



**ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
(ΟΤΑ) Α΄ ΚΑΙ Β΄ ΒΑΘΜΟΥ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ»**

**της**

**ΜΠΑΛΑΞΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗΣ του ΠΑΥΛΟΥ**

**HRM21003**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Μοσχίδης Οδυσσέας**

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

**Ιανουάριος 2022**

## **ΑΦΙΕΡΩΣΗ**

Αφιερώνεται στον εξαιρετικό σύζυγό μου Τάσο, στα παιδιά μου Θοδωρή και Παύλο, στις μητέρες μου και σε αυτούς που έχουν φύγει αλλά είναι πάντα εδώ.

## **COPYRIGHT:**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Το περιεχόμενο αυτής της εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος, του Επιβλέποντα, ή της Επιτροπής που την ενέκρινε.

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Οδυσσέα Μοσχίδη για τη σημαντική βοήθεια και την καθοδήγησή που μου παρείχε.

Επίσης οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγό μου Τάσο για την αμέριστη συμπαράσταση, κατανόηση, στήριξη και υπομονή.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου που αφιέρωσαν προσωπικό χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια, τη Μαρία Λαμπρινού, την Ευαγγελία Πρωτοψάλτου και κυρίως την Προϊσταμένη μου κ. Βασιλική Τριχά για την αρωγή και τις πολύτιμες συμβουλές.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι ΟΤΑ αποτελούν βραχίονα του Κράτους σε τοπικό επίπεδο, παρέχουν πλήθος διαφορετικών υπηρεσιών στους πολίτες ενώ οι Προϊστάμενοι αποτελούν τη διοικητική ηγεσία τους. Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της ηγεσίας στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού του Νομού Θεσσαλονίκης. Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για το δείγμα των 209 εργαζομένων ήταν η αποστολή των ερωτηματολογίων μέσω της διαδικτυακής εφαρμογής Google Forms ενώ η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με το λογισμικό Ανάλυσης Δεδομένων M.A.D. (Méthodes d'Analyse des Données, version 4.0). Επίσης εφαρμόστηκαν η Παραγοντική Ανάλυση των Πολλαπλών Αντιστοιχιών και η Ταξινόμηση κατά Αύξουσα Ιεραρχία. Τα ευρήματα της έρευνας αποδεικνύουν την ύπαρξη δύο εκ διαμέτρου αντίθετων κυριάρχων συμπεριφορών των Προϊσταμένων. Από τη μία πλευρά βρίσκονται αυτοί οι οποίοι ποτέ δεν ενεργούν με τρόπο που κερδίζουν τον σεβασμό του υπαλλήλου και από την άλλη αυτοί που διατυπώνουν ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.

**Λέξεις κλειδιά:** Ηγεσία, θεωρίες ηγεσίας, στυλ ηγεσίας, μετασχηματιστική ηγεσία, Τοπική Αυτοδιοίκηση.

## **ABSTRACT**

Local government is an arm of the State at the local level, they provide a number of different services to the citizens while the Supervisors are their administrative leadership. The purpose of this dissertation is the study of leadership in the Local Government A and B grade of the Prefecture of Thessaloniki. The methodology used for the sample of 209 employees was the sending of the questionnaires through the web application Google Forms while the statistical analysis of the results was done with the Data Analysis software M.A.D. (Methods of Data Analysis, version 4.0). Factor Analysis of Multiple Correlations and Sorting by Ascending Hierarchy were also applied. The findings of the research prove the existence of two diametrically opposed dominant behaviors of the Supervisors. On the one hand, there are those who never act in a way that earns the respect of the employee, and on the other hand, there are those who formulate an exciting vision for the future.

**Keywords:** Leadership, leadership theories, leadership style, transformational leadership, Local Government

## Περιεχόμενα

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>V</b>
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>	<b>VI</b>
<b>Κατάλογος Πινάκων</b>	<b>IX</b>
<b>Κατάλογος Σχημάτων</b>	<b>IX</b>
<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>1</b>
<b>2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Ιστορική Αναδρομή του Θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα</b>	<b>4</b>
2.1.1. Αρχαία Ελλάδα	4
2.1.2. Προεπαναστατική Περίοδος της Οθωμανικής κατοχής	5
2.1.3. Η χρονική περίοδος από το 1821 έως το 1912	5
2.1.4. Η χρονική περίοδος από το 1912 έως το 1996	6
2.1.5. Η μεταρρύθμιση «Καποδίστριας» με τον Ν.2539/97	8
2.1.6. Η μεταρρύθμιση «Καλλικράτης» με τον Ν.3852/10	9
2.1.7. Η μεταρρύθμιση «Κλεισθένης Ι» με τον Ν.4555/18	10
<b>2.2. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Οι ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού του Νομού Θεσσαλονίκης</b>	<b>15</b>
<b>2.4. Ορισμοί ηγεσίας -διαφορά μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ</b>	<b>21</b>
<b>2.5. Θεωρίες-Προσεγγίσεις Ηγεσίας</b>	<b>22</b>
2.5.1. Θεωρίες με βάση τα Χαρακτηριστικά (Trait Approaches)	22
2.5.2. Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral Approaches)	24
2.5.2.1. Μελέτες των ερευνητών του Ohio	24
2.5.2.2. Μελέτες των ερευνητών του Michigan	26
2.5.3. Θεωρίες καταστάσεων και έκτακτης ανάγκης (Situational and Contingency Approach)	28
2.5.3.1. Μοντέλο Έκτακτης Ανάγκης του Fielder	28
2.5.3.2. Θεωρία καταστατικής ηγεσίας (Situational Leadership Theory) των Hersey και Blanchard	29
2.5.4. Θεωρία των Στόχων (Path Goal Theory)	32
2.5.5. Συναλλακτική Ηγεσία ( Transactional Leadership)	34
2.5.6. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)	35
<b>2.6. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) – Επιλογή Προϊσταμένων</b>	<b>37</b>

2.7. Ανακεφαλαίωση	40
<b>3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>41</b>
3.1. Δείγμα και συλλογή δεδομένων	41
3.2. Κλίμακες μέτρησης	42
3.2.1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά	42
3.2.2. Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short/ MLQ-5x)	42
3.3. Κωδικοποίηση ερωτήσεων	43
<b>4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ</b>	<b>46</b>
4.1. Εισαγωγή	46
4.1.1. Μεταβλητές	47
4.1.2. Μορφές Πινάκων	47
4.1.2.1. Πίνακες του (άτομα) X (κατηγορικές μεταβλητές)	47
4.1.2.2. Πίνακες συμπτώσεων ή διασταυρώσεων ή συνάφειας	48
4.1.2.3. Πίνακας Burt ή γενικευμένος πίνακας συμπτώσεων	49
4.2. Παραγοντική ανάλυση των αντιστοιχιών (AFC)	49
4.2.1. Εισαγωγή	49
4.2.2. Προφίλ	50
4.2.3. Βάρη ή μάζες	50
4.2.4. Νέφη	50
4.2.5. Η μετρική του $X^2$	50
4.2.6. Αδράνεια	51
4.2.7. Παραγοντικοί άξονες	51
4.2.8. Δείκτες ερμηνείας	51
4.2.8.1. Συνεισφορά σημείου στην κατασκευή άξονα (CTR)	51
4.2.8.2. Δείκτης ποιότητας προβολής σημείου στον άξονα (COR)	51
4.2.9. Αποτελέσματα της Παραγοντικής Ανάλυσης των Πολλαπλών Αντιστοιχιών (MCA)	52
4.2.9.1. Πίνακας συνολικής αδράνειας – Ιστόγραμμα χαρακτηριστικών ριζών (ιδιοτιμών)	53
4.2.9.2. Ερμηνεία 1 <sup>ου</sup> Παραγοντικού άξονα	53
4.2.9.3. Ερμηνεία 2 <sup>ου</sup> Παραγοντικού άξονα	55
4.2.9.4. Ερμηνεία 3 <sup>ου</sup> Παραγοντικού άξονα	58

<b>4.3. Ταξινόμηση κατά αύξουσα ιεραρχία (CAH)</b>	<b>60</b>
4.3.1. Εισαγωγή	60
4.3.2. Διαταξική Αδράνεια	61
4.3.3. Εσωταξική Αδράνεια	61
4.3.4. Θεώρημα Huygens	61
4.3.5. Κριτήριο συνένωσης ομάδων (Κριτήριο Ward )	61
4.3.6. Δενδρόγραμμα	62
4.3.7. Αποτελέσματα της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης (CAH)	62
4.3.7.1. Πίνακας κόμβων της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης	62
4.3.7.2. Δενδρόγραμμα της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης	63
4.3.7.3. Περιγραφή των στατιστικώς σημαντικότερων μεταβλητών των ομάδων -Ερμηνεία των ομάδων	64
<b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>67</b>
<b>5.1. Συμπεράσματα και Πρακτικές προτάσεις</b>	<b>67</b>
<b>5.2. Περιορισμοί</b>	<b>69</b>
<b>5.3. Μελλοντική έρευνα</b>	<b>69</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b>	<b>70</b>
<b>Ξενογλώσση</b>	<b>70</b>
<b>Ελληνική</b>	<b>85</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	<b>88</b>
<b>Ερωτηματολόγιο έρευνας</b>	<b>88</b>



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Διοικητικές Διαιρέσεις ανά χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης .....	13
Πίνακας 2. ΟΤΑ Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης.....	15
Πίνακας 3. Δημογραφικές Ερωτήσεις .....	43
Πίνακας 4. Κύριες/ Θεματικές Ερωτήσεις .....	44
Πίνακας 5. Λογικός Πίνακας «0-1» .....	48
Πίνακας 6. Πίνακας «Φέτα».....	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
Πίνακας 7. Ιστόγραμμα χαρακτηριστικών ριζών (ιδιοτιμών) <b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>	
Πίνακας 8. 1 <sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (FA) (Νέφος Γραμμών).....	54
Πίνακας 9. 1 <sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (GA) (Νέφος Σηλών)..	<b>Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.</b>
Πίνακας 10. 2 <sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (FA) (Νέφος Γραμμών).....	56
Πίνακας 11. 2 <sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (GA) (Νέφος Σηλών).....	57
Πίνακας 12. 3 <sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (FA) (Νέφος Γραμμών).....	58
Πίνακας 13. 3 <sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (GA) (Νέφος Σηλών).....	59
Πίνακας 14. Πίνακας κόμβων της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης.....	63
Πίνακας 15. Περιγραφή των στατιστικώς σημαντικότερων μεταβλητών των ομάδων	64

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Καταστατική ηγεσία (Situational Leadership Theory) των Hersey και Blanchard.....	30
Σχήμα 3. Θεωρία των Στόχων (Path Goal Theory) .....	32
Σχήμα 4. Δενδρόγραμμα Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης .....	64

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα εμφανίζονται σύνθετα προβλήματα, με γρήγορους ρυθμούς αλλαγής και με αυξανόμενη ασάφεια (Gagnon et al., 2012). Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (εφεξής ΟΤΑ) καλούνται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις, κινδύνους που μέχρι πρότινος θα φάνταζαν απίθανοι όπως για παράδειγμα η οικονομική και η υγειονομική κρίση του κορωνοϊού. Ιδανικά πρέπει να προσπαθήσουν να μετατρέψουν τις δυσκολίες σε ευκαιρίες. Σε ευκαιρίες που θα αποτελέσουν το όχημα για τη μετάβαση στη νέα εποχή. Προκύπτει άρα η αδήριτη ανάγκη για ύπαρξη ηγεσίας. Ηγεσίας που θα είναι ικανή να κατανοήσει τα προβλήματα, να λάβει υπόψη τους νομικούς και οργανωσιακούς περιορισμούς, να καθορίσει τους στόχους, να προτείνει λύσεις και να προχωρήσει στην εφαρμογή τους.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της ηγεσίας στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού του νομού Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα ο σκοπός αυτής της έρευνας αποτυπώνεται μέσω των δύο τεθέντων ερευνητικών ερωτημάτων:

1. Την διερεύνηση και ιεράρχηση των εντονότερων επικρατουσών τάσεων στις απόψεις για την ηγεσία στους ΟΤΑ σε αντιστοιχία με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων
2. Την διερεύνηση ύπαρξης συμπαγών και διακριτών ομάδων διαφορετικών προσλαμβανουσών για την ηγεσία στους ΟΤΑ

Οι ΟΤΑ είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015) καθένα από τα οποία έχει συσταθεί σε συγκεκριμένη εδαφική περιφέρεια και έχουν οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια. Σκοπός κάθε ΟΤΑ είναι η ορθή διοίκηση των ζητημάτων που προκύπτουν στη χωρική τους αρμοδιότητα. Οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία σύμφωνα με τον νόμο που ισχύει κάθε φορά (άρθρο 102 του Συντάγματος).

Οι ΟΤΑ διακρίνονται σε δύο βαθμούς, Α΄ και Β΄ με τον καθένα να έχει διαφορετικές αρμοδιότητες. Ο Α΄ βαθμός αφορά τους Δήμους και έχει ως υποδιαίρεσεις τη Δημοτική Ενότητα, τη Δημοτική και την Τοπική Κοινότητα (άρθρο 2 Ν. 3852/2010) ενώ ο Β΄

βαθμός αφορά όλη την περιφέρεια και έχει ως διοικητική υποδιαίρεση την περιφερειακή ενότητα που ταυτίζεται με τον νομό (άρθρο 3 Ν. 3852/2010).

Πολλές από τις αλλαγές στο εξωτερικό σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν συμβάλει ώστε να διαμορφωθούν και οι ΟΤΑ στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει διάφορες αλλαγές στην Ευρώπη στο συγκεκριμένο πεδίο. Οι αλλαγές αυτές που γίνονται λόγω των εξελίξεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες, την ενίσχυση του επιπέδου της περιφέρειας και τη δημιουργία μιας νέας τοπικής οντότητας, ένα νέο μοντέλο που αφορά καθαρά τις μητροπολιτικές περιοχές. Το νέο αυτό μοντέλο έχει μια νέα δυνατότητα η οποία ενσωματώνει δικαιώματα και υποχρεώσεις όλων των βαθμίδων της αυτοδιοίκησης και για αυτό τον λόγο απαιτείται μια νέα μορφή διακυβέρνησης (Γκέκας & Μήτσου, 2010).

Η συγκεκριμένη εργασία εστιάζει στους ΟΤΑ των δύο βαθμίδων της Περιφερειακής Ενότητας της Θεσσαλονίκης και πιο συγκεκριμένα στους τρόπους με τους οποίους ασκείται η ηγεσία. Με το νομοθετικό πλαίσιο στην Ελλάδα να μεταβάλλεται συνεχώς, μόνο από το 1997 έχουν πραγματοποιηθεί τρεις σχετικές μεταρρυθμίσεις που αφορούν την Τοπική Αυτοδιοίκηση, είναι ένα ενδιαφέρον ζήτημα ο τρόπος εξέλιξης της και η προσαρμογή της στα δεδομένα και στις απαιτήσεις της εποχής.

Παρόλο που οι Edwards και Turnbull (2013a, 2013b) διαπίστωσαν ότι υπήρξε μια αλλαγή στη θεωρία της ηγεσίας σύμφωνα με την οποία η ηγεσία είναι ένα πιο διασκορπισμένο ή κοινό φαινόμενο. Δεν παύει όμως να αποτελεί όπως σε κάθε οργανισμό έτσι και στους Ο.Τ.Α. σύμφωνα με την έρευνα του Πανεπιστημίου Duke (2009) βασικό στοιχείο το οποίο μπορεί να συμβάλει στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα τους ή ακόμα και στην πλήρη αποδιοργάνωσή τους (Rowe, 2001). Μία από τις πλέον σύγχρονες θεωρίες της ηγεσίας είναι η μετασχηματιστική. Ως μετασχηματιστική ηγεσία εννοείται το μοντέλο διοίκησης το οποίο επιτρέπει στον υπεύθυνο του οργανισμού να αντιληφθεί τις αλλαγές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και να τις μετατρέψει σε δυνατότητες για τον ίδιον τον οργανισμό αλλάζοντας του τον προσανατολισμό και τους στόχους χωρίς ωστόσο να τον αλλοιώσει (Adams, 2005). Καθώς ένα από τα σπουδαιότερα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζομένους στον δημόσιο τομέα είναι αυτό της παρακίνησης γίνεται εύκολα κατανοητό η σημασία του στυλ ηγεσίας που ακολουθείται και η διαφοροποίηση μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη (Turk, 2007). Η βιβλιογραφία του επιστημονικού

μάνατζμεντ περιλαμβάνει ένα σύνολο από θεωρίες περί ηγεσίας και μοντέλα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανάλογα με το μέγεθος, το είδος του οργανισμού, την κουλτούρα του αλλά και το χαρακτήρα του ηγέτη (Sinclair, 2009).

Καθώς η συγκεκριμένη εργασία απευθύνεται σε εργαζόμενους στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού του νομού Θεσσαλονίκης είναι ενδιαφέρον πως αυτοί θα καταφέρουν να αντιμετωπίσουν ζητήματα όπως η ηγεσία και το στυλ αυτής που θα τους βοηθήσει να οργανωθούν καλύτερα και να τους καταστήσει περισσότερο αποτελεσματικούς. Πολλά από τα θέματα που διαπραγματεύεται είναι μέρος της καθημερινότητας των υπαλλήλων αλλά και τα ατόμων που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της διοικητικής βαθμίδας προσπαθώντας να ηγηθούν σωστά των υφιστάμενων τους. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό άλλωστε των δημόσιων οργανισμών σύμφωνα με τον Σπυρόπουλο (2020, p.371) είναι πως παρέχουν «τις υπηρεσίες τους στο κοινωνικό σύνολο αδιαλείπτως, χωρίς διακρίσεις και σε καλή ποιότητα διότι είναι ζωτικής σημασίας για όλους».

Η δομή της διπλωματικής εργασίας χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση που στοχεύει στην κατανόηση του θεωρητικού πλαισίου και αποτελείται από δύο κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται τους ΟΤΑ. Γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή στον θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης και στο τι ισχύει αντίστοιχα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Ταυτόχρονα επιχειρείται η περιγραφή του νομοθετικού πλαισίου μελετώντας τις τρεις μεταρρυθμίσεις που έχουν λάβει χώρα το 1997, το 2010 και την πιο πρόσφατη του 2018. Το δεύτερο κεφάλαιο συνεχίζει εστιάζοντας αυτήν την φορά στο θέμα της ηγεσίας. Εδώ γίνεται αναλυτική παρουσίαση των δύο ρόλων αυτών του ηγέτη και του μάνατζερ και αναλύονται οι επικρατέστερες θεωρίες-προσεγγίσεις που αφορούν την ηγεσία με ιδιαίτερη έμφαση στη μετασχηματιστική ηγεσία η οποία κατέχει ιδιαίτερη θέση στη διοίκηση του 21<sup>ου</sup> αιώνα.

Το δεύτερο μέρος είναι το ερευνητικό. Ξεκινά με το τρίτο κεφάλαιο στο οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας. Περιγράφεται ο τρόπος και οι τεχνικές που ακολούθησε ο συγγραφέας-ερευνητής στην προσπάθεια του να κάνει μέτρηση της ηγεσίας σε αυτήν την κατηγορία οργανισμού. Επιπλέον, γίνεται αναφορά και σε άλλους τρόπους που υπάρχουν στη βιβλιογραφία και στις μεθόδους έρευνας. Περιγράφεται και αναλύεται το ερωτηματολόγιο καθώς και ο τρόπος με τον οποίον κωδικοποιήθηκαν τα δεδομένα αλλά και οι ερωτήσεις. Το τέταρτο κεφάλαιο είναι το πιο πρακτικό όλης της διπλωματικής δεδομένου ότι σε αυτό πραγματοποιείται η

ανάλυση των δεδομένων και η παρουσίαση τους με την κατάλληλη επεξήγηση. Σπουδαίο ρόλο στο δεύτερο μέρος έχει το ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε με την βοήθεια του εργαλείου Google Forms καθώς αποτελεί μια εύχρηστη λύση που συγκεντρώνει τα δεδομένα σε φόρμες Excel τις οποίες μπορεί να διαχειριστεί με ευκολία ο ερευνητής. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε διότι λόγω των περιορισμών στις μετακινήσεις που επιβλήθηκαν για τη διασπορά του κορωνοϊού ήταν δύσκολος ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων διά ζώσης.

Το τέλος της εργασίας σηματοδοτεί το πέμπτο κεφάλαιο στο οποίο πραγματοποιείται συζήτηση και συμπεράσματα που αφορούν το σύνολο της διπλωματικής εργασίας. Στο ίδιο κεφάλαιο δίνονται οι περιορισμοί που συνάντησε ο συγγραφέας αλλά και προτάσεις για μελλοντικές εργασίες.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του μοντέλου της ηγεσίας που ασκείται συγκεκριμένα στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ του νομού Θεσσαλονίκης. Οι μετρήσεις για τον τρόπο της ηγεσίας και τα αποτελέσματα που επιφέρει μέχρι τώρα γίνονται μέσω έρευνας ερωτηματολογίων και αντίστοιχης ανάλυσης. Τα συμπεράσματα της εργασίας δίνουν σαφείς απαντήσεις στο κατά πόσο η ηγεσία που ασκείται είναι αποτελεσματική, τα σημεία στα οποία υστερεί καθώς και προτάσεις για βελτίωση της κατάστασης.

