χριστίνα

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής:

Εξεταστής 2ος : Δρ.

Εξεταστής 3ος : Δρ.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Τσάμη Ευσταθία, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Στυλ Ηγεσίας και Εργασιακή Ικανοποίηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Τσάμη Ευσταθία

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, Δρ. Χριστίνα Μορφάκη, για την επιστημονική καθοδήγηση, τη συνεχή υποστήριξη και την πολύτιμη συμβολή της σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Η γνώση, η εμπειρία και η διαθεσιμότητά της, καθώς και η ουσιαστική καθοδήγησή της σε περιόδους προβληματισμού, υπήρξαν καθοριστικές για την ολοκλήρωση της εργασίας.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη, την κατανόηση και την ενθάρρυνση που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Ιδιαίτερη μνεία αξίζει στον γιο μου, ο οποίος με την παρουσία και την αγάπη του αποτέλεσε πηγή δύναμης και προσωπικής έμπνευσης σε όλη αυτή τη διαδρομή.

Αντί Προλόγου

‘A good leader leads the people from above them. A great leader leads the people from within them’

M.D. Arnold

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζει τη σχέση μεταξύ των μορφών ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Η έρευνα εστιάζει στις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το επικρατούν στυλ ηγεσίας στους οργανισμούς όπου εργάζονται και τον τρόπο με τον οποίο αυτό συνδέεται με επιμέρους και συνολικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Στην έρευνα συμμετείχαν 95 δημόσιοι υπάλληλοι, οι οποίοι κλήθηκαν να συμπληρώσουν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Για τη μέτρηση των μορφών ηγεσίας και των εκβάσεών της, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), ενώ η εργασιακή ικανοποίηση αξιολογήθηκε μέσω του Job Satisfaction Survey (JSS). Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν καταγράφηκαν, αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού IBM SPSS Statistics (έκδοση 26). Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι μετασχηματιστικές και συναλλακτικές μορφές ηγεσίας γίνονται αντιληπτές ως μέτριας έντασης στον ελληνικό δημόσιο τομέα, χωρίς σαφή κυριαρχία κάποιου στυλ, ενώ η παθητική/ηγεσία αποφυγής καταγράφεται σε χαμηλότερα επίπεδα. Οι εκβάσεις της ηγεσίας εμφανίζονται σε μέτρια προς ικανοποιητικά επίπεδα, υποδηλώνοντας επαρκή, αν και περιορισμένη, καθοδήγηση και κινητοποίηση των εργαζομένων. Η συνολική εργασιακή ικανοποίηση διαμορφώνεται σε μέτρια επίπεδα, με υψηλότερες τιμές σε διαστάσεις που αφορούν το άμεσο κοινωνικό και λειτουργικό πλαίσιο της εργασίας και χαμηλότερες σε διαστάσεις που σχετίζονται με τις οικονομικές απολαβές και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Η πλειονότητα των εργαζομένων εμφανίζει αισθήματα αμφιθυμίας απέναντι στην εργασία της. Οι αναλύσεις συσχέτισης ανέδειξαν θετικές, και σε αρκετές περιπτώσεις, ισχυρές σχέσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η συναλλακτική ηγεσία παρουσίασε ασθενέστερες θετικές συσχετίσεις. Αντίθετα, η παθητική μορφή ηγεσίας σχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Δεν διαπιστώθηκαν διαφοροποιήσεις ως προς το φύλο, ενώ η ηλικία επηρεάζει τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, με τους νεότερους εργαζομένους να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα.

Λέξεις-Κλειδιά: Ηγεσία, Εργασιακή Ικανοποίηση, Δημόσιος Τομέας, Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Δημόσιοι Υπάλληλοι

Abstract

The present master's thesis examines the relationship between leadership styles and job satisfaction in the Greek public sector. The study focuses on public employees' perceptions of the prevailing leadership style within their organizations and the way it is associated with both overall and specific dimensions of job satisfaction. The sample consisted of 95 public employees, who were asked to complete a structured questionnaire. Leadership styles and leadership outcomes were measured using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), while job satisfaction was assessed through the Job Satisfaction Survey (JSS). The collected data were recorded, analyzed, and presented using the statistical software IBM SPSS Statistics (v. 26).

The results indicate that transformational and transactional leadership styles are perceived as being of moderate intensity in the Greek public sector, with no clear dominance of either style, while passive/avoidant leadership is reported at lower levels. Leadership outcomes appear at moderate to satisfactory levels, suggesting adequate, though limited, guidance and motivation of employees. Overall job satisfaction is found to be moderate, with higher scores in dimensions related to the immediate social and functional work environment and lower scores in dimensions associated with financial rewards and opportunities for career advancement. The majority of employees report feelings of ambivalence toward their work.

Correlation analyses revealed positive and, in several cases, strong relationships between transformational leadership and job satisfaction, whereas transactional leadership demonstrated weaker positive associations. In contrast, passive leadership was found to be negatively associated with job satisfaction. No statistically significant differences were observed with regard to gender, while age was found to influence overall job satisfaction, with younger employees reporting higher levels.

Key-Words: Leadership, Job Satisfaction, Public Sector, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Public Employees

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	1
1.1 Σκοπός της Έρευνας	2
1.2 Σπουδαιότητα, Αναγκαιότητα και Πρωτοτυπία της Έρευνας.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας.....	4
2.1. Αποτελεσματική Ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση	4
2.2. Ηγεσία.....	5
2.2.1 Εξέλιξη της ηγεσίας: Ιστορική και θεωρητική προσέγγιση	5
2.2.2 Σύγχρονες προσεγγίσεις ηγεσίας	7
2.3. Εργασιακή Ικανοποίηση	10
2.3.1. Εμπειρικά δεδομένα	11
2.4. Ηγεσία και Εργασιακή Ικανοποίηση	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Μεθοδολογία Έρευνας.....	16
3.1. Σκοπός της Έρευνας και Ερευνητικά Ερωτήματα	16
3.2. Δείγμα	16
3.3. Εργαλείο Έρευνας	17
3.3.1 Το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)	17
3.3.2 Το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης JSS (Job Satisfaction Survey) .	21
3.4. Συλλογή Δεδομένων	23
3.5. Ανάλυση Δεδομένων	24
3.5.1 Εγκυρότητα και αξιοπιστία	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση και Αποτελέσματα.....	26
4.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	26
4.2 Κλίμακα MLQ- Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας	30
4.3 Κλίμακα JSS- Εργασιακή Ικανοποίηση.....	33
4.4 Έλεγχος Κανονικής Κατανομής και Στατιστικές Αναλύσεις	36

4.4.1 Έλεγχος Κανονικής Κατανομής	36
4.4.2 Ανάλυση Συσχετίσεων με τον συντελεστή Pearson	38
4.4.3 Εύρεση Διαφοροποιήσεων με t-test.....	41
4.4.4 Εύρεση Διαφοροποιήσεων με One-Way ANOVA.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συζήτηση και Συμπεράσματα	44
5.1 Συζήτηση των Αποτελεσμάτων.....	44
5.2 Συμπεράσματα και Ερμηνείες.....	47
5.3 Προτάσεις Πολιτικής Βελτιώσεων και Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων.....	50
5.4 Περιορισμοί της Έρευνας	52
5.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	53
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	55
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	60
Ερωτηματολόγιο.....	60