## **2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

### **2.1. Ιστορική Αναδρομή του Θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα**

#### **2.1.1. Αρχαία Ελλάδα**

Η αρχαία Ελλάδα υπήρξε η κοιτίδα της δημοκρατίας. "Ό,τι αν δόξη τοις πλείοσι, τούτ' είναι τέλος και τούτ' είναι το δίκαιον" (Αριστοτέλης, Πολιτικά, 1317b5-7 όπως αναφέρεται στην Παπαχρυσόστομου, 2014). Κύτταρο της δημοκρατίας ήταν η κοινότητα και κατ' επέκταση ο Δήμος. Θεμελιωτής της συγκεκριμένης πολιτειακής δομής θεωρείται ο Αθηναίος πολιτικός Κλεισθένης ο οποίος μεταξύ 508-507 π.Χ εφάρμοσε μία διοικητική οργάνωση που βασιζόταν στην τοπογραφία και όχι στην καταγωγή. Εισηγάγε τον θεσμό των «τριτύων» που ήταν η διαίρεση της φυλής σε τρία μέρη με διακριτά διοικητικά όργανα. Αυτές με τη σειρά τους τις ομαδοποίησε ανά

δέκα: δέκα «παράλιες», δέκα «περί το άστυ» και δέκα «μεσόγειες». Στη συνέχεια κατόπιν κλήρωσης, δόθηκαν σε κάθε φυλή πάλι τρεις τριττύες, αλλά μία από κάθε τομέα (άστυ, παραλία, μεσόγεια). Παράλληλα κατανεμήθηκαν και οι δήμοι. Γνώμονας για αυτή την μεταρρύθμιση θεωρούνταν η ισονομία και η ισηγορία (kleisthenis.org, 2017).

### **2.1.2. Προεπαναστατική Περίοδος της Οθωμανικής κατοχής**

Την περίοδο της Τουρκοκρατίας δεν υπήρχαν καθόλου δήμοι υπήρχαν μόνο κοινότητες (Μακρυδημήτρης, 2017). Η έννοια της κοινότητας είναι ιστορικά φορτισμένη με τη λογική μιας ομάδας που αναγνωρίζει τον εαυτό της και αναγνωρίζεται από τους υπόλοιπους με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Πανταζόπουλος, 1967; Κοντογιώργης, 1982). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι δομικά στοιχεία του νεοελληνικού έθνους όπως είναι η γλώσσα, η ελληνορθόδοξη θρησκεία, η εθνικότητα, τα ήθη και τα έθιμα (Εξερτζόγλου, 2010). Συχνά η ελληνορθόδοξη κοινότητα της οθωμανικής αυτοκρατορίας συσχετίζεται με τον όρο ρουμ μιλλέτ (Akturk, 2009). Σημαντικό ρόλο έπαιζε το Πατριαρχείο καθώς του παραχωρήθηκαν προνόμια (βεράτια). Παραδείγματα αυτοδιοικητικών προνομίων αποτελούν η Θεσσαλονίκη, τα Γιάννενα, οι Σέρρες και τα Ζαγοροχώρια (Παπασταματίου & Κοτζαγεώργης, 2015).

Οι αρμοδιότητες της κοινότητας κατά τη διάρκεια της Τουρκοκρατίας τόσο στο αγροτικό όσο και στο αστικό περιβάλλον ήταν η ενοικίαση φόρων (iltizam), η διαχείριση του κοινοτικού χρέους, η χρηματοδότηση των πολιτών, οι εκπαιδευτικές και φιλανθρωπικές δραστηριότητες (Κωστής, 1991).

### **2.1.3. Η χρονική περίοδος από το 1821 έως το 1912**

Στις 26 Μαΐου 1821 ιδρύθηκε η Πελοποννησιακή Γερουσία. Στις 9 και 15 Νοεμβρίου, συστάθηκε η Γερουσία της Δυτικής Χέρσου Ελλάδος και ο Άρειος Πάγος από αντίστοιχες συνελεύσεις εκπροσώπων των επαρχιών της Δυτικής και της Ανατολικής Στερεάς Ελλάδας στο Μεσολόγγι και τα Σάλωνα (Άμφισσα).

Οι τρεις αυτοί τοπικοί οργανισμοί προσέφεραν τα μέγιστα εκπαιδύοντας τα μέλη τους στη διοίκηση, σε θεσμούς και κανόνες που είναι απαραίτητοι για την εύρυθμη λειτουργία μιας συντεταγμένης πολιτείας. Επειδή όμως λειτουργούσαν ταυτόχρονα με

τη Γενική Διοίκηση δημιουργήθηκε ένα αναποτελεσματικό σύστημα (Ίδρυμα της Βουλής των Ελλήνων, 2020). Παράλληλα με τον νόμο 12/1822 "περί οργανισμού των ελληνικών επαρχιών" διαιρέθηκε η Ελλάδα σε επαρχίες και σε αντεπαρχίες και κοινότητες με διορισμένους διοικητές (Αντωνιάδης, 1998).

Σύμφωνα με τον Μακρυδημήτρη (2017) από το 1832 έως το 1912 καταργήθηκαν οι κοινότητες και υφίσταντο μόνο οι δήμοι. Σε αυτό το χρονικό διάστημα περιλαμβάνονται η βασιλεία του Όθωνα, 1833-1862 και η βασιλεία του Γεωργίου Α΄ 1863-1913. Ήταν η οθωνική Αντιβασιλεία που το 1833-34 αντικατέστησε τις κοινότητες με δήμους και όχι όπως συχνά πιστεύεται ο κυβερνήτης Ιωάννης Καποδίστριας. Πιο συγκεκριμένα με το βασιλικό διάταγμα της 3/15 Απριλίου 1833 (ΦΕΚ 12/τεύχος Α΄/6-4-1833) «περί της διαιρέσεως του Βασιλείου και της διοικήσεώς του» καταβλήθηκε η προσπάθεια να θεμελιωθεί θεσμικά το δημοτικό σύστημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το πρώτο άρθρο του: «Το Βασίλειον της Ελλάδος, ακυρουμένης της μέχρι τούδε διαιρέσεως της Επικράτειας, διαιρείται εις δέκα Νομούς και 42 Επαρχίας. Εις εκάστην επαρχίαν καθίστανται άνευ αναβολής κοινότητες, ήτοι δήμοι, και εις εκάστην τούτων απονέμεται η ανήκουσα περιφέρεια. Περί του αριθμού και των ονομάτων των Δήμων θέλει εκδοθή εν καιρώ ιδιαιτέρα κοινοποίησις». Αυτή η μεταρρύθμιση ολοκληρώθηκε με τον Νόμο (ΦΕΚ 3/τεύχος Α΄/10-1-1834) «Περί συστάσεως των Δήμων» της 27ης Δεκεμβρίου 1833, σύμφωνα με το πρώτο άρθρο του οποίου: «Όλον το Βασίλειον της Ελλάδος θέλει διαιρεθή εις Δήμους, εκάστου δε Δήμου θέλει προσδιορισθή η περιοχή». Ενώ το τέταρτο άρθρο ανέφερε ότι «Παν χωρίον έχον τουλάχιστον 300 κατοίκους δύναται να σχηματίση ίδιον Δήμον με ιδίαν Δημοτικήν Αρχήν». Σύμφωνα με το παραπάνω νομικό πλαίσιο τα όργανα διοικήσεως των δήμων (οι δημοτικές αρχές) ήταν ο Δήμαρχος, οι Πάρεδροι και το Δημοτικό Συμβούλιο.

#### **2.1.4. Η χρονική περίοδος από το 1912 έως το 1996**

Το δημοτικό σύστημα που σχεδιάστηκε και θεμελιώθηκε κατά την περίοδο της απολυταρχίας διατηρήθηκε σε γενικές γραμμές για 80 περίπου χρόνια, ως τις αρχές της δεύτερης δεκαετίας του 20ού αιώνα (Μακρυδημήτρη, 2017). Το 1912 τον νόμο ΔΝΖ΄ (ΦΕΚ 58/τεύχος Α΄/14-2-1912) «περί συστάσεως Δήμων και Κοινοτήτων», που εισήγαγε η πρώτη κυβέρνηση του Ελευθερίου Βενιζέλου, αναβίωσαν οι κοινότητες (συνοικισμοί άνω των 3.000 κατοίκων με δημοτικό σχολείο στοιχειώδους εκπαίδευσης

ή και μεγαλύτερων των 300 κατοίκων εάν υπήρχε δημοτικό σχολείο) δηλαδή, οι μικρότερες πόλεις, οι κωμοπόλεις, τα χωριά και οι μικρότεροι συνοικισμοί. Ενώ παράλληλα δεν καταργήθηκαν οι δήμοι (οι πρωτεύουσες των Νομών και οι πόλεις άνω των 10.000 κατοίκων) (Μακρυδημήτρης, 2017).

Συνέπεια αυτής της μεταρρυθμιστικής τομής ήταν ο οξύς κατακερματισμός της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης, που έφτασε να αριθμεί περί τις 5.318 Κοινότητες και 457 Δήμους, εκ των οποίων οι 31 με λιγότερους των 10.000 κατοίκων (Μακρυδημήτρης, 2017).

Στη συνέχεια με το άρθρο 104 του συντάγματος του 1925 (ΦΕΚ 334/τεύχος Α'/22-9-1926) το κράτος διαιρέθηκε σε περιφέρειες εντός των οποίων διαχειρίζονταν τις τοπικές τους υποθέσεις. Η κοινότητα αποτελούσε την κατώτατη βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης ενώ μαζί με τους δήμους αποτελούσαν την πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση. Τη διοίκηση ασκούσαν αιρετά όργανα που εκλέγονταν με καθολική ψηφοφορία. Το κράτος επόπτευε και χρηματοδοτούσε τη λειτουργία τους.

Σύμφωνα με το άρθρο 99 του συντάγματος του 1952 η διοικητική οργάνωση του Κράτους βασιζόταν στην αποκέντρωση και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Παράλληλα διατηρούσε την εκλογή των δημοτικών και κοινοτικών αρχών με καθολική ψηφοφορία. Το σύνταγμα του 1975 (ΦΕΚ 111/τεύχος Α'/9-6-1975) όριζε ότι κριτήριο της διοικητικής διαίρεσης του Χώρας αποτελούσαν οι γεωοικονομικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες (άρθρο 101). Για πρώτη φορά γινόταν αναφορά στη διοικητική αυτοτέλεια των ΟΤΑ. Ακόμη υπήρχε μέριμνα για τη διαδικασία επιβολής πειθαρχικών ποινών στα αιρετά όργανα καθώς επίσης για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την εκπλήρωση της αποστολής τους (άρθρο 102).

Με τον νόμο 1235/1982 (ΦΕΚ 26/τεύχος Α'/3-3-1982) «Περί Άσκησης της Κυβερνητικής Πολιτικής και καθιέρωση της Λαϊκής Εκπροσώπησης στους νομούς» οριζόταν οι αρμοδιότητες του νομάρχη και του νομαρχιακού συμβουλίου καθώς και η σύνθεσή του μιας και δεν συγκροτούνταν με ψηφοφορία.

Στο μεταξύ η Ελλάδα διαιρέθηκε σε 13 διοικητικές περιφέρειες και 51 νομούς. Εκτός από αυτές τις δύο βαθμίδες, υπήρχαν 457 δήμοι και 5.318 κοινότητες (Ν. 1622/1986; Π.Δ. 51/1987; Ν. 1878/1990).



### **2.1.5. Η μεταρρύθμιση «Καποδίστριας» με τον Ν.2539/97**

Με τον νόμο 2539/1997 (ΦΕΚ 244/τεύχος Α΄/4-12-1997) «Περί συγκροτήσεως της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης», η Πολιτεία προέβη στην αναδιαμόρφωση του καθεστώτος των Ο.Τ.Α Α΄ βαθμού (δήμων, κοινοτήτων και επαρχείων). Η μεταρρύθμιση αυτή είχε κύριο χαρακτηριστικό τον εκσυγχρονισμό (Χρυσανθάκης, 2017). Δόθηκε για πρώτη φορά από το 1912 η δυνατότητα απαγκίστρωσης από το παρελθόν που οι παλιές κοινότητες λειτουργούσαν ως τα κατά τόπους παραρτήματα της Κεντρικής διοίκησης. Πλέον ήταν εμφανής η διάθεση του νομοθέτη να παραχωρηθούν αρμοδιότητες που αφορούσαν τοπικά ζητήματα. (Χλέπας, 2017).

Αν και αρχικά είχε αμφισβητηθεί η συνταγματικότητα του νόμου αναφορικά με την αναγκαστική συνένωση των 457 δήμων και 5.318 κοινοτήτων σε 900 δήμους και 133 κοινότητες (Κ.Ε.Δ.Ε., 2008) τελικά το Συμβούλιο της Επικρατείας έκρινε ότι δεν υπήρχε τέτοιο θέμα (ΣτΕ 3194/1990 ολομ., *ΤοΣ*, 1991, σ. 644 κ.ε.).

Με τα άρθρα 4-6 του νόμου 2539/1997 υπήρχε μέριμνα για τη σύσταση, τη συγκρότηση, και τις αρμοδιότητες των Τοπικών Συμβουλίων. Ως αποτέλεσμα ήταν ο περιορισμός του ρόλου των τοπικών συμβουλίων σε γνωμοδοτικό και ελεγκτικό σε αντίθεση με το δημοτικό συμβούλιο που είχε την ευθύνη για τη λήψη των αποφάσεων. Απώτερος στόχος ήταν η δημιουργία νέων δήμων με διοικητική συνοχή (Κ.Ε.Δ.Ε., 2009).

Αξιολογώντας το Πρόγραμμα «Ι. Καποδίστριας» μπορεί να ειπωθεί ότι σχετικά με:

Α) την πολιτική βούληση, υπήρχε ισχυρή από την ηγεσία της τότε κυβέρνησης, τα συλλογικά όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης και την Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (ΚΕΔΚΕ) ενώ δεν συνέβη το ίδιο με πολλούς αιρετούς σε τοπικό επίπεδο.

Β) το ευρύτερο πλαίσιο, δεν επιτεύχθηκε ο στόχος μιας γενικότερης διοικητικής μεταρρύθμισης της χώρας τόσο σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο όσο και της φορολογικής αποκέντρωσης.

Γ) το νομικό πλαίσιο, αποτέλεσε πλεονέκτημα ότι η ίδρυση των νέων ΟΤΑ προήλθε από νόμο (Ν. 2539/1997) χωρίς όμως να προβλεφθεί η κατηγοριοποίηση του με κριτήρια το μέγεθος και τον χαρακτήρα τους.

Δ) τη χωροθέτηση και την επιλογή του διοικητικού κέντρου, σε πολλές περιπτώσεις ήταν προϊόν πολιτικών ζυμώσεων και όχι αντικειμενικών προδιαγραφών.

Ε) τα οικονομικά μέσα, ενώ η συνένωση των ΟΤΑ είχε θετικό πρόσημο στον οικονομικό προγραμματισμό, στις οικονομίες κλίμακας και στη διαχείριση των πόρων δεν υπήρχε η τεχνογνωσία για την αξιοποίηση των Εθνικών και των Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων. Ταυτόχρονα η Κεντρική Διοίκηση παρακράτησε θεσμοθετημένους πόρους αντί να παρέχει επιπλέον χρηματοδότηση.

ΣΤ) την Στελέχωση των ΟΤΑ., ήταν θετικό ότι είχαν καταρτιστεί 2.400 νέοι επιστήμονες που διορίστηκαν στους νέους Δήμους.

Ζ) τις Τοπικές δημόσιες επενδύσεις, μέσω του Ειδικού Προγράμματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΠΤΑ) δόθηκε η δυνατότητα καλύτερου προγραμματισμού της τοπικής ανάπτυξης και χρηματοδοτήθηκε η μελέτη και η κατασκευή έργων τεχνικής υποδομής, κοινωνικού εξοπλισμού, προστασίας του περιβάλλοντος και βελτίωσης της ποιότητας ζωής,

Η) την Οργάνωση και τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών, συντάχθηκαν Οργανισμοί Εσωτερικής Υπηρεσίας, προμηθεύθηκαν ηλεκτρονικούς υπολογιστές και λογισμικό με χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα «Κλεισθένης» και αρκετοί δήμοι σύστησαν ταμειακή υπηρεσία και εφάρμοσαν διπλογραφικό σύστημα.

Συμπερασματικά το Πρόγραμμα «Ι. Καποδίστριας» αποτέλεσε εφαλτήριο για τον θεσμικό και ουσιαστικό μετασχηματισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης παρά όλα τα προβλήματα (ΚΕΔΕ, 2008).

#### **2.1.6. Η μεταρρύθμιση «Καλλικράτης» με τον Ν.3852/10**

Ο Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» έλαβε το όνομα του από τον Αρχιτέκτονα Καλλικράτη που έζησε τον 5ο αιώνα π.Χ. Μαζί με τον Ικτίνο αποτέλεσαν τους αρχιτέκτονες του Παρθενώνα. Έργα του ήταν μεταξύ άλλων η ανέγερση των Μακρών Τειχών και ο μικρός ναός της Αθηνάς – Νίκης. Ήταν γνωστός για τα πολλά στοιχεία τελειότητας που συναντούμε στα έργα του (από όπου προήλθε και ο προσδιορισμός νέα αρχιτεκτονική).

Η διοικητική δομή της χώρας με την εφαρμογή του Ν. 3852/2010 ήταν η εξής: Ο Α΄ βαθμός ο οποίος αποτελούνταν από τους 325 δήμους, ο Β΄ βαθμός από τις 13

αυτοδιοικητικές Περιφέρειες και για πρώτη φορά συστήθηκαν οι 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (Μπλάνας, Ασπρίδης & Μπαμπαλιούτας, 2014). Λόγω των διευρυμένων συνενώσεων μετά τη μεταρρύθμιση ο μέσος πληθυσμός των δήμων της Ελλάδας έγινε ένας από τους υψηλότερους μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών (μέση τιμή 31.000 κάτοικοι) (Hlepas, 2013).

Σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 3852/2010 οι Δήμοι διοικούνται από τον Δήμαρχο, το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής και την Εκτελεστική Επιτροπή. Αντίστοιχα στις Δημοτικές Κοινότητες διοίκηση ασκούσαν ο Πρόεδρος της Δημοτικής Κοινότητας (άρθρο 79) και το Συμβούλιο Δημοτικής Κοινότητας (άρθρο 83). Ως όργανα διοίκησης στις Τοπικές Κοινότητες ορίζονται σύμφωνα με το άρθρο 84 ο Πρόεδρος της Τοπικής Κοινότητας και το Συμβούλιο Τοπικής Κοινότητας ενώ επισημαίνεται ότι σε Τοπικές Κοινότητες με πληθυσμό έως τριακόσιους (300) κατοίκους ήταν ο εκπρόσωπος της Τοπικής Κοινότητας. Ενώ σε επίπεδο Περιφέρειας άρθρο 113 τα όργανα διοίκησης είναι ο Περιφερειάρχης, οι Αντιπεριφερειάρχες, το Περιφερειακό Συμβούλιο, η Οικονομική Επιτροπή και η Εκτελεστική Επιτροπή.

Αναφορικά με τις μεταβιβαζόμενες αρμοδιότητες των δήμων το άρθρο 94 προέβλεπε ότι αφορούσαν κυρίως τους παρακάτω τομείς: α) Ανάπτυξης, β) Περιβάλλοντος, γ) Ποιότητας Ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας των Πόλεων και των Οικισμών, δ) Απασχόλησης, ε) Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης, στ) Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού, ζ) Πολιτικής Προστασίας, η) Αγροτικής Ανάπτυξης – Κτηνοτροφίας – Αλιείας. Αντίστοιχα σύμφωνα με το άρθρο 186 οι κύριες αρμοδιότητες των περιφερειών ήταν σχετικές με τους εξής τομείς: α) Προγραμματισμού - Ανάπτυξης, β) Γεωργίας – Κτηνοτροφίας – Αλιείας, γ) Φυσικών Πόρων – Ενέργειας – Βιομηχανίας γ) Απασχόλησης – Εμπορίου – Τουρισμού, ε) Μεταφορών– Επικοινωνιών, στ) Έργων - Χωροταξίας - Περιβάλλοντος, ζ) Υγείας, η) Παιδείας – Πολιτισμού – Αθλητισμού, θ) Πολιτικής Προστασίας και Διοικητικής Μέριμνας.

### **2.1.7. Η μεταρρύθμιση «Κλεισθένης Ι» με τον Ν.4555/18**

Ο Ν. 4555/2018 (ΦΕΚ 133/ τεύχος Α΄/19-7-2018) «Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Εμβάθυνση της Δημοκρατίας - Ενίσχυση της Συμμετοχής - Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των ΟΤΑ

[Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] - Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ - Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση - Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις» αποτελεί την επικαιροποιημένη συνέχεια του «Προγράμματος Καλλικράτη». Βασικές μεταρρυθμίσεις του είναι:

1) η επέκταση του πεδίου εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας στους ΟΤΑ Β' βαθμού (άρθρο 1)

2) η διάκριση των δήμων με κριτήρια όπως ο πληθυσμός τους, τα ιδιαίτερα γεωμορφολογικά, οικονομικά χαρακτηριστικά τους, την ένταξή τους ή μη σε ευρύτερα πολεοδομικά συγκροτήματα μητροπολιτικού χαρακτήρα και τη θέση τους στη διοικητική διαίρεση της χώρας στις παρακάτω κατηγορίες:

α) Δήμοι Μητροπολιτικών Κέντρων.

β) Μεγάλοι Ηπειρωτικοί Δήμοι και Δήμοι Πρωτεύουσες Νομών

γ) Μεσαίοι Ηπειρωτικοί Δήμοι.

δ) Μικροί Ηπειρωτικοί και Μικροί Ορεινοί Δήμοι.

ε) Μεγάλοι και Μεσαίοι Νησιωτικοί Δήμοι.

στ) Μικροί Νησιωτικοί Δήμοι (άρθρο 2)

3) η μείωση της διάρκειας της δημοτικής (άρθρο 6) και της περιφερειακής περιόδου (άρθρο 46) από πέντε σε τέσσερα χρόνια

4) τα όργανα διοίκησης και οι αρμοδιότητες των κοινοτήτων καθώς και διάκριση τους με κριτήριο τον πληθυσμό τους σε :

α) άνω των 300 κατοίκων (άρθρο 80, 82 και 84)

β) έως και 300 κατοίκους (άρθρο 81 και 83)

5) η ενίσχυση του ρόλου του Επόπτη ΟΤΑ (άρθρα 110-123)

6) οι ρυθμίσεις για την ενίσχυση των θεσμών στην τοπική αυτοδιοίκηση:

α) το δημοτικό και περιφερειακό δημοψήφισμα (άρθρο 133)

β) ο δημόσιος διάλογος (άρθρο 139)

γ) η δημοτική και περιφερειακή διαμεσολάβηση (άρθρα 152-174)

7) οι ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του θεσμικού πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων (ΦΟΣΔΑ).

## 2.2. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Συνθήκη της Βεσφαλίας (1648) που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οικοδόμηση των Ευρωπαϊκών εθνών στηριζόταν κυρίως στην σταδιακή ενσωμάτωση των πόλεων και των επαρχιών σε μεγαλύτερες εδαφικές περιοχές. Ο ρυθμός και οι διαδικασίες διέφεραν σημαντικά από χώρα σε χώρα (Ladner et al., 2019).

Εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σχεδόν 95.000 τοπικές και περιφερειακές αρχές διαθέτουν επί του παρόντος σημαντικές εξουσίες σε βασικούς τομείς όπως η εκπαίδευση, το περιβάλλον, η οικονομική ανάπτυξη, ο σχεδιασμός πόλεων και χωρών, οι μεταφορές, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι κοινωνικές πολιτικές. Συμβάλλουν επίσης στη διασφάλιση της άσκησης της ευρωπαϊκής δημοκρατίας και της ιθαγένειας (Committee of the Regions, 2009).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, η Eurostat καθιέρωσε την ταξινόμηση NUTS (Nomenclature of Territorial Units for Statistics / Ονοματολογία εδαφικών μονάδων στατιστικών) ως ένα ενιαίο, συνεκτικό σύστημα για τον διαχωρισμό του εδάφους της ΕΕ, προκειμένου να παράγει περιφερειακές στατιστικές για την Κοινότητα. Για τριάντα περίπου χρόνια, η εφαρμογή και η επικαιροποίηση της ταξινόμησης NUTS στηριζόταν σε μία σειρά "συμφωνιών κυρίων" μεταξύ των κρατών μελών και της Eurostat. Ο κανονισμός NUTS τροποποιήθηκε με τον κανονισμό Tercet στις 18 Ιανουαρίου 2018, ο οποίος εισήγαγε μια σειρά εδαφικών τυπολογιών σε αυτόν.

Το Tercet (Eurostat, n.d.) καλύπτει μόνο τις πιο βασικές και πιο σχετικές τυπολογίες, ως εξής:

A. Σε περιφερειακό επίπεδο (NUTS 3):

1) Αστική-αγροτική τυπολογία

- i) Κυρίως αστικές περιοχές
- ii) Ενδιάμεσες περιοχές
- iii) Κυρίως αγροτικές περιοχές

2) Μητροπολιτική τυπολογία

- i) Μητροπολιτικές περιοχές
- ii) Μη μητροπολιτικές περιοχές

3) Παραλιακή τυπολογία

- i) Παράκτιες περιοχές
- ii) Μη παράκτιες περιοχές

B. Σε τοπικό επίπεδο (LAU) (Local Administrative Unit / Τοπική Διοικητική Μονάδα):

1) Βαθμός αστικοποίησης

- i) Αστικές περιοχές
- ii) Πόλεις
- iii) Πόλεις και προάστια
- iv) Αγροτικές περιοχές

2) Λειτουργικές αστικές περιοχές

- i) Πόλεις
- ii) Ζώνες μετακίνησης

3) Παράκτιες περιοχές

- i) Παράκτιες περιοχές
- ii) Μη παράκτιες περιοχές

Πιο συγκεκριμένα ανά χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπάρχουν οι εξής διοικητικές διαιρέσεις:

**Πίνακας 1.** Διοικητικές Διαιρέσεις ανά χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης

<b>ΧΩΡΑ</b>	<b>ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>	<b>ΕΝΔΙΑΜΕΣΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>	<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>
ΑΥΣΤΡΙΑ	2100 ΔΗΜΟΙ		9 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ
ΒΕΛΓΙΟ	589 ΔΗΜΟΙ	10 ΕΠΑΡΧΙΕΣ	3 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	265 ΔΗΜΟΙ		
ΓΑΛΛΙΑ	36.658 ΔΗΜΟΙ	96 ΤΜΗΜΑΤΑ + 3 ΥΠΕΡΠΟΝΤΙΑ ΤΜΗΜΑΤΑ	13 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ + 3 ΥΠΕΡΠΟΝΤΙΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	11.313 ΔΗΜΟΙ + 2.060 ΠΟΛΕΙΣ	295 ΚΟΜΗΤΕΙΕΣ	16 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ
ΔΑΝΙΑ	98 ΔΗΜΟΙ		5 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ
ΕΛΛΑΔΑ	325 ΔΗΜΟΙ		13 ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ

ΕΣΘΟΝΙΑ	64 ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ ΔΗΜΟΙ + 15 ΠΟΛΕΙΣ		
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	29 ΚΟΜΗΤΕΙΕΣ + 5 ΠΟΛΕΙΣ		
ΙΣΠΑΝΙΑ	8.124 ΔΗΜΟΙ + 52 ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΝΟΜΩΝ		17 ΑΥΤΟΝΟΜΕΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ + 2 ΑΥΤΟΝΟΜΕΣ ΠΟΛΕΙΣ
ΙΤΑΛΙΑ	8.006 ΔΗΜΟΙ	100 ΕΠΑΡΧΙΕΣ + 10 ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΠΟΛΕΙΣ	20 ΠΕΡΙΟΧΕΣ
ΚΡΟΑΤΙΑ	428 ΔΗΜΟΙ + 127 ΠΟΛΕΙΣ		21 ΚΟΜΗΤΕΙΕΣ
ΚΥΠΡΟΣ	576 ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ + 39 ΔΗΜΟΙ		6 ΕΠΑΡΧΙΕΣ
ΛΕΤΟΝΙΑ	110 ΔΗΜΟΙ + 9 ΠΟΛΕΙΣ		5 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΙ
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	60 ΔΗΜΟΙ		
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	105 ΔΗΜΟΙ		
ΜΑΛΤΑ	68 ΤΟΠΙΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ		
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	390 ΔΗΜΟΙ		12 ΕΠΑΡΧΙΕΣ
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	3.177 ΔΗΜΟΙ + 23 ΣΥΝΟΙΚΙΕΣ	19 ΚΟΜΗΤΕΙΕΣ	
ΠΟΛΩΝΙΑ	2.479 ΔΗΜΟΙ	380 ΚΟΜΗΤΕΙΕΣ	16 ΠΕΡΙΟΧΕΣ
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	3.092 ΕΝΟΡΙΕΣ + 308 ΔΗΜΟΙ		2 ΑΥΤΟΝΟΜΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	2.861 ΔΗΜΟΙ + 320 ΠΟΛΕΙΣ		41 ΚΟΜΗΤΕΙΕΣ
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	2.751 ΔΗΜΟΙ + 140 ΠΟΛΕΙΣ		8 ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ

	+ 39 ΣΥΝΟΙΚΙΕΣ ΠΟΛΕΩΝ		ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	212 ΔΗΜΟΙ		
ΣΟΥΗΔΙΑ	290 ΔΗΜΟΙ		11 ΚΟΜΗΤΕΙΕΣ + 9 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ
ΤΣΕΧΙΑ	6.258 ΔΗΜΟΙ		14 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	313 ΔΗΜΟΙ		18 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ

Πηγή: <https://www.ccre.org/en/pays/map>

### 2.3. Οι ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού του Νομού Θεσσαλονίκης

Σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών (2020) οι ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού του Ν. Θεσσαλονίκης με τον αντίστοιχο μόνιμο πληθυσμό είναι οι παρακάτω:

**Πίνακας 2.** ΟΤΑ Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης

ΟΝΤΟΤΗΤΑ	Μόνιμος Πληθυσμός (ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΕΛΣΤΑΤ 2011)
<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ</b>	<b>1.110.551</b>
<b>1. ΔΗΜΟΣ ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ - ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ (Έδρα: Αμπελόκηποι)</b>	<b>52.1270</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΜΠΕΛΟΚΗΠΩΝ</b>	<b>37.381</b>
Κοινότητα Αμπελοκήπων	37.381
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ</b>	<b>14.746</b>
Κοινότητα Μενεμένης	14.746
<b>2. ΔΗΜΟΣ ΒΟΛΒΗΣ (Έδρα: Σταυρός)</b>	<b>23.478</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΓΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ</b>	<b>5.717</b>
Κοινότητα Ασπροβάλας	2.838
Κοινότητα Βρασών	2.879
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΠΟΛΛΩΝΙΑΣ</b>	<b>3.876</b>
Κοινότητα Μελισουργού	417
Κοινότητα Νέας Απολλωνίας	1.922
Κοινότητα Νικομηδινού	519



Κοινότητα Περιστερώνας	442
Κοινότητα Στίβου	576
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΡΕΘΟΥΣΑΣ</b>	<b>2.987</b>
Κοινότητα Αρέθουσας	869
Κοινότητα Μαυρούδας	375
Κοινότητα Σκεπαστού	554
Κοινότητα Στεφανινών	381
Κοινότητα Φιλαδελφίου	808
<b>δ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΓΝΑΤΙΑΣ</b>	<b>2.617</b>
Κοινότητα Ευαγγελισμού	474
Κοινότητα Νυμφοπέτρας	678
Κοινότητα Προφήτου	996
Κοινότητα Σχολαρίου	469
<b>ε. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΑΛΥΤΟΥ</b>	<b>2.460</b>
Κοινότητα Απολλωνίας	490
Κοινότητα Μοδίου	349
Κοινότητα Νέας Μαδύτου	1.621
<b>ζ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΡΕΝΤΙΝΑΣ</b>	<b>5.821</b>
Κοινότητα Σταυρού	3.672
Κοινότητα Άνω Σταυρού	796
Κοινότητα Βόλβης	1.353
<b>3. ΔΗΜΟΣ ΔΕΛΤΑ (Έδρα: Σίνδος)</b>	<b>45.839</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΥ</b>	<b>6.613</b>
Κοινότητα Κυμίνων	3.652
Κοινότητα Νέων Μαλγάρων	2.404
Κοινότητα Βραχιάς	557
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΧΕΛΩΡΟΥ</b>	<b>29.367</b>
Κοινότητα Διαβατών	11.140
Κοινότητα Καλοχωρίου	4.672
Κοινότητα Νέας Μαγνησίας	4.266
Κοινότητα Σίνδου	9.289
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΑΛΑΣΤΡΑΣ</b>	<b>9.859</b>
Κοινότητα Ανατολικού	2.589
Κοινότητα Χαλάστρας	7.270
<b>4. ΔΗΜΟΣ ΘΕΡΜΑΪΚΟΥ (Έδρα: Περαία, Ιστορική έδρα : Επανομή)</b>	<b>50.264</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΠΑΝΟΜΗΣ</b>	<b>10.810</b>
Κοινότητα Επανομής	8.979

Κοινότητα Μεσημερίου	1.831
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΘΕΡΜΑΪΚΟΥ</b>	<b>27.553</b>
Κοινότητα Αγίας Τριάδος	3.023
Κοινότητα Νέων Επιβατών	5.984
Κοινότητα Περαίας	18.546
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΗΧΑΝΙΩΝΑΣ</b>	<b>11.901</b>
Κοινότητα Νέας Μηχανιώνας	8.775
Κοινότητα Αγγελοχωρίου	1.178
Κοινότητα Ν. Κερασιάς	1.948
<b>5. ΔΗΜΟΣ ΘΕΡΜΗΣ (Έδρα: Θέρμη)</b>	<b>53.201</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΒΑΣΙΛΙΚΩΝ</b>	<b>9.911</b>
Κοινότητα Αγίας Παρασκευής	2.244
Κοινότητα Βασιλικών	4.200
Κοινότητα Αγίου Αντωνίου	874
Κοινότητα Λιβαδίου	263
Κοινότητα Περιστεράς	770
Κοινότητα Σουρωτής	1.560
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΘΕΡΜΗΣ</b>	<b>25.145</b>
Κοινότητα Θέρμης	16.004
Κοινότητα Νέας Παιδεστού	4.101
Κοινότητα Νέου Ρυσίου	2.952
Κοινότητα Ταγαράδων	2.088
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΙΚΡΑΣ</b>	<b>18.145</b>
Κοινότητα Καρδίας	3.394
Κοινότητα Πλαγιαρίου	5.392
Κοινότητα Τριλόφου	7.405
Κοινότητα Κάτω Σχολαρίου	1.954
<b>6. ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ (Έδρα: Θεσσαλονίκη)</b>	<b>325.182</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ</b>	<b>315.196</b>
Κοινότητα 1ου Διαμερίσματος Θεσσαλονίκης	44.434
Κοινότητα 2ου Διαμερίσματος Θεσσαλονίκης	29.812
Κοινότητα 3ου Διαμερίσματος Θεσσαλονίκης	27.295
Κοινότητα 4ου Διαμερίσματος Θεσσαλονίκης	81.615
Κοινότητα 5ου Διαμερίσματος Θεσσαλονίκης	132.040

<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΑΝΔΡΙΑΣ</b>	<b>9.986</b>
Κοινότητα Τριανδρίας	9.986
<b>7. ΔΗΜΟΣ ΚΑΛΑΜΑΡΙΑΣ (Έδρα: Καλαμαριά)</b>	<b>91.518</b>
<b>8. ΔΗΜΟΣ ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ - ΕΥΟΣΜΟΥ (Έδρα: Εύοσμος)</b>	<b>101.753</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ-ΚΟΡΔΕΛΙΟΥ</b>	<b>27.067</b>
Κοινότητα Ελευθερίου-Κορδελιού	27.067
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΥΟΣΜΟΥ</b>	<b>74.686</b>
Κοινότητα Εύοσμου	74.686
<b>9. ΔΗΜΟΣ ΛΑΓΚΑΔΑ (Έδρα: Λαγκαδάς Ιστορική Έδρα: Λαχανάς)</b>	<b>41.103</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΣΣΗΡΟΥ</b>	<b>3.638</b>
Κοινότητα Ασσήρου	2.216
Κοινότητα Κριθίας	1.422
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΒΕΡΤΙΣΚΟΥ</b>	<b>1.923</b>
Κοινότητα Βερτίσκου	394
Κοινότητα Εξαλόφου	626
Κοινότητα Λοφίσκου	447
Κοινότητα Όσσης	456
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΑΛΛΙΝΔΟΙΩΝ</b>	<b>3.592</b>
Κοινότητα Ζαγκλιβερίου	2.171
Κοινότητα Αδάμ	481
Κοινότητα Νέων Καλινδοίων	563
Κοινότητα Πετροκεράσων	228
Κοινότητα Σαρακήνας	149
<b>δ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΟΡΩΝΕΙΑΣ</b>	<b>4.092</b>
Κοινότητα Αγίου Βασιλείου	1.309
Κοινότητα Αρδαμερίου	251
Κοινότητα Βασιλουδίου	673
Κοινότητα Γερακαρούς	1.223
Κοινότητα Λαγκαδικίων	636
<b>ε. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΓΚΑΔΑ</b>	<b>19.587</b>
Κοινότητα Κολχικού	2.062
Κοινότητα Λαγκαδά	7.764
Κοινότητα Λαγυνών	3.591
Κοινότητα Αναλήψεως	633

Κοινότητα Ηρακλείου	1.278
Κοινότητα Καβαλλαρίου	1.993
Κοινότητα Περιβολακίου	1.160
Κοινότητα Χρυσσαυγής	1.106
<b>ζ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΛΑΧΑΝΑ</b>	<b>2.441</b>
Κοινότητα Καρτερών	648
Κοινότητα Λαχανά	568
Κοινότητα Λευκοχωρίου	236
Κοινότητα Νικοπόλεως	134
Κοινότητα Ξυλοπόλεως	855
<b>η. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΟΧΟΥ</b>	<b>5.830</b>
Κοινότητα Σοχού	3.094
Κοινότητα Ασκού	1.426
Κοινότητα Κρυονερίου	1.310
<b>10. ΔΗΜΟΣ ΝΕΑΠΟΛΗΣ - ΣΥΚΕΩΝ (Έδρα: Συκιές)</b>	<b>84.741</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΓΙΟΥ ΠΑΥΛΟΥ</b>	<b>6.852</b>
Κοινότητα Αγίου Παύλου	6.852
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΝΕΑΠΟΛΕΩΣ</b>	<b>27.084</b>
Κοινότητα Νεαπόλεως	27.084
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΕΥΚΩΝ</b>	<b>13.052</b>
Κοινότητα Πεύκων	13.052
<b>δ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΥΚΕΩΝ</b>	<b>37.753</b>
Κοινότητα Συκεών	37.753
<b>11. ΔΗΜΟΣ ΠΑΥΛΟΥ ΜΕΛΑ (Έδρα: Σταυρούπολη)</b>	<b>99.245</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΥΚΑΡΠΙΑΣ</b>	<b>13.905</b>
Κοινότητα Ευκαρπίας	13.905
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΟΛΙΧΝΗΣ</b>	<b>39.332</b>
Κοινότητα Πολίχνης	39.332
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤΑΥΡΟΥΠΟΛΕΩΣ</b>	<b>46.008</b>
Κοινότητα Σταυρουπόλεως	46.008
<b>12. ΔΗΜΟΣ ΠΥΛΑΙΑΣ - ΧΟΡΤΙΑΤΗ (Έδρα: Πανόραμα Ιστορική Έδρα: Χορτιάτης)</b>	<b>70.110</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΑΝΟΡΑΜΑΤΟΣ</b>	<b>17.444</b>
Κοινότητα Πανοράματος	17.444
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΠΥΛΑΙΑΣ</b>	<b>34.625</b>
Κοινότητα Πυλαίας	34.625

<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΟΡΤΙΑΤΗ</b>	<b>18.041</b>
Κοινότητα Ασβεστοχωρίου	6.393
Κοινότητα Φιλύρου	5.495
Κοινότητα Χορτιάτη	4.873
Κοινότητα Εξοχής	1.280
<b>13. ΔΗΜΟΣ ΧΑΛΚΗΔΟΝΟΣ (Έδρα: Κουφάλια. Ιστορική Έδρα: Γέφυρα)</b>	<b>33.673</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΑΓΙΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ</b>	<b>14.753</b>
Κοινότητα Αγίου Αθανασίου	4.967
Κοινότητα Βαθυλάκκου	2.337
Κοινότητα Γεφύρας	3.059
Κοινότητα Νέας Μεσημβρίας	3.050
Κοινότητα Αγκιάλου	738
Κοινότητα Ξηροχωρίου	602
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΟΥΦΑΛΙΩΝ</b>	<b>10.579</b>
Κοινότητα Κουφαλίων	8.139
Κοινότητα Προχώματος	2.440
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΑΛΚΗΔΟΝΟΣ</b>	<b>8.341</b>
Κοινότητα Αδένδρου	2.079
Κοινότητα Μικρού Μοναστηρίου	2.095
Κοινότητα Χαλκηδόνας	3.094
Κοινότητα Βαλτοχωρίου	186
Κοινότητα Ελεούσης	385
Κοινότητα Παρθενίου	502
<b>14. ΔΗΜΟΣ ΩΡΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ (Έδρα: Ωραιόκαστρο)</b>	<b>38.317</b>
<b>α. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΚΑΛΛΙΘΕΑΣ</b>	<b>6.110</b>
Κοινότητα Πενταλόφου	2.022
Κοινότητα Μεσαίου	1.192
Κοινότητα Νέας Φιλαδελφείας	923
Κοινότητα Νεοχωρούδας	1.973
<b>β. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΜΥΓΔΟΝΙΑΣ</b>	<b>10.491</b>
Κοινότητα Δρυμού	3.659
Κοινότητα Λητής	3.523
Κοινότητα Μελισσοχωρίου	3.309
<b>γ. ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΩΡΑΙΟΚΑΣΤΡΟΥ</b>	<b>21.716</b>
Κοινότητα Ωραιοκάστρου	21.716

Πηγή: <https://www.ypes.gr/apokentromeni-dioikisi-aytodioikisi/dioikitiki-diairesi-aytodioikisis>

#### **2.4. Ορισμοί ηγεσίας -διαφορά μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ**

Ο Northouse (2019), οι Kouzes και Posner (2007) και ο Daft (2014) όρισαν την ηγεσία ως μια σχέση επιρροής μεταξύ ηγετών και οπαδών που σκοπεύουν σε πραγματικές αλλαγές και αποτελέσματα με απώτερο στόχο την επίτευξη κοινών σκοπών. Ενώ σύμφωνα με τους Kim και Mauborgne (1992) η ηγεσία είναι η ικανότητα να εμπνέει εμπιστοσύνη και υποστήριξη μεταξύ των ανθρώπων από την ικανότητα και τη δέσμευση των οποίων εξαρτάται η απόδοση. Ο Stogdill (1974) σχολιάζει έξυπνα ότι «υπάρχουν σχεδόν τόσοι ορισμοί για την ηγεσία όσα και τα άτομα που προσπάθησαν να ορίσουν την έννοια " [ p. 7].

Βέβαια αυτό δεν προκαλεί εντύπωση καθώς η ηγεσία αποτελεί το σημαντικότερο πεδίο μελέτης στον τομέα της οργανωτικής συμπεριφοράς το οποίο διαρκώς γίνεται πιο πολύπλευρο και διεπιστημονικό καθώς εξελίσσεται (Perruci & McManus, 2013; Yammarino, 2013). Αυτό οφείλεται κυρίως στη θεώρηση ότι η ηγεσία επιδρά καταλυτικά στη σχέση ανάμεσα στην ατομική αποτελεσματικότητα και την απόδοση των επιχειρήσεων (Barling et al., 1996; Bass, 1998; Crant, 2000; Keller, 2006; Yukl, 2010). Ταυτόχρονα είναι μια δυναμική διαδικασία στην οποία υπάρχει εναλλαγή στους ρόλους του ηγέτη και των οπαδών (Hollander, 1961) καθώς σήμερα οι δραστηριότητες της ηγεσίας αρκετά συχνά δεν εκτελούνται αποκλειστικά από τα μέλη της ανώτατης ομάδας ενός οργανισμού (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2004; DuBrin, 2019).

Ωστόσο εκτός από την ηγεσία εξίσου σημαντική για την επιβίωση των οργανισμών στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο υπερ-ανταγωνιστικό οικονομικά περιβάλλον είναι και η διοίκηση (management). Αν και οι δύο είναι παρόμοιες σε ορισμένες απόψεις, ενδέχεται να περιλαμβάνουν διαφορετικούς τύπους προοπτικών, δεξιοτήτων και συμπεριφοράς. Οι καλοί «μάνατζερ» πρέπει να προσπαθούν να είναι καλοί ηγέτες και οι καλοί ηγέτες, χρειάζονται δεξιότητες διοίκησης για να είναι αποτελεσματικοί (Kotter, 2001).

Η ηγεσία διαφέρει από τη διοίκηση (management) με την έννοια ότι:

1. Ενώ οι ηγέτες καθορίζουν την κατεύθυνση, παρακινούν και ευθυγραμμίζουν τους εργαζόμενους με το όραμα της επιχείρησης (Bennis & Nanus, 2007; Kotter, 2001) οι

μάνατζερ ασχολούνται με τον προγραμματισμό, τον προϋπολογισμό, την οργάνωση, την στελέχωση, τον έλεγχο του περιβάλλοντος και την επίλυση προβλημάτων (Fayol, 1916; Kotter, 2001).

2. Η ηγεσία αντιμετωπίζει την αλλαγή σε έναν ανταγωνιστικό, ταχέως εξελισσόμενο κόσμο. Οι ηγέτες επικεντρώνονται στην έμπνευση, στους ανθρώπους και το πάθος τους. Από την άλλη η διοίκηση αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα, η οποία απαιτεί διατήρηση της τάξης και της συνέπειας εστιάζοντας κυρίως στα αποτελέσματα (Kotter, 2001; O'Leary, 2016).

3. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της ηγεσίας είναι «συναισθηματικά» (Bennis & Nanus, 2007), αντανακλώντας όλο το φάσμα των ανθρώπινων ορμών και επιθυμιών (Collingwood, 2001). Σε αντίθεση με τα χαρακτηριστικά της διοίκησης που αντικατοπτρίζουν μια πιο «απρόσωπη» εργασία που φέρνει τάξη και συνέπεια σε πολύπλοκες λειτουργίες (Kotter, 2001).

4. Η ηγεσία αφορά την έμπνευση και την υποστήριξη των ανθρώπων να κάνουν πράγματα ενώ η διοίκηση είναι η εντολή να κάνουν (Bennis, 2004).

5. Η ηγεσία δημιουργεί οράματα, πουλά τα οράματά της σε όσους πρέπει να τα υλοποιήσουν και αξιολογεί εάν αυτά ήταν επιτυχημένα, μαζί με τον προσδιορισμό των επόμενων βημάτων. Η ηγεσία είναι προσανατολισμένη προς το μέλλον. Ενώ η διοίκηση αφορά την επίτευξη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσα στις παραμέτρους της αποστολής του οργανισμού. Η διοίκηση τείνει να είναι συστηματική, δομημένη και προσανατολισμένη προς το παρόν (Weathersby, 1999).

## **2.5. Θεωρίες-Προσεγγίσεις Ηγεσίας**

### **2.5.1. Θεωρίες με βάση τα Χαρακτηριστικά (Trait Approaches)**

Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών στην ηγεσία αποτέλεσε τη βάση της πρώιμης έρευνας σε αυτό το πεδίο. Πιο συγκεκριμένα το 1840, ο Carlyle μέσω μιας μελέτης των ιστορικών ηγετών ανέπτυξε τη θεωρία του Great Man την οποία δημοσίευσε υπό τον τίτλο « Οι ήρωές μας, η ηρωική λατρεία και η ηρωική ιστορία» (Perruci & McManus, 2013; Spector, 2016). Σύμφωνα με αυτή οι ηγέτες προτάθηκαν να είναι άτομα που στάλθηκαν από τον Θεό έχοντας το θεικό χάρισμα της υπεροχής, μέσω της οποίας

εξασφαλίζεται η υποτέλεια και η υποστήριξη των οπαδών (Perruci & McManus, 2013; Spector, 2016).

Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών επικεντρώνεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά των ηγετών, όπως τα φυσικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι ικανότητες και οι αξίες, πάντα ιδωμένα υπό το πρίσμα του ηγέτη (Fleenor, 2006). Η πρόθεση της θεωρίας είναι η έγκαιρη ταυτοποίηση και ανάδειξη των ηγετών (Halliman, 2014). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση οι άνθρωποι γεννιούνται με έμφυτα χαρακτηριστικά που παράγουν πρότυπα συμπεριφοράς που παραμένουν αναλλοίωτα και αμετάβλητα διαχρονικά και σε κάθε περίπτωση (Fleenor, 2006).

Το 1990, ο John W. Gardner δημοσίευσε μια μελέτη με μεγάλο αριθμό ηγετών και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν μερικά χαρακτηριστικά που φαίνεται να κάνουν επιτυχημένο έναν ηγέτη σε οποιαδήποτε κατάσταση. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλάμβαναν τα ακόλουθα:

- Φυσική ζωτικότητα και αντοχή
- Νοημοσύνη και κρίση προσανατολισμένη στη δράση
- Ανυπομονησία ανάληψης ευθύνης
- Ικανότητα εργασίας
- Κατανόηση των οπαδών και των αναγκών τους
- Ικανότητα στην αντιμετώπιση ανθρώπων
- Ανάγκη για επίτευγμα
- Ικανότητα παρακίνησης των ανθρώπων
- Κουράγιο και αποφασιστικότητα
- Αξιοπιστία
- Αυτοπεποίθηση
- Διεκδικητικότητα
- Προσαρμοστικότητα/ευελιξία

Επίσης οι αμέσως μετά τη δεκαετία του 1980, οι Kouzes και Posner (2007) υποστήριξαν ότι η αξιοπιστία ήταν ένας βασικός δείκτης των ηγετικών δεξιοτήτων, που χαρακτηρίζονται από χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, η προοπτική, η έμπνευση και η ικανότητα.

Τέλος δεν είναι ευρέως γνωστό ότι οι πρώτες «μελέτες χαρακτηριστικών βασίστηκαν σχεδόν εξ ολοκλήρου σε δείγματα νεοπροσληφθέντων, προϊσταμένων και διευθυντών



χαμηλότερου επιπέδου» (House & Aditya, 1997, p. 411). Τα ευρήματα παρείχαν ελάχιστη αξία στους ασκούμενους ηγέτες, καθώς τα περισσότερα χαρακτηριστικά δεν μπορούσαν να «διδασθούν». Ως αποτέλεσμα, αυτή η θεωρία αποδείχθηκε πολύ απλοϊκή και ουσιαστικά έχει εξαφανιστεί (King, 1990).

## **2.5.2. Συμπεριφορικές Θεωρίες (Behavioral Approaches)**

### **2.5.2.1. Μελέτες των ερευνητών του Ohio**

Οι μελέτες της ηγεσίας του Οχάιο (Ohio) είναι η θεωρία της συμπεριφοράς της ηγεσίας. Πιο συγκεκριμένα μία σειρά μελετών σχετικά με την ηγεσία πραγματοποιήθηκαν από το Πανεπιστήμιο του Οχάιο το 1945 που αντί να εστιάζουν στα χαρακτηριστικά ή τα στυλ των αποτελεσματικών ηγετών, όπως ήταν το επίκεντρο πολύ πρώιμων ψυχολογικών ερευνών για την ηγεσία, αυτοί οι ερευνητές επικεντρώθηκαν στο τι κάνουν οι επιτυχημένοι ηγέτες και όχι πώς φαίνονται στους άλλους (Halpin & Winer, 1957; Stogdill & Coons, 1957). Αυτές οι μελέτες άρχισαν να εξετάζουν τους ηγέτες στο πλαίσιο της οργάνωσης, προσδιορίζοντας τις συμπεριφορές που παρουσιάζουν οι ηγέτες που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Σε μια ανασκόπηση της πρώιμης ηγετικής έρευνας, ο Stogdill (1963) δήλωσε ότι οι προσπάθειες να ανακαλυφθούν τα γνωρίσματα των αποτελεσματικών ηγετών είχαν αποτύχει σε μεγάλο βαθμό. Αυτή η υποτιθέμενη αποτυχία, σε συνδυασμό με την άνοδο της συμπεριφοριστικής σχολής ψυχολογίας, η οποία έδωσε έμφαση στις συμπεριφορές και όχι στην προσωπικότητα ή στις ψυχικές διαδικασίες, βοήθησε στην εγκατάλειψη της έρευνας ηγεσίας με γνώμονα τα χαρακτηριστικά και την άνοδο της συμπεριφορικής προσέγγισης (Yukl, 2010).

Χρησιμοποιώντας λεπτομερείς παρατηρήσεις για τις συμπεριφορές των ηγετών, καθώς και αναφορές από τους ίδιους τους ηγέτες και από τους υφισταμένους τους, οι ερευνητές της πολιτείας του Οχάιο συγκέντρωσαν μια λίστα με εκατοντάδες συμπεριφορές ηγετών. Από αυτές προέκυψε μια λίστα 150 δηλώσεων που αντιπροσώπευαν μοναδικές συμπεριφορές ηγέτη, όπως «Αναθέτει στα μέλη της ομάδας συγκεκριμένες εργασίες» και «Βρίσκει χρόνο να ακούει τα μέλη της ομάδας». Αυτά τα 150 στοιχεία (items) αποτέλεσαν την πρώτη μορφή του Ερωτηματολογίου Περιγραφής Συμπεριφοράς Ηγέτη (Leader Behavior Description Questionnaire - LBDQ). Το LBDQ χορηγήθηκε σε εργαζόμενους που βαθμολόγησαν πόσο συχνά οι ηγέτες τους

συμμετείχαν σε κάθε μία από αυτές τις συμπεριφορές, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα πέντε σημείων από ποτέ έως πάντα (Daft, 2014).

Η έρευνα βελτίωσε επίσης το LBDQ. Μειώθηκε αρχικά σε 40 στοιχεία και μια ειδική έκδοση, το ερωτηματολόγιο εποπτικής συμπεριφοράς, δημιουργήθηκε για να μετρήσει τη συμπεριφορά των διευθυντών χαμηλότερου επιπέδου. Μια τελική αναθεώρηση απέδωσε το LBDQ-Form XII, αποτελούμενο από 10 στοιχεία που μετρούσαν την έναρξη της δομής και 10 στοιχεία που μετρούσαν το αντίτιμο. Το LBDQ-XII είναι το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο στην έρευνα και εξακολουθεί να είναι άμεσα διαθέσιμο στους μελετητές (Daft, 2014).

Από αυτές τις έρευνες προέκυψαν δυο σημαντικά πρότυπα συμπεριφοράς των ηγετών:

1) η δομή έναρξης (initiating structure) - προσανατολισμένη στην εργασία ηγεσία (task-oriented) που εκφράζει τον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης καθορίζει τους ρόλους των οπαδών του, καθιερώνει καλά καθορισμένα πρότυπα επικοινωνίας, επικεντρώνεται στην επίτευξη στόχου, (Stogdill, 1950; Bass, 1990a; 1990b; House & Aditya 1997), στην εκπλήρωση των καθηκόντων, στην ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών, στην έμφαση για την τήρηση των προθεσμιών, στη διατήρηση των προτύπων της απόδοσης της εργασίας και στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία (Yukl, 2010).

2) Η εξέταση (Consideration) - ηγεσία προσανατολισμένη στη σχέση (relationship-oriented leadership) που εκφράζει τον βαθμό στον οποίο ένας ηγέτης δείχνει ενδιαφέρον και σεβασμό για τους οπαδούς του, ενδιαφέρεται για την ευημερία τους, εκφράζει εκτίμηση και υποστήριξη (Bass, 1990a; 1990b; House & Aditya 1997), μεριμνά για την ατομική και ομαδική συνοχή, ενδιαφέρεται για τα συναισθήματα, τις στάσεις, τις ανάγκες και τη συμβολή των οπαδών, αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις μαζί τους, τους αντιμετωπίζει ως ίσους και τους εμπιστεύεται (Yukl, 2010).

Συνέπεια αυτής της προσέγγισης είναι εν μέρει η αντίληψη ότι η ηγεσία δεν ήταν απαραίτητα εγγενές χαρακτηριστικό, αλλά αντίθετα αποτελεσματικές μέθοδοι ηγεσίας που θα μπορούσαν να διδαχθούν στους εργαζόμενους (Saal & Knight, 1995).

Οι ερευνητές της πολιτείας του Οχάιο κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτές οι δύο διαστάσεις συμπεριφοράς ηγεσίας, έναρξη δομής και εξέταση, δεν ήταν αντίθετα άκρα μιας συνέχειας. Ήταν ανεξάρτητες μεταξύ τους. Με άλλα λόγια, και οι δύο σχετίζονται

ανεξάρτητα με αποτελεσματική ηγεσία. Διαπίστωσαν ότι ορισμένοι αποτελεσματικοί ηγέτες εμφάνισαν υψηλά επίπεδα έναρξης συμπεριφορών δομής, άλλοι συμμετείχαν σε υψηλά επίπεδα συμπεριφοράς εξέτασης και μερικοί εμφάνισαν υψηλά επίπεδα και των δύο. Μόνο τα χαμηλά περιστατικά τόσο της έναρξης της δομής όσο και της συμπεριφοράς εξέτασης συνδέθηκαν με την αναποτελεσματική ηγεσία (Clark & Harrison, 2018).

Μία μετα-αναλυτική μελέτη της σχέσης μεταξύ αυτών των δύο συμπεριφορικών προτύπων αποκάλυψε ότι η εξέταση είχε ισχυρότερη επίδραση στην ικανοποίηση των οπαδών (εργασία και κίνητρο) και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη ενώ η αρχική δομή είχε ελαφρώς ισχυρότερη επίδραση στην απόδοση του ηγέτη (Judge, Piccolo, & Pies, 2004).

Αυτά τα ασυνεπή αποτελέσματα οδήγησαν τους ερευνητές στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα αυτών των ευρέων κατηγοριών έναρξης δομής και εξέτασης των συμπεριφορών του ηγέτη ήταν πιθανό να εξαρτάται από ενδεχόμενα στην ηγετική κατάσταση. Παράγοντες όπως το είδος της εργασίας, η δομή της ομάδας εργασίας και του οργανισμού, το μέγεθος της ομάδας και το επίπεδο του ηγέτη (π.χ. εκτελεστικός έναντι μεσαίου διευθυντή έναντι προϊσταμένου πρώτης γραμμής) μπορούν όλοι να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο ξεκινά η δομή και η εξέταση και σχετίζονται με βασικά αποτελέσματα όπως η απόδοση και η ικανοποίηση της ομάδας (Hersey et al., 2013).

#### **2.5.2.2. Μελέτες των ερευνητών του Michigan**

Περίπου την ίδια περίοδο με τις μελέτες του Οχάιο, ερευνητές στο Πανεπιστήμιο του Michigan (Μίσιγκαν) εστίαζαν στις συμπεριφορές των ηγετών στην απόδοση μικρών ομάδων (Hackman, Katz & Kahn, 1979; Likert, 1967) κυρίως σε εποπτικές ή κατώτερες διοικητικές θέσεις (Alimo-Metcalf, 2013) με τον κίνδυνο να μην ισχύουν για την εκτελεστική ηγεσία (DuBrin, 2019). Μελετώντας ηγέτες σε αρκετούς μεγάλους, βιομηχανικούς οργανισμούς κατέληξαν σε ένα συμπέρασμα παρόμοιο με αυτό των ερευνητών του Οχάιο. Η συμπεριφορά του ηγέτη θα μπορούσε πράγματι να χωριστεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Οι ερευνητές του Μίσιγκαν διέκριναν μεταξύ των ηγετικών συμπεριφορών με προσανατολισμό στην εργασία (που αναφέρεται και ως παραγωγή) που προσομοιάζει με τον όρο «εξέταση» των μελετών του Οχάιο και στις συμπεριφορές

με προσανατολισμό στη σχέση (που αναφέρονται και ως εργαζόμενοι) που αντιστοιχίζεται με τον όρο «δομή έναρξης» των ερευνητών του Οχάιο (Lussier and Achua, 2016; Northouse, 2019).

Οι συμπεριφορές προσανατολισμένες στην εργασία περιλαμβάνουν τον καθορισμό σαφών προτύπων εργασίας, την καθοδήγηση των δραστηριοτήτων των οπαδών σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας και την επίτευξη των στόχων παραγωγής πάντα υπό την στενή επίβλεψη του ηγέτη (DuBrin, 2019). Σε αυτόν τον προσανατολισμό, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως ένα μέσο για την ολοκλήρωση της εργασίας (Bowers & Seashore, 1966).

Οι συμπεριφορές προσανατολισμένες στη σχέση εστιάζουν περισσότερο στην ευημερία των εργαζομένων καθώς ενδιαφέρονται για αυτούς σε προσωπικό επίπεδο και λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες τους (Bowers & Seashore, 1966). Τους επιτρέπουν να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων όπως είναι ο καθορισμός των στόχων δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού (DuBrin, 2019).

Στις αρχικές μελέτες οι ερευνητές του Μίσιγκαν θεώρησαν ότι οι συμπεριφορές με προσανατολισμό στην εργασία και οι συμπεριφορές με προσανατολισμό στη σχέση ήταν αντίθετα άκρα μιας ενιαίας συνέχειας. Δηλαδή, οι ηγέτες που ήταν προσανατολισμένοι στους εργαζόμενους έδιναν λιγότερη έμφαση στην παραγωγή και το αντίστροφο. Με την ολοκλήρωση μεγαλύτερου αριθμού ερευνών οι μελετητές του Μίσιγκαν ταυτίστηκαν με το συμπέρασμα των συναδέλφων τους από το Οχάιο ότι πρόκειται για δύο ανεξάρτητους προσανατολισμούς (Kahn, 1956). Έτσι οι ηγέτες θα μπορούσαν να συνδυάσουν και την παράγωγη και τη σχέση με τους εργαζόμενους ταυτόχρονα (Misumi, 1985; Northouse, 2019). Αν και τα αποτελέσματα που προέκυψαν από αυτόν τον μεγάλο όγκο βιβλιογραφίας ήταν αντιφατικά και ασαφή σύμφωνα με τον Yukl (2010) λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα της έρευνας που υποδηλώνουν ισχυρότερες συνδέσεις μεταξύ συμπεριφορών ηγετών προσανατολισμένων στην εργασία και στις επιδόσεις της ομάδας και συμπεριφορών προσανατολισμένων στη σχέση και στην ικανοποίηση των οπαδών και όχι το αντίστροφο (Lussier & Achua, 2016; DuBrin, 2019). Ως εκ τούτου η βασική συνεισφορά των ερευνητών του Πανεπιστημίου του Μίσιγκαν στη μελέτη της ηγεσίας ήταν «η διεύρυνση της εστίασης της διοίκησης να συμπεριλάβει τις ανθρωποκεντρικές δραστηριότητες μαζί με

δραστηριότητες προσανατολισμένες στην εργασία» (Horner, 1997, pp. 270-271) καθώς επίσης αποτέλεσε εργαλείο για την ανάπτυξη και την κατάρτιση (Horner, 1997).

### **2.5.3. Θεωρίες καταστάσεων και έκτακτης ανάγκης (Situational and Contingency Approach)**

Σε αντίθεση με τις προηγούμενες θεωρίες που βασίζονται σε μονοδιάστατες μορφές ηγεσίας οι θεωρίες κατάστασης και έκτακτης ανάγκης βοήθησαν στην κατανόηση περισσότερων παραμέτρων της σχέσης ηγέτη-οπαδού όπως είναι οι συνθήκες, η φύση της εργασίας και οργανισμός (King, 1990; Clark&Harrison, 2018) με αποτέλεσμα να θεωρείται ότι η ηγεσία θα μπορούσε να είναι διαφορετική σε κάθε κατάσταση (Saal & Knight, 1995). Επίσης συνέβαλε στη μέτρηση αυτής της σχέσης με μεγαλύτερη ακρίβεια με την καθιέρωση μοντέλων (McClesky, 2014; Clark&Harrison, 2018). Αντ' αυτού, αναπτύχθηκαν θεωρίες έκτακτης ανάγκης-κατάστασης για να δείξουν ότι το στυλ ηγεσίας προκειμένου να χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από παράγοντες όπως η κατάσταση, οι άνθρωποι, το έργο, ο οργανισμός και άλλες περιβαλλοντικές μεταβλητές. Οι κυριότερες θεωρίες που συμβάλλουν σε αυτή τη σχολή σκέψης περιγράφονται παρακάτω.

#### **2.5.3.1. Μοντέλο Έκτακτης Ανάγκης του Fiedler**

Το μοντέλο έκτακτης ανάγκης του Fiedler (Fiedler's Contingency) είναι αποτέλεσμα μελετών των στυλ ηγεσίας κυρίως σε στρατιωτικές οργανώσεις (Northouse, 2019). Σύμφωνα με τον Fiedler οι ηγέτες πρέπει να επιλέγουν τις καταστάσεις που τους ταιριάζουν ή να εκπαιδεύονται έτσι ώστε να προσαρμόζουν τις καταστάσεις στο δικό τους στυλ (King, 1990; DuBrin, 2019).

Βασική έννοια της θεωρίας αποτελεί ο έλεγχος της κατάστασης ή αλλιώς η ευνοϊκότητα για τον ηγέτη που αφορά το κατά πόσο μπορεί να καθορίσει τους στόχους και τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας (Gardner, 2011; DuBrin, 2019). Αυτό εξαρτάται κυρίως από την ποιότητα των σχέσεων ηγέτη-οπαδού, τον βαθμό οργάνωσης της εργασιακής δομής και από τα μέσα που παρέχει ο οργανισμός για να ισχυροποιήσει τη θέση του ηγέτη (Fiedler, 1964; 1967; Clark&Harrison, 2018).

Παράλληλα ο Fiedler ανέπτυξε το ερωτηματολόγιο Least Preferred Co-worker (LPC) μέσω του οποίου ο ηγέτης περιγράφει τον λιγότερο προτιμώμενο συνάδελφό του προκειμένου να συνεργαστεί (Clark&Harrison, 2018). Ανάλογα με την επιλογή προκύπτει και ο προσανατολισμός του ηγέτη. Για παράδειγμα αν η περιγραφή είναι σχετικά θετική ο μάνατζερ είναι προσανατολισμένος στην εργασία και αποδίδει καλύτερα σε καταστάσεις με χαμηλό ή υψηλό βαθμό ελέγχου ενώ αν είναι αρνητική είναι προσανατολισμένος στις σχέσεις και αποδίδει καλύτερα σε καταστάσεις με μέτριο βαθμό ελέγχου (DuBrin, 2019).

Το ερωτηματολόγιο LPC δέχτηκε σφόδρα κριτική καθώς αμφισβητήθηκε η δομική του εγκυρότητα, η αξιοπιστία του (Jago, 1982; Alimo-Metcalf, 2013) και η διαχρονική σταθερότητά του (Bons, 1974; Rice, 1978; Clark&Harrison, 2018). Ενώ ο Triandis (1993) αδυνατούσε να κατανοήσει ποιος είναι ο λιγότερο προτιμώμενος συνάδελφος.

Παρόλα αυτά είναι σημαντική η συνεισφορά της θεωρίας της έκτακτης ανάγκης του Fiedler στη μετάβαση από την επικέντρωση των χαρακτηριστικών των ηγετών στην αξία των σχετικών μεταβλητών (Liden & Antonakis, 2009) καθώς και στις ενδιαφέρουσες πρακτικές εφαρμογές της (DuBrin, 2019).

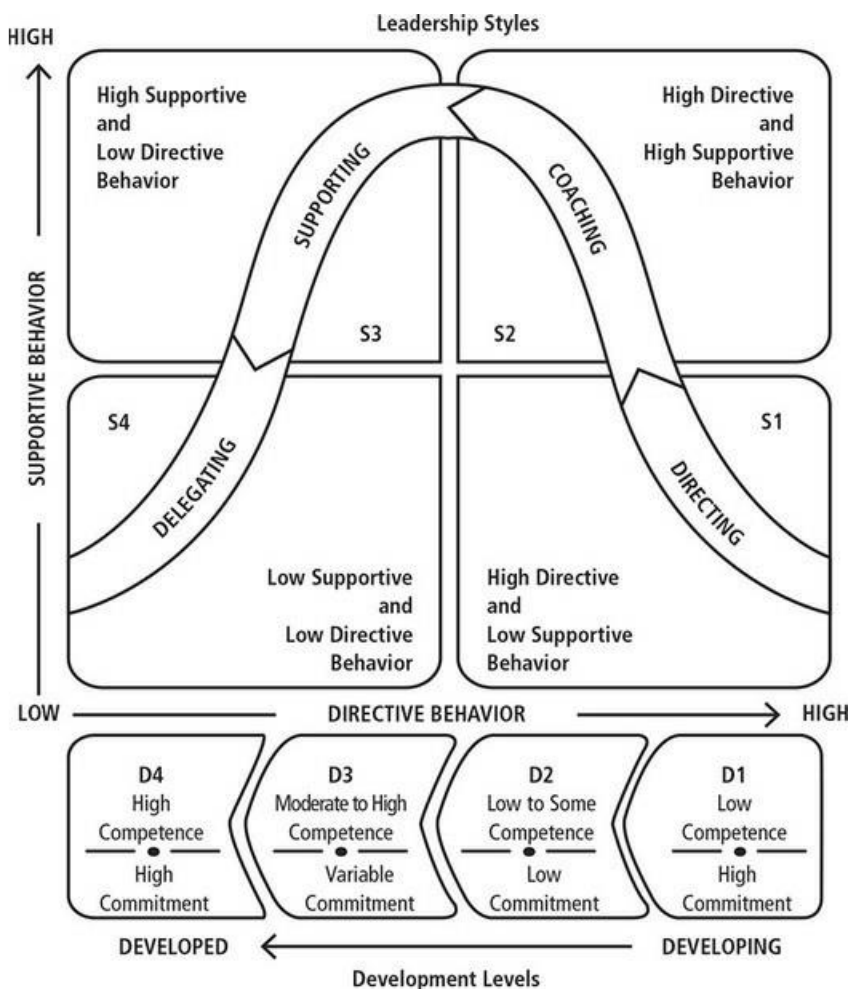
### **2.5.3.2.Θεωρία καταστατικής ηγεσίας (Situational Leadership Theory) των Hersey και Blanchard**

Η θεωρία καταστατικής ηγεσίας (Situational Leadership Theory- SLT) των Paul Hersey και Kenneth H. Blanchard αναπτύχθηκε προκειμένου να συνδράμουν στην αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασης όχι μόνο των μάνατζερ αλλά και των εκπαιδευτικών, των συμβούλων ακόμη και των γονέων (Hambleton & Gumpert, 1982). Οι Hersey και Blanchard(1974; 1982) υποστηρίζουν ότι το αποτελεσματικότερο μοντέλο ηγεσίας για μια συγκεκριμένη κατάσταση αν μεταβληθεί η κατάσταση ενδεχομένως να χρειαστεί να μεταβληθεί και το μοντέλο.

Η θεωρία τους στηρίζεται σε δύο τύπους ηγετικής συμπεριφοράς:

1) Συμπεριφορά εργασίας που είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης συμμετέχει στην ανάθεση των καθηκόντων χωρίς να υπάρχει δυνατότητα αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής απόψεων (Hersey&Blanchard, 1974).

2) Συμπεριφορά σχέσεων είναι ο βαθμός στον οποίο ο ηγέτης συμμετέχει σε αμφίδρομες ή πολύπλευρες διαβιβάσεις. Αυτό περιλαμβάνει ακρόαση, διευκόλυνση και κοινωνικοσυναισθηματικές υποστηρικτικές συμπεριφορές (Hersey & Blanchard, 1974).



**Σχήμα 1.** Καταστατική ηγεσία (Situational Leadership Theory) των Hersey και Blanchard

Πηγή: (Northouse, 2019)

Ανάλογα με τον βαθμό συμπεριφοράς εργασίας και της συμπεριφοράς σχέσης του ηγέτη μπορούν να προκύψουν τέσσερα στυλ ηγεσίας:

S1 (υψηλή εργασία, χαμηλή σχέση),

S2 (υψηλή εργασία, υψηλή σχέση),

S3 (χαμηλή εργασία, υψηλή σχέση)

S4 (χαμηλή εργασία, χαμηλή σχέση).

Καταλυτικό ρόλο στην Κατάσταση Ηγεσίας έχει η έννοια της ωριμότητας – αναπτυξιακό επίπεδο (Hersey & Blanchard, 1969) δηλαδή, της προθυμίας και της ικανότητας του εργαζομένου να αναλάβει ευθύνη για το έργο που εκτελεί (Latting, 1986). Οι άνθρωποι τείνουν να έχουν διαφορετικούς βαθμούς ωριμότητας, ανάλογα με τη συγκεκριμένη εργασία, τη λειτουργία ή τον στόχο που προσπαθεί να επιτύχει ένας ηγέτης μέσω των προσπαθειών του (Hambleton & Gumpert, 1982).

Σύμφωνα με τους Hambleton και Gumpert (1982) δύο είναι οι διαστάσεις της ωριμότητας η ψυχολογική δηλαδή η προθυμία για να κάνει κάποιος κάτι, η αυτοπεποίθηση και η αυτοεκτίμηση και η εργασιακή δηλαδή, η ικανότητα, οι γνώσεις και η εμπειρία εκτέλεσης μιας εργασίας.

Ανάλογα με το επίπεδο κάθε διάστασης ωριμότητας των υφισταμένων μπορούν να προκύψουν τέσσερις συνδυασμοί (Hambleton & Gumpert, 1982):

1) άτομα που δεν είναι ούτε πρόθυμα ούτε μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη (χαμηλή ψυχολογική και εργασιακή ωριμότητα).

2) άτομα που είναι πρόθυμα αλλά δεν μπορούν να αναλάβουν την ευθύνη (υψηλή ψυχολογική ωριμότητα αλλά χαμηλή εργασιακή ωριμότητα).

3) άτομα που είναι σε θέση αλλά δεν θέλουν να αναλάβουν την ευθύνη (υψηλή εργασιακή ωριμότητα αλλά χαμηλή ψυχολογική ωριμότητα)

4) άτομα που είναι και πρόθυμα και ικανά να αναλάβουν την ευθύνη (υψηλή ψυχολογική και εργασιακή ωριμότητα).

Καθώς το επίπεδο ωριμότητας των οπαδών αυξάνεται, ο ηγέτης θα πρέπει να αρχίσει να μειώνει τη συμπεριφορά του καθήκοντός του και να αυξάνει τη συμπεριφορά σχέσης έως ότου οι οπαδοί φτάνουν σε ένα μέτριο επίπεδο ωριμότητας. Καθώς οι οπαδοί αρχίζουν να κινούνται πάνω από τον μέσο όρο στο επίπεδο ωριμότητας, ο ηγέτης πρέπει να μειώσει όχι μόνο τη συμπεριφορά της εργασίας αλλά και τη συμπεριφορά της σχέσης. Μόλις προσδιοριστεί το επίπεδο ωριμότητας, μπορεί να καθοριστεί το κατάλληλο στυλ ηγεσίας (Hersey & Blanchard, 1982; Fisher, 2009). Με αυτόν τον τρόπο καθίσταται σημαντική η ευελιξία του ηγέτη να προσαρμόζει το στυλ του ανάλογα με την κατάσταση (Graeff, 1983; Yukl, 1989; Arvidsson et al., 2007; Larsson & Vinberg 2010; Northouse, 2019).



Η θεωρία των Hersey και Blanchard δέχτηκε τόσο θετικές όσο και αρνητικές κριτικές. Θετικές αναφορικά με το γεγονός ότι είναι εύκολη στην κατανόηση και στην εφαρμογή (Hambleton & Gumpert, 1982; Northouse, 2019) και αυξάνει την απόδοση εργασίας (Hambleton & Gumpert, 1982). Ενώ οι αρνητικές σχετίζονται με την εγκυρότητα (Vecchio, 1987; Johansen, 1990) και τον αριθμό των σχετικών ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε αυτό το πεδίο (Blank et al., 1990; Northouse, 2019).

#### 2.5.4. Θεωρία των Στόχων (Path Goal Theory)

Η θεωρία των στόχων επικεντρώθηκε στην ευθύνη των ηγετών να εξασφαλίσουν την παροχή ευνοϊκών συνθηκών στους υφισταμένους τους προκειμένου να επιτευχθούν οι ατομικοί αλλά και οι οργανωσιακοί στόχοι (House, 1971; Jago, 1982; House, 1996). Ο ηγέτης έχει πλέον συμπληρωματικό ρόλο καθώς περιορίζεται στη διευκρίνιση των στόχων, στην εξάλειψη των εμποδίων, στην αύξηση της αυτονομίας, των απαραίτητων ανταμοιβών και των κινήτρων που ενισχύουν την ικανοποίηση των οπαδών (House & Dessler, 1974; Bass, 1990; Jermier, 1996). Καθοριστικά για τα αποτελέσματα της ηγεσίας των στόχων αποτελούν τόσο τα χαρακτηριστικά των υφισταμένων όσο και του περιβάλλοντος όπως είναι η ασάφεια των ρόλων, η δομή, το εύρος και η αλληλεξάρτηση της εργασίας (House & Mitchell, 1974; Horner, 1997).



**Σχήμα 2.** Θεωρία των Στόχων (Path Goal Theory)

Πηγή: (Northouse, 2019)

Σύμφωνα με τους House και Mitchell (1974) και House (1996) στη θεωρία των στόχων οι τύποι συμπεριφοράς των ηγετών είναι οι παρακάτω :

**Καθοδηγητικός:** ο ηγέτης ενδιαφέρεται για την ψυχολογία των οπαδών του, τους ενημερώνει για το τι αναμένεται από αυτούς, πώς να εκτελέσουν μια εργασία, τον προγραμματισμό και τον συντονισμό των εργασιών καθώς και για τις ανταμοιβές σε περίπτωση επίτευξης των στόχων. Είναι πιο αποτελεσματικό όταν τα άτομα δεν είναι σίγουρα για το έργο ή όταν υπάρχουν διφορούμενα καθήκοντα (Northouse, 2019).

**Υποστηρικτικός:** ο ηγέτης φροντίζει το εργασιακό περιβάλλον να είναι ευχάριστο, φιλικό λαμβάνοντας υπόψη τις προτιμήσεις των υφισταμένων μειώνοντας με αυτό τον τρόπο την απογοήτευση και το άγχος τους. Είναι πιο αποτελεσματικό σε καταστάσεις στις οποίες οι εργασίες είναι επαναλαμβανόμενες (Northouse, 2019).

**Συμμετοχικός:** ο ηγέτης διαβουλεύεται με τους οπαδούς του πριν πάρει μια απόφαση για το πώς θα προχωρήσει αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο τη δέσμευσή τους ως προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Είναι πιο αποτελεσματικό όταν οι υφιστάμενοι είναι αυτόνομοι και τα καθήκοντα ασαφή (Northouse, 2019).

**Προσανατολισμένος στο επίτευγμα:** ο ηγέτης θέτει προκλητικούς στόχους για τους οπαδούς του, περιμένει από αυτούς να αποδώσουν στο υψηλότερο επίπεδο και δείχνει εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να ανταποκριθούν σε αυτήν την προσδοκία. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η εμπιστοσύνη στις ικανότητές του (Northouse, 2019).

Η αξία της θεωρίας των στόχων στη μελέτη της ηγεσίας είναι μεγάλη καθώς υπογραμμίζει ότι αφορά τη δυαδική σχέση ηγέτη – υφισταμένου παρά ηγέτη-ομάδας προάγοντας έτσι την εξατομίκευση της ηγεσίας (Jermier,1996), τονίζει την σπουδαιότητα των κινήτρων, κωδικοποιεί την επίδραση που έχουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας στην ικανοποίηση και στην αποτελεσματικότητα των οπαδών (Northouse, 2019).

Από την άλλη στα αρνητικά της συμπεριλαμβάνονται τα γενικά ασυνεπή ευρήματα των σχετικών ερευνών (Bass, 1990), η δυσκολία στην εφαρμογή σε συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο και το γεγονός ότι αγνοεί τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων (Northouse, 2019).

### 2.5.5. Συναλλακτική Ηγεσία ( Transactional Leadership)

Η συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership) είναι μία δυαδική ανταλλαγή (Northouse, 2019) σχετική με το δίπολο ηγέτη-οπαδού. Αφορά μια σειρά από αμοιβαίες επαφές και ανταλλαγές που έχουν κοινό τόπο τις απαιτήσεις και τις ανταμοιβές των υφισταμένων αν επιτευχθούν οι στόχοι (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994). Στη συναλλακτική ηγεσία οι στόχοι επιτυγχάνονται εστιάζοντας στο προσωπικό συμφέρον των οπαδών, στις εξωτερικές τους ανάγκες (Bass et al., 2003), παρέχοντας τους τα απαραίτητα υλικά ή πνευματικά εφόδια (Kara et al., 2013) πράγματα που έχουν αξία για αυτούς (Ivey & Kline, 2010) και γενικότερα ελέγχοντας τις ανταμοιβές (Morgano et al., 2014).

Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας στηρίζεται στους εξής παράγοντες:

1) Ενδεχόμενη ανταμοιβή που αφορά τον σαφή ορισμό των στόχων από τον ηγέτη, την παροχή ανατροφοδότησης για τα εργασιακά θέματα και την επιβράβευση της απόδοσης σε περίπτωση επίτευξή τους ή της ποινής-τιμωρίας σε περίπτωση αποτυχίας (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bass et al., 2003).

2) Ενεργό διαχείριση κατ' εξαίρεση που αναφέρεται στον ηγέτη που παρακολουθεί στενά, συστηματικά και ενεργά τους οπαδούς του για τυχόν λάθη, παραλείψεις και αποκλίσεις από την στοχοθεσία και σε περίπτωση προβλήματος αναλαμβάνει άμεσα δράση για την επίλυσή του (Bass 1985; Avolio et al., 1999; Pearce & Sims, 2002; Pearce et al., 2003 ;Gill, 2006).

3) Παθητική διαχείριση κατ' εξαίρεση που αναφέρεται στον ηγέτη που παρεμβαίνει αφού έχει προκύψει πρόβλημα ή απόκλιση από τους καθορισμένους στόχους (Bass, 1985; Gill, 2006; Boerner et al., 2007).

Η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλά περιβάλλοντα (Aarons, 2006), δημιουργεί δέσμευση των μελών σχετικά με τους οργανωσιακούς στόχους και διαφάνεια για τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες και τις πρακτικές (Avolio et al., 1999) συμβάλλοντας στην αποτελεσματικότητα και την απόδοση (Bass et al., 2003).

## 2.5.6. Μετασχηματιστική Ηγεσία (Transformational Leadership)

Ο Burns μελετώντας πολιτικούς ηγέτες κατέληξε στη θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας (transformational leadership) που σύμφωνα με τον Northouse (2019) (p.263) είναι «μια διαδικασία που αλλάζει και μεταμορφώνει τους ανθρώπους». Πρόκειται για διαρκή αλληλεπίδραση μεταξύ ηγέτη και οπαδών που οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ηθικής, απόδοσης και δέσμευσης (Bass, 1998). Στη συνέχεια ο Bass (1985) συνδυάζοντας την πολιτική επιστήμη με την ψυχολογία (Yammarino et al., 1998) διεύρυνε το πεδίο ερευνών του Burns σε βιομηχανικά και στρατιωτικά περιβάλλοντα.

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης νοιάζεται ξεχωριστά για κάθε υφιστάμενο του, αφουγκράζεται τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες του (Bass, 1985). Ενισχύει τις ικανότητες και την αυτοπεποίθησή των οπαδών (Bass et al., 2003), εντοπίζει κοινές αξίες προτάσσοντας το κοινό συμφέρον έναντι του ατομικού (Lussier & Achua, 2016), τους ενδυναμώνει (Ozaralli, 2003; Owen et al., 2004) τους παρακινεί (Bass, 1985; Antonakis et al., 2003) και τους ευθυγραμμίζει με τους οργανωσιακούς στόχους (Sivanathan & Fekken, 2002; Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2010). Λειτουργεί προληπτικά (Bass, 1985, Antonakis et al., 2003), είναι ανοιχτός σε νέες, καινοτόμες και δημιουργικές ιδέες (Bass, 1985). Κερδίζει την εμπιστοσύνη, τον θαυμασμό και τον σεβασμό των οπαδών του (Yukl, 2010).

Οι Bass και Avolio (1994) κατηγοριοποίησαν τη μετασχηματιστική ηγεσία σε τέσσερις διαστάσεις. Αυτές είναι οι εξής:

1) Εξιδανικευμένη επιρροή (χάρισμα) (idealized influence-charisma) περιγράφει έναν μετασχηματιστικό ηγέτη που έχει το χάρισμα (Bass, 1985; Gill, 2006) μπορεί να επηρεάσει τους οπαδούς τις αξίες τους, τις πεποιθήσεις τους στρέφοντας τους σε ανώτερα ιδανικά (Antonakis et al., 2003) αποτελώντας τέλειο πρότυπο (Bass, 1985; Bass et al., 2003) καταφέρνει να κερδίσει την πλήρη δέσμευση και την επιπλέον προσπάθεια τους (Gill, 2006).

2) Εμπνευσμένο κίνητρο (inspirational motivation) αναφέρεται σε έναν ηγέτη που εμπνέεται ένα ελκυστικό κοινό όραμα (Hater & Bass, 1988; Avolio et al., 1999; Bass & Riggio, 2006), προκαλεί ενθουσιασμό στους οπαδούς (Yukl & Van Fleet, 1982; Owen et al., 2004), τους παρέχει κίνητρα (Owen et al., 2004) και τους ωθεί να πετύχουν ακόμη περισσότερα (Northouse, 2019).

3) Πνευματική διέγερση (intellectual stimulation) αφορά την προσπάθεια που καταβάλλει ο ηγέτης να παρουσιάσει νέες προκλητικές ιδέες (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990), που ενθαρρύνει τους οπαδούς να αξιολογήσουν το status quo του οργανισμού (Avolio et al., 1999) να προτείνουν καινοτομίες και δημιουργικές λύσεις των προβλημάτων (Bass, 1985). Ταυτόχρονα προωθεί τη συμμετοχή στην ομαδική λήψη αποφάσεων (Hoyt et al., 2006; Limsila & Ogunlana, 2008).

4) Εξατομικευμένη εκτίμηση (individualized consideration) είναι το μέρος της συμπεριφοράς του ηγέτη που εκφράζει ενδιαφέρον για τις ανάγκες του κάθε οπαδού ξεχωριστά, βοηθάει στην ανάπτυξή του (Hoyt et al., 2006; Limsila and Ogunlana, 2008), δημιουργεί ευκαιρίες μάθησης (Bass et al., 2003), παρέχει εποικοδομητική ανατροφοδότηση (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990) αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα του (Bass, 1985).

Οι Burns και Bass δήλωσαν ότι θα ήταν καταλληλότερο να αξιολογηθεί η έννοια της ηγεσίας υπό δύο κύριους τίτλους ως μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία (Yukl, 2010). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι το είδος της ηγεσίας στην οποία οι ηγέτες χτίζουν μια σύνδεση μεταξύ τους και των οπαδών-εργαζομένων, επηρεάζουν τους εργαζόμενους, γίνονται πρότυπο γι' αυτούς, τους ενθαρρύνουν ειλικρινά να εργαστούν πέρα από τη δική τους απόδοση, προσπαθούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους του οργανισμού στο πλαίσιο της συνεργασίας και της ενότητας ενεργώντας με ομαδικό πνεύμα, ακολουθούν την αλλαγή και την ανάπτυξη, κρατούν τον οργανισμό ενεργητικό μέσα στο περιβάλλον του ανταγωνισμού και διατηρούν τον οργανισμό κοντά στην επιτυχία όλη την ώρα (Arabaci, 2010). Στο πρώτο βήμα της μετασχηματιστικής ηγεσίας, ο ηγέτης εξασφαλίζει στους νεότερους να αντιλαμβάνονται περισσότερο τα αποτελέσματα της εργασίας τους ως σημαντικά και πολύτιμα. Στο δεύτερο βήμα, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τους νεότερους να ξεπεράσουν οι ίδιοι και να αυξήσουν την προσπάθεια για την ομάδα και το περιβάλλον. Στο τελευταίο βήμα, γίνεται αποδεκτό ότι ο ηγέτης είναι αποτελεσματικός στην αλλαγή και την επέκταση των αναγκών των νεότερων (Koh et al., 1995). Ο μετασχηματιστικός ηγέτης καθορίζει την ανάγκη για αλλαγή, αναπτύσσει ένα όραμα για το μέλλον και κινητοποιεί τη δέσμευση των οπαδών του να καλύψουν τις ανάγκες πέρα του κανονικά αναμενόμενου. Με άλλα λόγια, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ψάχνουν να αυξήσουν την ευαισθητοποίηση των οπαδών τους προσελκύοντας τους σε ανώτερα ιδανικά και ηθικές αξίες όπως π.χ. ελευθερία, δικαιοσύνη, ειρήνη και καλοσύνη παρά τα χαμηλά συναισθήματα όπως φόβος, απληστία, ζήλια ή εχθρότητα και μνησικακία. Οι

μετασχηματιστικοί ηγέτες αποδέχονται την ηγεσία ως διαδικασία που διεγείρει και εμπνέει τους οπαδούς τους και αναπτύσσει τις δικές τους ηγετικές ικανότητες (Bass & Riggio, 2006).

Οι Leithwood και Jantzi (2006) διαπίστωσαν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία έχει σημαντική επίδραση στα συναισθήματα, τις πεποιθήσεις και στις δεσμεύσεις για αλλαγή. Σύμφωνα με τον Burns (2003), οι ηγέτες δεν μπορούν να είναι τόσο συναλλακτικοί όσο και μετασχηματιστικοί επειδή οι συναλλακτικοί ηγέτες προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες των οπαδών τους σε αντάλλαγμα για την επίτευξη των στόχων των ηγετών. Σε αντίθεση, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες αλληλεπιδρούν με τους οπαδούς σε ένα αμοιβαία εμπλουτισμένο περιβάλλον που τους επιτρέπει να συνειδητοποιήσουν τις ανάγκες και τις δυνατότητες της υψηλότερης τάξης να ξεκινήσουν μια διαδικασία αυτο-ανάπτυξης και μετασχηματισμού (Khanin, 2007).

## **2.6.Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) – Επιλογή Προϊσταμένων**

Οι ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού είναι πολυθεματικές οργανώσεις καθώς η δράση τους δεν περιορίζεται σε έναν τομέα δημόσιας πολιτικής αλλά περιλαμβάνει πολλούς και διαφορετικούς όπως είναι η κοινωνική πρόνοια, το περιβάλλον, η εκπαίδευση. Σε αυτό το πλαίσιο ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) αποτελεί εργαλείο για την οργάνωση και την εύρυθμη λειτουργία των ΟΤΑ, μέσω διακυβέρνησης για την ενίσχυση και ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας. Επίσης πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, να συμβαδίζει με τη διοικητική πρακτική και τη θεσμική μνήμη. Και τέλος θέτει τις βάσεις για την υπεύθυνη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, του βασικότερου κεφαλαίου των εισροών των ΟΤΑ (ΣΔΥΠΑΑΣΝΘ, 2018).

Με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας καθορίζονται η εσωτερική διάρθρωση των υπηρεσιών σε Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Τμήματα, «Αυτοτελή Τμήματα», και Αυτοτελή Γραφεία, οι αρμοδιότητες τους και οι θέσεις κατά κατηγορίες και κλάδους προσωπικού (Ν.3584/2007 άρθρο 10). Πιο συγκεκριμένα αυτοτελές γραφείο μπορεί να χαρακτηριστεί εκείνο που έχει αριθμό τακτικών θέσεων υπαλλήλων από 6 μέχρι και 8. Τμήμα μπορεί να χαρακτηριστεί εκείνο που έχει αριθμό τακτικών θέσεων υπαλλήλων από 9 μέχρι και 13. Διεύθυνση μπορεί να χαρακτηριστεί εκείνη που έχει αριθμό τακτικών υπαλλήλων από 14 και άνω (ΥΠΕΣ εγκ.59/53560/1986). Επίσης, ορίζονται οι

κλάδοι ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων των κατά περίπτωση οργανικών μονάδων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών μονάδων (Ν.3584/2007 άρθρο 10).

Προκειμένου να καταρτιστεί ο ΟΕΥ χρειάζεται να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

1. Εισήγηση Εκτελεστικής Επιτροπής στο Δημοτικό Συμβούλιο για το σχέδιο του ΟΕΥ (άρθρο 63 Ν.3852/2010)
2. Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου για την ψήφιση του ΟΕΥ (άρθρο 10 παρ.2 Ν.3584/2007)
3. Αποστολή της απόφασης του Δημοτικού Συμβουλίου στο οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο για τη σχετική γνωμοδότηση (άρθρο 10 Ν.3584/2007)
4. Έγκριση του Ελεγκτή Νομιμότητας (ή του Γ.Γ. Αποκεντρωμένης Διοίκησης έως την τοποθέτηση του Ελεγκτή Νομιμότητας) για την ψήφιση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας
5. Δημοσίευση της απόφασής του Ελεγκτή Νομιμότητας στο Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης (Φ.Ε.Κ.) (άρθρο 10 Ν.3584/2007)
6. Απόφαση Δημάρχου για την κατάταξη του προσωπικού στις θέσεις του ΟΕΥ (άρθρο 254 παρ.2 Ν.3852/2010)
7. Δημοσίευση της απόφασης στο ΦΕΚ
8. Απόφαση Δημάρχου για τοποθέτηση του προσωπικού στις επιμέρους οργανικές μονάδες (άρθρο 72 παρ.1 και άρθρο 170 παρ.6 Ν.3584/2007).

Η σύσταση θέσεων προσωπικού με τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας των ΟΤΑ γίνεται μετά από εκτίμηση των υπηρεσιακών αναγκών και με την προϋπόθεση ότι για τη σύσταση κάθε νέας οργανικής θέσης θα πρέπει ο μέσος όρος των τακτικών εσόδων των δύο τελευταίων ετών να είναι διπλάσιος του ποσού στο οποίο ανέρχεται η ετήσια δαπάνη του βασικού μισθού του καταληκτικού κλιμακίου των προτεινόμενων νέων θέσεων πολλαπλασιαζόμενης της δαπάνης αυτής επί δύο (άρθρο 10 παρ.3 Ν.3584/2007).

Οι ΟΤΑ υποχρεούνται να περιλάβουν, στους ΟΕΥ και υπηρεσιακές μονάδες με τα ακόλουθα αντικείμενα:

- 1) Προγραμματισμού και Ανάπτυξης

- 2) Οικονομική υπηρεσία
- 3) Τεχνική υπηρεσία
- 4) Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών
- 5) Διαφάνειας
- 6) Νομικής υποστήριξης
- 7) Διοίκησης - Διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
- 8) Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικών Ισότητας των Φύλων
- 9) Περιβάλλοντος - Πολιτικής Προστασίας
- 10) Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού, Νέας Γενιάς και
- 11) Γεωργίας, Κτηνοτροφίας και Αλιείας, εφόσον ασκούνται αντίστοιχες αρμοδιότητες. (άρθρο 97 Ν.3852/2010).

Επειδή η ηγεσία στον Δημόσιο Τομέα (άρα και κατ' επέκταση στους ΟΤΑ) είναι κυρίως συνδεδεμένη με τον επικεφαλής της υπηρεσίας (Van Wart, 2003; Chustz & Larson, 2006) γίνεται κατανοητή η σημασία του άρθρου 88 του Ν.3584/2007 που ορίζει τις τέσσερις ομάδες κριτηρίων για την επιλογή Προϊσταμένων. Πιο συγκεκριμένα είναι οι εξής:

- 1) μοριοδότηση βάσει τυπικών, εκπαιδευτικών προσόντων και προσόντων επαγγελματικής κατάρτισης,
- 2) μοριοδότηση βάσει εργασιακής εμπειρίας και άσκησης καθηκόντων ευθύνης,
- 3) μοριοδότηση βάσει αξιολόγησης,
- 4) μοριοδότηση βάσει συνέντευξης.

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ της ηγεσίας στους ιδιωτικούς οργανισμούς και στους ΟΤΑ είναι ότι συνυπάρχουν η διοικητική ηγεσία (προϊστάμενοι) και η πολιτική (αιρετοί) (Kuipers et al, 2014) που συχνά τα στελέχη της εναλλάσσονται δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο έντονα την ανάγκη οι όποιες αλλαγές να καθοδηγούνται από τα υπηρεσιακά στελέχη (Holzer & Callahan, 1998) που ουσιαστικά αποτελούν τη θεσμική μνήμη. Η πολιτική ηγεσία είναι απαραίτητη για τη λήψη αποφάσεων ενώ η διοικητική για την υλοποίησή τους (Askim et al., 2009).

Για τη δημόσια διοίκηση/ΟΤΑ είναι ύψιστης σημασίας η ύπαρξη ικανών, χαρισματικών και οραματιστών ηγετών (Riccucci, 1995; Rainey, 1997) καθώς οι καλύτεροι και οι ειδικευμένοι ηγέτες μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία και τη διατήρηση οργανωσιακής κουλτούρας που προάγει την υψηλή απόδοση (Brewer & Selden, 2000).



Βέβαια έχοντας πάντα υπόψη το ασφυκτικό νομικό πλαίσιο που ισχύει διαχρονικά. Σύμφωνα με τον Πικραμένο (ΣΔΥΠΙΑΑΣΝΘ, 2018, σελ. 73) «στους ΟΤΑ εφαρμόζεται το Βεμπεριανό πρότυπο οργάνωσης που σημαίνει ότι πρώτον έχουμε φυσικά πρόσωπα με ρόλους μέσα στην οργανωτική δομή, που οφείλουν να συμμορφώνονται σε κανόνες και διαδικασίες. Δεύτερον ότι ο κάθε ρόλος αντιστοιχεί σε μια ορισμένη ζώνη καθηκόντων, ευθυνών, αρμοδιοτήτων και τρίτον ότι υπάρχει μια ιεραρχική δομή κατά βαθμίδες, όπου υπάρχει υποχρέωση συμμόρφωσης προς τις εντολές των ανωτέρων από τους κατώτερους».

Τέλος ιδιαίτερα περιοριστικό και δεσμευτικό για τους ασκούντες ηγεσία στους ΟΤΑ αποτελεί σύμφωνα με τον Βροντάκη ότι στη δημόσια διοίκηση ισχύει η αρχή της νομιμότητας δηλαδή, «μπορεί να πράξει μόνο ό,τι ρητά επιτρέπει ο νόμος, δεν μπορεί να πράξει ό,τι απαγορεύει ο νόμος, δεν μπορεί να πράξει ό,τι ρητά δεν επιτρέπει ο νόμος, όχι *contralegem*, όχι *praeterlegem* αλλά πάντα *secundumlegem*, δηλαδή πρέπει να κινηθεί μέσα στα πλαίσια της δεδομένης αρμοδιότητας» (ΣΔΥΠΙΑΑΣΝΘ, 2018, σελ. 105).

## **2.7. Ανακεφαλαίωση**

Η ηγεσία είναι μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής κατά την οποία ο ηγέτης αναζητά την εθελοντική συμμετοχή των υφισταμένων σε μια προσπάθεια επίτευξης οργανωτικών στόχων. Ένας ηγέτης μπορεί να οριστεί ως άτομο που αναθέτει ή επηρεάζει άλλους να ενεργούν έτσι ώστε να εκτελούν καθορισμένους στόχους. Οι σημερινές οργανισμοί χρειάζονται αποτελεσματικούς ηγέτες που κατανοούν τις περίπλοκες ταχύτητες σε ένα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον. Εάν η εργασία είναι υψηλά δομημένη και ο ηγέτης έχει καλές σχέσεις με τους εργαζομένους, η αποτελεσματικότητα θα είναι υψηλή από την πλευρά των εργαζομένων.

Η ηγετική συμπεριφορά μπορεί να επηρεάσει την εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον οργανισμό και η οργανωτική συμπεριφορά της πολιτικής ενίσχυσης ενισχύει περαιτέρω την σχέση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης άμεσα.

### **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **3.1. Δείγμα και συλλογή δεδομένων**

Η διενέργεια της συγκεκριμένης έρευνας πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα από 14 Σεπτεμβρίου έως 1 Νοεμβρίου 2021.

Η αποστολή των ερωτηματολογίων έγινε μέσω της διαδικτυακής εφαρμογής Google Forms. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και συνοδεύονταν από σημείωμα που πληροφορούσε για το θέμα της έρευνας και το αυστηρό πλαίσιο διεξαγωγής της που εξασφάλιζε την εμπιστευτικότητα, την ανωνυμία, τη μη χρησιμοποίηση για άλλους σκοπούς και τη μη σύνδεση συγκεκριμένων προσώπων και οργανισμών.

Οι περιορισμοί της έρευνας προέκυψαν από τα στενά χρονικά περιθώρια ολοκλήρωσής της στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας καθώς επίσης από τα μέτρα προστασίας από τον κορωνοϊό που εμπόδιζαν τον διαμοιρασμό ερωτηματολογίων διαζώσης.

Συλλέχτηκαν συνολικά 209 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Αναλύοντας τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτει ότι το ποσοστό των αντρών ανήλθε σε 28,72% έναντι 71,78% των γυναικών. Τα ποσοστά των ηλικιακών ομάδων ήταν τα εξής 20-29 0,50%, 30-39 8,10%, 40-49 45,90%, 50-59 40,20% και άνω των 60 5,30%. Το 74,20% των υπαλλήλων ήταν έγγαμοι και το 25,80% άγαμοι. Το ποσοστό των αποφοίτων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ήταν 32,50%, των πτυχιούχων ΤΕΙ 10,00%, των πτυχιούχων ΑΕΙ 22,50%, των κατόχων μεταπτυχιακού 30,60% και των κατόχων διδακτορικού μόλις 4,30%. Αναφορικά με τη σχέση εργασίας 63,60% ήταν μόνιμοι, 30,10% αορίστου χρόνου και 6,20% ορισμένου. Ως προς τα έτη της συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας έως 5 είχαν 2,90%, 5-10 3,30%, 11-15 15,80%, 16-20 25,80% και άνω των 20 52,20%. Σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο ΟΤΑ έως 5 είχαν 15,30%, 5-10 12,40%, 11-15 22,00%, 16-20 21,10% και άνω των 20 29,20%. Το 90,40% των συμμετεχόντων εργαζόνταν εντός του πολεοδομικού συγκροτήματος και το υπόλοιπο 9,60% εκτός. Τέλος το 95,20% ήταν υπάλληλοι σε πρωτοβάθμιους ΟΤΑ και μόλις 4,80% σε δευτεροβάθμιους.

### **3.2. Κλίμακες μέτρησης**

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από δύο μέρη. Το πρώτο αφορούσε τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου και το δεύτερο τις κλίμακες μέτρησης σχετικές με την ηγεσία.

#### **3.2.1. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά**

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καταβλήθηκε προσπάθεια προσέγγισης του ατομικού προφίλ του συμμετέχοντα καθώς οι 9 ερωτήσεις αφορούσαν τα εξής:

1. Φύλο (άνδρας/γυναίκα)
2. Ηλικία (20-29/30-39/40-49/50-59/60 και άνω)
3. Οικογενειακή κατάσταση (έγγαμος-η/άγαμος-η)
4. Επίπεδο εκπαίδευσης (απόφοιτος Δημοτικού/Γυμνασίου/Λυκείου / Πτυχιούχος ΤΕΙ/ Πτυχιούχος ΑΕΙ/ Κάτοχος Μεταπτυχιακού/ Κάτοχος Διδακτορικού)
5. Σχέση εργασίας (Μόνιμος-η/Αορίστου Χρόνου/Ορισμένου Χρόνου)
6. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας (Έως 5 / 5-10 / 11-15 / 16-20 / 20 και άνω)
7. Έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο ΟΤΑ (Έως 5 / 5-10 / 11-15 / 16-20 / 20 και άνω)
8. Τόπος εργασίας (Εντός πολεοδομικού συγκροτήματος / Εκτός πολεοδομικού συγκροτήματος)
9. Βαθμός ΟΤΑ εργασίας (Α΄ βαθμού / Β΄ βαθμού)

#### **3.2.2. Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short/ MLQ-5x)**

Για τη μέτρηση της ηγεσίας στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού του Νομού Θεσσαλονίκης εφαρμόστηκε το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short/ MLQ-5x) (Avolio & Bass, 2004) η αξία του οποίου είναι αδιαμφισβήτητη και κορυφαία (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam 1996; Hunt, 1999).

Για την ακρίβεια χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι 20 σχετικές με τη μετασχηματιστική ηγεσία ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 10, 18, 21 και 25 αφορούν τα μετασχηματιστικά εξιδανικευμένα χαρακτηριστικά (Transformational Idealized

Attributes). Οι ερωτήσεις 6, 14, 23 και 24 αναφέρονται στις μετασχηματιστικές εξιδανικευμένες συμπεριφορές (Transformational Idealized Behaviors). Οι ερωτήσεις 9, 13, 26 και 36 είναι σχετικές με τη μετασχηματιστική εμπνευστική παρακίνηση (Transformational Inspirational Motivation). Οι ερωτήσεις 2, 8, 30 και 32 εξετάζουν τη μετασχηματιστική διανοητική διέγερση (Transformational Intellectual Stimulation). Τέλος οι ερωτήσεις 15, 19, 29 και 31 διερευνούν το μετασχηματιστικό ατομικό ενδιαφέρον (Transformational Individual Consideration). Για τη μέτρηση των παραπάνω ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η γνωστή κλίμακα Likert των απαντήσεων πέντε σημείων όπου το 1 αντιστοιχεί στο «ποτέ» και το 5 στο «πάντα».

### 3.3. Κωδικοποίηση ερωτήσεων

Για την κωδικοποίηση της πρώτης ομάδας ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε το γράμμα Δ (Δημογραφικές) ενώ για την δεύτερη ομάδα χρησιμοποιήθηκε το Κ (Κύριες/Θεματικές).

Παρακάτω παρατίθεται η κωδικοποίηση καθώς και η επεξήγηση των μεταβλητών.

**Πίνακας 3.** Δημογραφικές Ερωτήσεις

	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΚΩΔΙΚΟΣ
	<b>Φύλο</b>	
1	Άνδρας	Δ.1.1
2	Γυναίκα	Δ.1.2
	<b>Ηλικία</b>	
3	20-29	Δ.2.1
4	30-39	Δ.2.2
5	40-49	Δ.2.3
6	50-59	Δ.2.4
7	Άνω των 60	Δ.2.5
	<b>Οικογενειακή κατάσταση</b>	
8	Έγγαμος/η	Δ.3.1
9	Άγαμος/η	Δ.3.2
	<b>Επίπεδο εκπαίδευσης</b>	
10	Απόφοιτος Δημοτικού /Γυμνασίου /Λυκείου	Δ.4.1
11	Πτυχιούχος ΤΕΙ	Δ.4.2
12	Πτυχιούχος ΑΕΙ	Δ.4.3
13	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	Δ.4.4
14	Κάτοχος Διδακτορικού	Δ.4.5
	<b>Σχέση εργασίας</b>	
15	Μόνιμος	Δ.5.1
16	Αορίστου Χρόνου	Δ.5.2
17	Ορισμένου Χρόνου	Δ.5.3
	<b>Έτη επαγγελματικής εμπειρίας</b>	
18	Έως 5	Δ.6.1
19	5-10	Δ.6.2

20	11-15	Δ.6.3
21	16-20	Δ.6.4
22	20 και άνω	Δ.6.5
	<b>Έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο Ο.Τ.Α.</b>	
23	Έως 5	Δ.7.1
24	5-10	Δ.7.2
25	11-15	Δ.7.3
26	16-20	Δ.7.4
27	20 και άνω	Δ.7.5
	<b>Τόπος εργασίας</b>	
28	Εντός πολεοδομικού συγκροτήματος	Δ.8.1
29	Εκτός πολεοδομικού συγκροτήματος	Δ.8.2
	<b>Βαθμός Ο.Τ.Α. εργασίας</b>	
30	Α΄ Βαθμού (Δήμος)	Δ.9.1
31	Β΄ Βαθμού (Περιφέρεια)	Δ.9.2

#### Πίνακας 4. Κύριες/ Θεματικές Ερωτήσεις

	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΚΩΔΙΚΟΣ
	<b>Επανεξετάζει κρίσιμα δεδομένα και αναρωτιέται αν είναι κατάλληλα.</b>	
1	Ποτέ	Κ.1.1
2	Σπάνια	Κ.1.2
3	Μερικές φορές	Κ.1.3
4	Αρκετά συχνά	Κ.1.4
5	Πάντα	Κ.1.5
	<b>Αναφέρεται στις δικές του/της πιο σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.</b>	
6	Ποτέ	Κ.2.1
7	Σπάνια	Κ.2.2
8	Μερικές φορές	Κ.2.3
9	Αρκετά συχνά	Κ.2.4
10	Πάντα	Κ.2.5
	<b>Αναζητά διαφορετικές απόψεις κατά την επίλυση προβλημάτων.</b>	
11	Ποτέ	Κ.3.1
12	Σπάνια	Κ.3.2
13	Μερικές φορές	Κ.3.3
14	Αρκετά συχνά	Κ.3.4
15	Πάντα	Κ.3.5
	<b>Μιλάει αισιόδοξα για το μέλλον.</b>	
16	Ποτέ	Κ.4.1
17	Σπάνια	Κ.4.2
18	Μερικές φορές	Κ.4.3
19	Αρκετά συχνά	Κ.4.4
20	Πάντα	Κ.4.5
	<b>Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.</b>	
21	Ποτέ	Κ.5.1
22	Σπάνια	Κ.5.2
23	Μερικές φορές	Κ.5.3
24	Αρκετά συχνά	Κ.5.4
25	Πάντα	Κ.5.5

	<b>Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.</b>	
26	Ποτέ	K.6.1
27	Σπάνια	K.6.2
28	Μερικές φορές	K.6.3
29	Αρκετά συχνά	K.6.4
30	Πάντα	K.6.5
	<b>Προσδιορίζει τη σημασία της ύπαρξης ισχυρής αίσθησης του σκοπού.</b>	
31	Ποτέ	K.7.1
32	Σπάνια	K.7.2
33	Μερικές φορές	K.7.3
34	Αρκετά συχνά	K.7.4
35	Πάντα	K.7.5
	<b>Αφιερώνει χρόνο στη διδασκαλία και την καθοδήγηση.</b>	
36	Ποτέ	K.8.1
37	Σπάνια	K.8.2
38	Μερικές φορές	K.8.3
39	Αρκετά συχνά	K.8.4
40	Πάντα	K.8.5
	<b>Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.</b>	
41	Ποτέ	K.9.1
42	Σπάνια	K.9.2
43	Μερικές φορές	K.9.3
44	Αρκετά συχνά	K.9.4
45	Πάντα	K.9.5
	<b>Με αντιμετωπίζει ως άτομο και όχι μόνο ως μέλος της ομάδας.</b>	
46	Ποτέ	K.10.1
47	Σπάνια	K.10.2
48	Μερικές φορές	K.10.3
49	Αρκετά συχνά	K.10.4
50	Πάντα	K.10.5
	<b>Ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου.</b>	
51	Ποτέ	K.11.1
52	Σπάνια	K.11.2
53	Μερικές φορές	K.11.3
54	Αρκετά συχνά	K.11.4
55	Πάντα	K.11.5
	<b>Λαμβάνει υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.</b>	
56	Ποτέ	K.12.1
57	Σπάνια	K.12.2
58	Μερικές φορές	K.12.3
59	Αρκετά συχνά	K.12.4
60	Πάντα	K.12.5
	<b>Εμφανίζει μια αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.</b>	
61	Ποτέ	K.13.1
62	Σπάνια	K.13.2
63	Μερικές φορές	K.13.3
64	Αρκετά συχνά	K.13.4
65	Πάντα	K.13.5
	<b>Διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.</b>	
66	Ποτέ	K.14.1
67	Σπάνια	K.14.2

68	Μερικές φορές	K.14.3
69	Αρκετά συχνά	K.14.4
70	Πάντα	K.14.5
	<b>Θεωρεί ότι έχω διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις από τους άλλους.</b>	
71	Ποτέ	K.15.1
72	Σπάνια	K.15.2
73	Μερικές φορές	K.15.3
74	Αρκετά συχνά	K.15.4
75	Πάντα	K.15.5
	<b>Με παροτρύνει να εξετάζω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.</b>	
76	Ποτέ	K.16.1
77	Σπάνια	K.16.2
78	Μερικές φορές	K.16.3
79	Αρκετά συχνά	K.16.4
80	Πάντα	K.16.5
	<b>Με βοηθά να αναπτύσσω τις δυνατότητές μου.</b>	
81	Ποτέ	K.17.1
82	Σπάνια	K.17.2
83	Μερικές φορές	K.17.3
84	Αρκετά συχνά	K.17.4
85	Πάντα	K.17.5
	<b>Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση των εργασιών.</b>	
86	Ποτέ	K.18.1
87	Σπάνια	K.18.2
88	Μερικές φορές	K.18.3
89	Αρκετά συχνά	K.18.4
90	Πάντα	K.18.5
	<b>Τονίζει τη σημασία ύπαρξης μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής.</b>	
91	Ποτέ	K.19.1
92	Σπάνια	K.19.2
93	Μερικές φορές	K.19.3
94	Αρκετά συχνά	K.19.4
95	Πάντα	K.19.5
	<b>Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.</b>	
96	Ποτέ	K.20.1
97	Σπάνια	K.20.2
98	Μερικές φορές	K.20.3
99	Αρκετά συχνά	K.20.4
100	Πάντα	K.20.5

## 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

### 4.1. Εισαγωγή

Για την στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα υπολογιστικά φύλλα Excel και το λογισμικό Ανάλυσης Δεδομένων M.A.D. (Méthodes d'Analyse des Données, version 4.0). Επίσης οι μέθοδοι που εφαρμόστηκαν είναι η

Παραγοντική Ανάλυση των Πολλαπλών Αντιστοιχιών και η Ταξινόμηση κατά Αύξουσα Ιεραρχία.

#### **4.1.1. Μεταβλητές**

Τα δεδομένα του στατιστικού υλικού προκύπτουν από την μελέτη χαρακτηριστικών που αφορούν τα μέλη ενός πληθυσμού που αλλιώς λέγονται άτομα ή αντικείμενα ή στατιστικές μονάδες (Μοσχίδης, 2003). Τα χαρακτηριστικά αυτά ονομάζονται και μεταβλητές. Ανάλογα με τα μαθηματικά τους χαρακτηριστικά οι μεταβλητές διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές. Οι ποιοτικές με τη σειρά τους διακρίνονται σε:

- 1) ονοματικές (απλές κατηγορικές) όπως είναι η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, το αντικείμενο εργασιών μίας επιχείρησης.
- 2) διατάξιμες όπως είναι για παράδειγμα ο βαθμός ικανοποίησης από την ηγεσία μιας σχολικής μονάδας με δυνατότητα απάντησης τα εξής: «καθόλου», «λίγο», «μέτρια», «πολύ», «πάρα πολύ».

Τέλος ανάλογα με τον αριθμό των μεταβλητών που προσδιορίζουν τις στατιστικές μονάδες το δεδομένο λέγεται απλό ή μονοδιάστατο όταν είναι μία μεταβλητή (π.χ η μόνο η εθνικότητα) και πολυδιάστατο όταν είναι περισσότερες (π.χ η οικογενειακή κατάσταση, το φύλο, η ομάδα αίματος κ.α.).

#### **4.1.2. Μορφές Πινάκων**

##### **4.1.2.1. Πίνακες του (άτομα) X (κατηγορικές μεταβλητές)**

Οι γραμμές και οι στήλες του πίνακα αντίστοιχα αφορούν τα άτομα του αρχικού πίνακα δεδομένων και τις απαντήσεις τους στο ερωτηματολόγιο. Ο αρχικός πίνακας δεδομένων δεν είναι αριθμητικός στην ουσία πρόκειται για την κωδικοποίηση των μεταβλητών. Οι κατηγορικές μεταβλητές δεν είναι πάντα μόνο ποιοτικές. Μπορούν να μετατραπούν σε ποσοτικές με τον εξής τρόπο: κάθε άτομο κατατάσσεται σε μια μόνο κλάση κάθε μεταβλητής οπότε σε εκείνη την κλάση θέτουμε τον αριθμό (1) και στις υπόλοιπες τον αριθμό (0). Ο πίνακας που προκύπτει λέγεται λογικός πίνακας ή διαζευκτικός πίνακας ή «0-1» πίνακας.



Ακολουθεί μέρος του πίνακα «0-1» της έρευνας που προέκυψε κατόπιν της επεξεργασίας των αρχικών δεδομένων με το λογισμικό M.A.D. Οι συνολικές διαστάσεις του είναι 209 X 131. Δηλαδή, ο αριθμός των γραμμών (209) αντιστοιχεί στα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα και ο αριθμός των στηλών (131) αντιστοιχεί στον αριθμό των πιθανών απαντήσεων στο σύνολο των ερωτήσεων.

**Πίνακας 5.** Λογικός Πίνακας «0-1»

IND	Δ11	Δ12	Δ21	Δ22	Δ23	Δ24	Δ25	Δ31	Δ32	Δ41	Δ42	Δ43	Δ44
1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
3	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
4	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
5	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
6	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
7	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
8	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
9	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
10	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
11	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
12	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
13	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
14	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
15	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
16	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
17	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
18	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1
19	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
20	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0
21	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1
22	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0
23	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
24	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
25	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
26	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0

#### 4.1.2.2. Πίνακες συμπτώσεων ή διασταυρώσεων ή συνάφειας

Όταν δύο κατηγορικές μεταβλητές I και J και οι αντίστοιχες m και p κατηγορίες ερευνώνται ταυτόχρονα δημιουργείται ο πίνακας συμπτώσεων ή διασταυρώσεων ή συνάφειας. Στο σημείο διασταύρωσης των δύο ιδιοτήτων εμφανίζεται ο αριθμός των αντικειμένων που έχουν ταυτόχρονα αυτές τις ιδιότητες. Ως εκ τούτου είναι πίνακας συχνοτήτων.

#### 4.1.2.3. Πίνακας Burt ή γενικευμένος πίνακας συμπτώσεων

«Ο πίνακας των συμπτώσεων όλων των ερωτήσεων ανά δύο ονομάζεται Burt» (Μοσχίδης, 2003). Στον συγκεκριμένο πίνακα τόσο οι γραμμές όσο και οι στήλες αντιστοιχούν ανά μία στο σύνολο των ιδιοτήτων όλων των μεταβλητών. Ο πίνακας Burt έχει τις εξής ιδιότητες: α) είναι συμμετρικός ως προς τη διαγώνιό του β) οι υποπίνακες του πίνακα που βρίσκονται πάνω στη διαγώνιο και διασταυρώνουν κάθε ερώτηση με τον εαυτό της είναι και αυτοί διαγώνιοι με μηδενικά εκτός από την κύρια διαγώνιο και γ) κάθε υποπίνακας που διασταυρώνει δύο διαφορετικές ερωτήσεις έχει άθροισμα στοιχείων ίσο με τον αριθμό των ατόμων.

Το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: «Διερεύνηση και ιεράρχηση των εντονότερων επικρατουσών τάσεων στις απόψεις για την ηγεσία στους ΟΤΑ σε αντιστοιχία με τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων» θα εξετάσουμε με την ενδεδειγμένη μέθοδο της Παραγοντικής Ανάλυσης των Πολλαπλών Αντιστοιχιών. Στη συνέχεια παραθέτουμε στοιχεία της μεθόδου.

## 4.2. Παραγοντική ανάλυση των αντιστοιχιών (AFC)

### 4.2.1. Εισαγωγή

Η παραγοντική ανάλυση των αντιστοιχιών (Analyse Factorielle des Correspondances) (AFC) στα γαλλικά ή Correspondence Analysis (CA) στα αγγλικά είναι η βάση της μεθοδολογίας της ανάλυσης κατηγορικών και ordinal δεδομένων (Moschidis and Chadjipadelis, 2017) και αρχικά εφαρμοζόταν στους πίνακες συμπτώσεων με μόνο δύο κατηγορικές μεταβλητές.

Στόχοι της είναι:

- 1) η ιεραρχική ανάδειξη των εντονότερων αντιστοιχιών μεταξύ των κατηγοριών των μεταβλητών,
- 2) η αναγωγή αρχικών μεταβλητών σε ένα μικρό αριθμό νέων (Markos, Moschidis, & Chadjipantelis, 2020)

Τα ζητούμενα είναι:

- 1) η εγγύτητα (ομοιότητα) των σημείων γραμμών (κατηγοριών) μεταξύ τους,
- 2) η εγγύτητα (ομοιότητα) των σημείων στηλών (κατηγοριών) μεταξύ τους,

3) η αντιστοιχία των σημείων γραμμών και στηλών μεταξύ τους.

#### **4.2.2. Προφίλ**

Το σύνολο από σχετικές συχνότητες, δηλαδή συχνότητες κελιών εκφρασμένες ως προς το άθροισμα της γραμμής ή της στήλης λέγεται προφίλ. Πιο συγκεκριμένα για να βρεθεί το προφίλ των γραμμών ενός πίνακα συμπτώσεων πρέπει να διαιρεθεί η κάθε γραμμή με το άθροισμά της. Αντίστοιχα για την εύρεση του προφίλ των στηλών πρέπει να διαιρεθεί η κάθε στήλη με το άθροισμά της.

#### **4.2.3. Βάρη ή μάζες**

Βάρος ή μάζα μιας γραμμής λέγεται το πηλίκο του αθροίσματος απόλυτων συχνοτήτων της γραμμής ως προς το συνολικό άθροισμα των απόλυτων συχνοτήτων του πίνακα. Το βάρος της γραμμής είναι απαραίτητο προκειμένου να συγκρίνουμε τις γραμμές του πίνακα των προφίλ. Ανάλογα βάρος ή μάζα μιας στήλης λέγεται το πηλίκο του αθροίσματος απόλυτων συχνοτήτων της στήλης ως προς το συνολικό άθροισμα των απόλυτων συχνοτήτων του πίνακα. Το βάρος της στήλης είναι απαραίτητο προκειμένου να συγκρίνουμε τις στήλες του πίνακα των προφίλ.

#### **4.2.4. Νέφη**

Στον πίνακα των προφίλ των γραμμών η τελευταία γραμμή, η περιθώρια γραμμή ονομάζεται μέσο προφίλ των γραμμών και είναι το κέντρο βάρους του νέφους των γραμμών. Ακριβώς αντίστοιχα στον πίνακα των προφίλ των στηλών η τελευταία στήλη, η περιθώρια στήλη ονομάζεται μέσο προφίλ των στηλών και είναι το κέντρο βάρους του νέφους των στηλών.

#### **4.2.5. Η μετρική του $X^2$**

Προκειμένου να μετρηθεί η απόσταση ανάμεσα των προφίλ των γραμμών ή των στηλών χρησιμοποιείται η μετρική του  $X^2$ . Σε περίπτωση αντικατάστασης δύο ανάλογων γραμμών-προφίλ με μία από αυτές η οποία έχει ως βάρος το άθροισμα των βαρών των δύο γραμμών, τότε οι αποστάσεις των σημείων προφίλ στηλών δεν αλλάζουν. Ανάλογα ισχύουν και για τις στήλες.

#### **4.2.6. Αδράνεια**

Η απόκλιση των σημείων ενός νέφους από το κέντρο βάρους ονομάζεται αδράνεια. Το νέφος των σημείων-γραμμών χαρακτηρίζεται από μία αδράνεια  $I$  ως προς την αρχή  $O$  (Μοσχίδης, 2013). Αποτελεί ένα συνολικό μέτρο ανομοιογένειας/ετερογένειας των κατηγοριών των μεταβλητών. Όσο μεγαλύτερη η αδράνεια τόσο εντονότερη η διαφοροποίηση μεταξύ γραμμών/στηλών του πίνακα.

#### **4.2.7. Παραγοντικοί άξονες**

Ο πρώτος παραγοντικός άξονας είναι η ευθεία που διέρχεται από το κέντρο βάρους  $g$  του  $N(I)$  προφίλ γραμμών και πραγματοποιεί την καλύτερη δυνατή προσέγγιση του νέφους των σημείων εκφράζοντας με αυτόν τον τρόπο στον μέγιστο βαθμό την αδράνεια του νέφους.

Ο δεύτερος παραγοντικός άξονας διέρχεται και αυτός από το κέντρο βάρους  $g$  σχηματίζοντας ορθή γωνία στον πρώτο παραγοντικό άξονα και αποτελεί τη δεύτερη μεγαλύτερη δυνατή αδράνεια. Ανάλογα η αδράνεια βαίνει μειούμενη στους επόμενους παραγοντικούς άξονες (Moschidis, 2009).

#### **4.2.8. Δείκτες ερμηνείας**

##### **4.2.8.1. Συνεισφορά σημείου στην κατασκευή άξονα (CTR)**

Το πηλίκο της αδράνειας που εκχωρεί το σημείο στον άξονα προς τη συνολική αδράνεια του άξονα ονομάζεται συνεισφορά σημείου στον άξονα (CTR). Όσο μεγαλύτερος ο συγκεκριμένος δείκτης τόσο πιο σημαντικό είναι το σημείο στην κατασκευή του άξονα. Το CTR πάντα συγκρίνει σημεία μεταξύ τους.

##### **4.2.8.2. Δείκτης ποιότητας προβολής σημείου στον άξονα (COR)**

Το πηλίκο της αδράνειας που εκχωρεί ένα σημείο σε έναν άξονα προς τη συνολική αδράνεια του σημείου ονομάζεται δείκτης ποιότητας προβολής σημείου στον άξονα (COR). Όσο μεγαλύτερος είναι ο παραπάνω δείκτης τόσο πιο κοντά βρίσκεται αυτό το

σημείο στον συγκεκριμένο άξονα. Το COR πάντα συγκρίνει το ποσοστό συνεισφοράς ενός μόνο σημείου στην κατασκευή κάθε άξονα.

#### 4.2.9. Αποτελέσματα της Παραγοντικής Ανάλυσης των Πολλαπλών Αντιστοιχιών (MCA)

Ακολουθεί μέρος («φέτα») του πίνακα Burt που προέκυψε κατόπιν της επεξεργασίας των αρχικών δεδομένων με το λογισμικό M.A.D. Ο συγκεκριμένος πίνακας «φέτα» είναι ένας υποπίνακας που έχει ως γραμμές όλες τις δημογραφικές δυνατές απαντήσεις (31) και στήλες όλες τις κύριες-θεματικές δυνατές απαντήσεις των ερωτήσεων (100) και διασταυρώνει όλες τις στήλες με όλες τις γραμμές. Άρα οι συνολικές του διαστάσεις είναι 31 X 100.

IND	K11	K12	K13	K14	K15	K21	K22	K23
Δ11	3	10	10	22	14	3	8	21
Δ12	3	20	38	47	42	15	24	37
Δ21	0	0	0	1	0	0	0	0
Δ22	0	1	3	7	6	1	5	7
Δ23	4	16	21	32	23	5	21	21
Δ24	2	12	21	25	24	10	6	25
Δ25	0	1	3	4	3	2	0	5
Δ31	4	23	39	48	41	13	24	45
Δ32	2	7	9	21	15	5	8	13
Δ41	4	10	15	21	18	12	8	15
Δ42	0	3	3	5	10	1	4	7
Δ43	0	5	10	18	14	3	6	15
Δ44	2	9	16	21	11	1	10	16
Δ45	0	3	4	4	3	1	4	5
Δ51	4	22	33	41	33	11	19	41
Δ52	2	7	14	20	20	7	11	14
Δ53	0	1	1	8	3	0	2	3
Δ61	0	0	1	2	3	0	0	4
Δ62	0	1	1	4	1	1	1	0
Δ63	1	1	7	15	9	1	5	11
Δ64	2	11	13	12	16	3	11	14
Δ65	3	17	26	36	27	13	15	29
Δ71	0	5	3	13	8	2	6	9
Δ72	1	7	8	8	6	2	4	6
Δ73	1	3	12	18	12	3	6	16
Δ74	2	4	10	14	14	0	9	11
Δ75	2	11	15	16	16	11	7	16
Δ81	6	25	43	64	51	17	29	47
Δ82	0	5	5	5	5	1	3	11
Δ91	6	27	46	65	55	18	31	54

Δ92	0	3	2	4	1	0	1	4
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

#### 4.2.9.1. Πίνακας συνολικής αδράνειας – Ιστόγραμμα χαρακτηριστικών ριζών (ιδιοτιμών)

Κατόπιν της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας και σύμφωνα με τον Πίνακα 7 προκύπτουν περισσότεροι από 12 παραγοντικοί άξονες εκ των οποίων ο πρώτος παραγοντικός άξονας εκφράζει το 27,62% της συνολικής αδράνειας του νέφους, ο δεύτερος το 11,43%, ο τρίτος το 10,74% κ.ο.κ. Το ερευνητικό ενδιαφέρον εστιάζεται στον πρώτο, δεύτερο και τρίτο παραγοντικό άξονα καθώς ερμηνεύουν το 49,79% του δείγματος ενώ οι υπόλοιποι είναι στατιστικά αδιάφοροι.

<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΔΡΑΝΕΙΑ 0.04786</b>				
ΑΞΩΝ	ΑΔΡΑΝΕΙΑ	%ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ	ΑΘΡΟΙΣΜΑ	ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ
ΧΑΡΑΚΤΗΡ.ΡΙΖΩΝ				
1	0.0132166	27.62	27.62	*****
2	0.0054709	11.43	39.05	*****
3	0.0051388	10.74	49.79	*****
4	0.0039032	8.16	57.94	*****
5	0.0027518	5.75	63.69	*****
6	0.0023480	4.91	68.60	*****
7	0.0019900	4.16	72.76	*****
8	0.0018169	3.80	76.56	*****
9	0.0015998	3.34	79.90	****
10	0.0014890	3.11	83.01	****
11	0.0013524	2.83	85.84	****
12	0.0011119	2.32	88.16	****

#### 4.2.9.2. Ερμηνεία 1<sup>ου</sup> Παραγοντικού άξονα

Όπως προαναφέρθηκε (Κεφάλαιο 4.2.8.1.) το CTR εκφράζει τη συνεισφορά των στοιχείων στην κατασκευή των αξόνων. Το πλήθος των γραμμών του πίνακα «φέτα» της έρευνας είναι 31 και το πλήθος των στηλών είναι 100. Ως εκ τούτου, (Κεφάλαιο 4.1.2.1.) όταν εξετάζονται ξεχωριστά, τα σημαντικότερα σημεία του νέφους των γραμμών είναι αυτά που έχουν  $CTR\ 1000/31 \approx 32,2$ , ενώ τα σημαντικότερα σημεία του νέφους των στηλών είναι αυτά που έχουν  $CTR\ 1000/100=10$ . Ειδικότερα για το νέφος των γραμμών το κρίσιμο CTR είναι  $\geq 32$  και για το νέφος των στηλών το κρίσιμο CTR ορίζεται  $\geq 20$  έτσι ώστε να μελετηθούν τα πολύ σημαντικά σημεία της τάσης.

**Πίνακας 6.** 1<sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (FA) (Νέφος Γραμμών)

	#F1	COR	CTR
<b>Δ44</b>	-268	740	167
<b>Δ41</b>	201	644	110
<b>Δ92</b>	-522	447	102
<b>Δ11</b>	-165	300	63
<b>Δ52</b>	148	475	54
<b>Δ51</b>	-100	654	52
<b>Δ61</b>	448	305	45
<b>Δ45</b>	-289	353	44
<b>Δ53</b>	301	298	41
<b>Δ82</b>	-213	218	34
<b>Δ22</b>	219	281	32

Εάν  $CTR \geq 32$  τότε οι συντεταγμένες (F), οι δείκτες ποιότητας προβολής σημείου στον 1<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα (COR) και οι αντίστοιχες συνεισφορές (CTR) σε φθίνουσα ταξινόμηση (ως προς το CTR) είναι οι παραπάνω (Πίνακας 8).

Αναφορικά με το νέφος των γραμμών προκύπτει ότι ο 1<sup>ος</sup> πρώτος κατασκευάζεται κυρίως από τα σημεία Δ44 (CTR=167), Δ41 (CTR=110) και Δ92 (CTR=102). Αυτά τα σημεία έχουν αρκετά καλή ποιότητα προβολής στον 1<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα καθώς έχουν COR (740, 644, 447 αντίστοιχα). Τέλος τα σημεία με την καλύτερη ποιότητα προβολής στον 1<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα είναι τα εξής: Δ44 (COR=740), Δ51 (COR=654) και Δ41 (COR=644).

	#G1	COR	CTR
<b>K201</b>	-365	591	40
<b>K145</b>	268	491	32
<b>K175</b>	175	624	30
<b>K45</b>	208	518	29
<b>K55</b>	158	658	26
<b>K65</b>	188	662	26
<b>K205</b>	171	587	26
<b>K71</b>	-292	574	25
<b>K95</b>	141	597	25
<b>K191</b>	-262	491	25
<b>K195</b>	155	779	25
<b>K135</b>	143	656	23
<b>K32</b>	-200	505	21
<b>K132</b>	-212	398	20

	#G1	COR	CTR
<b>K201</b>	-365	591	40
<b>K145</b>	268	491	32
<b>K175</b>	175	624	30
<b>K45</b>	208	518	29
<b>K55</b>	158	658	26
<b>K65</b>	188	662	26
<b>K205</b>	171	587	26
<b>K71</b>	-292	574	25
<b>K95</b>	141	597	25
<b>K191</b>	-262	491	25
<b>K195</b>	155	779	25
<b>K135</b>	143	656	23
<b>K32</b>	-200	505	21
<b>K132</b>	-212	398	20

Εάν  $CTR \geq 20$  τότε οι συντεταγμένες (F), οι δείκτες ποιότητας προβολής σημείου στον 1<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα (COR) και οι αντίστοιχες συνεισφορές (CTR) σε φθίνουσα ταξινόμηση (ως προς το CTR) είναι οι παραπάνω (Πίνακας 9).

Αναφορικά με το νέφος των στηλών προκύπτει ότι ο 1<sup>ος</sup> πρώτος κατασκευάζεται κυρίως από τα σημεία K201 (CTR=40), K145 (CTR=32) και K175 (CTR=30). Αυτά τα σημεία έχουν πολύ καλή ποιότητα προβολής στον 1<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα καθώς έχουν COR (591,491, 624 αντίστοιχα). Τέλος τα σημεία με την καλύτερη ποιότητα προβολής στον 1<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα είναι τα εξής: K195 (COR=779), K65 (COR=662) και Δ55 (COR=658).

Παρατηρώντας την ανάλυση του 1<sup>ου</sup> παραγοντικού άξονα διαπιστώνεται ότι με  $CTR \geq 32$  (νέφος γραμμών) και  $CTR \geq 20$  (νέφος στηλών) δύο είναι οι εκ διαμέτρου αντίθετες, κυρίαρχες τάσεις:

1) Οι υπάλληλοι ΟΤΑ Β΄ Βαθμού (Περιφέρειας) (Δ92) και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού (Δ44) που θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους ποτέ δεν εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (K201) και

2) οι υπάλληλοι που είναι απόφοιτοι Δημοτικού /Γυμνασίου /Λυκείου (Δ41) και πιστεύουν ότι πάντα ο Προϊστάμενος τους διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (K145) και τους βοηθά να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους (K175) .

#### 4.2.9.3. Ερμηνεία 2<sup>ου</sup> Παραγοντικού άξονα



Όπως προαναφέρθηκε (Κεφάλαιο 4.2.8.1.) το CTR εκφράζει τη συνεισφορά των στοιχείων στην κατασκευή των αξόνων. Το πλήθος των γραμμών του πίνακα «φέτα» της έρευνας είναι 31 και το πλήθος των στηλών είναι 100. Ως εκ τούτου, (Κεφάλαιο 4.1.2.1.) όταν εξετάζονται ξεχωριστά, τα σημαντικότερα σημεία του νέφους των γραμμών είναι αυτά που έχουν  $CTR = 1000/31 \approx 32,2$ , ενώ τα σημαντικότερα σημεία του νέφους των στηλών είναι αυτά που έχουν  $CTR = 1000/100 = 10$ . Ειδικότερα για το νέφος των γραμμών το κρίσιμο CTR είναι  $\geq 32$  και για το νέφος των στηλών το κρίσιμο CTR ορίζεται  $\geq 20$  έτσι ώστε να μελετηθούν τα πολύ σημαντικά σημεία της τάσης.

**Πίνακας 7.** 2<sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (FA) (Νέφος Γραμμών)

	#F2	COR	CTR
<b>Δ11</b>	-394	254	141
<b>Δ12</b>	-296	286	95
<b>Δ21</b>	-174	343	82
<b>Δ22</b>	109	257	68
<b>Δ23</b>	-85	321	67
<b>Δ24</b>	-100	146	51
<b>Δ25</b>	73	233	43
<b>Δ31</b>	209	159	40
<b>Δ32</b>	83	77	39
<b>Δ41</b>	167	118	35

Εάν  $CTR \geq 32$  τότε οι συντεταγμένες (F), οι δείκτες ποιότητας προβολής σημείου στον 2<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα (COR) και οι αντίστοιχες συνεισφορές (CTR) σε φθίνουσα ταξινόμηση (ως προς το CTR) είναι οι παραπάνω (Πίνακας 10).

Αναφορικά με το νέφος των γραμμών προκύπτει ότι ο 2<sup>ος</sup> κατασκευάζεται κυρίως από τα σημεία Δ11 (CTR=141), Δ12 (CTR=95) και Δ21 (CTR=82). Αυτά τα σημεία έχουν αρκετά καλή ποιότητα προβολής στον 2<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα καθώς έχουν COR (141, 95, 82 αντίστοιχα). Τέλος τα σημεία με την καλύτερη ποιότητα προβολής στον 2<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα είναι τα εξής: Δ21 (COR=343), Δ23 (COR=321) και Δ12 (COR=286).

**Πίνακας 8.** 2<sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (GA) (Νέφος Στηλών)

	#G2	COR	CTR
<b>K203</b>	163	333	44
<b>K63</b>	149	386	41
<b>K201</b>	-223	220	36
<b>K193</b>	152	386	33
<b>K131</b>	-211	343	32
<b>K154</b>	-105	361	32
<b>K21</b>	201	199	29
<b>K145</b>	-165	184	29
<b>K64</b>	-102	547	26
<b>K121</b>	-266	276	25
<b>K165</b>	-125	224	25
<b>K174</b>	99	283	23
<b>K191</b>	-157	176	22
<b>K111</b>	-166	347	20

Εάν  $CTR \geq 20$  τότε οι συντεταγμένες (F), οι δείκτες ποιότητας προβολής σημείου στον 1<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα (COR) και οι αντίστοιχες συνεισφορές (CTR) σε φθίνουσα ταξινόμηση (ως προς το CTR) είναι οι παραπάνω (Πίνακας 11).

Αναφορικά με το νέφος των στηλών προκύπτει ότι ο 2<sup>ος</sup> κατασκευάζεται κυρίως από τα σημεία K203 (CTR=44), K63 (CTR=41) και K201 (CTR=36). Αυτά τα σημεία έχουν αρκετά καλή ποιότητα προβολής στον 2<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα καθώς έχουν COR (333, 386, 220 αντίστοιχα). Τέλος τα σημεία με την καλύτερη ποιότητα προβολής στον 2<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα είναι τα εξής: K64 (COR=547), K63 (COR=386) και K193 (COR=386).

Παρατηρώντας την ανάλυση του 2<sup>ου</sup> παραγοντικού άξονα διαπιστώνεται ότι με  $CTR \geq 32$  (νέφος γραμμών) και  $CTR \geq 20$  (νέφος στηλών) δύο είναι οι εκ διαμέτρου αντίθετες, κυρίαρχες τάσεις:

1) Οι υπάλληλοι τόσο άντρες (Δ11) όσο και γυναίκες (Δ12), ηλικίας 20-29 ετών (Δ21) που θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους ποτέ δεν εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (K201) και

2) οι υπάλληλοι που πιστεύουν ότι ο Προϊστάμενος τους μερικές φορές εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (K203) και επίσης μερικές φορές μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (K63).

#### 4.2.9.4. Ερμηνεία 3<sup>ου</sup> Παραγοντικού άξονα

Όπως προαναφέρθηκε (Κεφάλαιο 4.2.8.1.) το CTR εκφράζει τη συνεισφορά των στοιχείων στην κατασκευή των αξόνων. Το πλήθος των γραμμών του πίνακα «φέτα» της έρευνας είναι 31 και το πλήθος των στηλών είναι 100. Ως εκ τούτου, (Κεφάλαιο 4.1.2.1.) όταν εξετάζονται ξεχωριστά, τα σημαντικότερα σημεία του νέφους των γραμμών είναι αυτά που έχουν  $CTR = 1000/31 \approx 32,2$ , ενώ τα σημαντικότερα σημεία του νέφους των στηλών είναι αυτά που έχουν  $CTR = 1000/100 = 10$ . Ειδικότερα για το νέφος των γραμμών το κρίσιμο CTR είναι  $\geq 32$  και για το νέφος των στηλών το κρίσιμο CTR ορίζεται  $\geq 20$  έτσι ώστε να μελετηθούν τα πολύ σημαντικά σημεία της τάσης.

**Πίνακας 9.** 3<sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (FA) (Νέφος Γραμμών)

	#F3	COR	CTR
<b>Δ11</b>	189	399	216
<b>Δ63</b>	170	326	96
<b>Δ12</b>	-75	399	85
<b>Δ72</b>	-149	207	64
<b>Δ75</b>	-104	227	64
<b>Δ41</b>	-93	134	59
<b>Δ53</b>	211	146	52
<b>Δ32</b>	-92	223	45
<b>Δ73</b>	95	212	42
<b>Δ22</b>	154	139	41

Εάν  $CTR \geq 32$  τότε οι συντεταγμένες (F), οι δείκτες ποιότητας προβολής σημείου στον 3<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα (COR) και οι αντίστοιχες συνεισφορές (CTR) σε φθίνουσα ταξινόμηση (ως προς το CTR) είναι οι παραπάνω (Πίνακας 12).

Αναφορικά με το νέφος των γραμμών προκύπτει ότι ο 3<sup>ος</sup> κατασκευάζεται κυρίως από τα σημεία Δ11 (CTR=216), Δ63 (CTR=96) και Δ12 (CTR=85). Επίσης τα σημεία αυτά έχουν την καλύτερη ποιότητα προβολής στον 3<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα καθώς έχουν COR (399, 326, 399 αντίστοιχα).

**Πίνακας 10.** 3<sup>ος</sup> παραγοντικός άξονας- Συντεταγμένες (GA) (Νέφος Στηλών)

	#G3	COR	CTR
<b>K21</b>	-282	389	61
<b>K114</b>	168	440	60
<b>K152</b>	-167	590	58
<b>K104</b>	146	334	49
<b>K183</b>	146	337	37
<b>K35</b>	112	326	27
<b>K153</b>	117	249	27
<b>K102</b>	-185	248	26
<b>K174</b>	99	283	25
<b>K52</b>	-158	221	24
<b>K94</b>	109	313	23
<b>K63</b>	108	202	22
<b>K124</b>	90	226	22
<b>K53</b>	125	214	21
<b>K74</b>	82	261	21

Εάν  $CTR \geq 20$  τότε οι συντεταγμένες (F), οι δείκτες ποιότητας προβολής σημείου στον 3<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα (COR) και οι αντίστοιχες συνεισφορές (CTR) σε φθίνουσα ταξινόμηση (ως προς το CTR) είναι οι παραπάνω (Πίνακας 13).

Αναφορικά με το νέφος των στηλών προκύπτει ότι ο 3<sup>ος</sup> κατασκευάζεται κυρίως από τα σημεία K21 (CTR=61), K114 (CTR=60) και K152 (CTR=58). Επίσης τα σημεία αυτά έχουν την καλύτερη ποιότητα προβολής στον 3<sup>ο</sup> παραγοντικό άξονα καθώς έχουν COR (389, 440, 590 αντίστοιχα).

Παρατηρώντας την ανάλυση του 3<sup>ου</sup> παραγοντικού άξονα διαπιστώνεται ότι με  $CTR \geq 32$  (νέφος γραμμών) και  $CTR \geq 20$  (νέφος στηλών) δύο είναι οι εκ διαμέτρου αντίθετες, κυρίαρχες τάσεις:

1) Οι γυναίκες υπάλληλοι (Δ12) που πιστεύουν ότι ο Προϊστάμενος τους ποτέ δεν αναφέρεται στις δικές του/της πιο σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις (K 21) και σπάνια θεωρεί ότι (ο κάθε υπάλληλος ξεχωριστά) έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις από τους άλλους (K 152) και

2) οι άντρες υπάλληλοι (Δ 11) και οι υπάλληλοι με 11-15 έτη επαγγελματικής εμπειρίας (Δ 63) που θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους αρκετά συχνά ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό τους (K 114).

Συμπερασματικά προκύπτουν δύο κύριες τάσεις των υπαλλήλων των ΟΤΑ Ν. Θεσσαλονίκης ως προς την αντίληψη που έχουν για την Ηγεσία:

Από τη μία πλευρά χωρίς να υπάρχει διαφοροποίηση ως προς το φύλο βρίσκονται κυρίως οι υπάλληλοι ΟΤΑ Β΄ Βαθμού (Περιφέρειας), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και τα άτομα νεαρής ηλικίας (20-29 ετών) που θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν πιστεύει ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν. Επίσης υπάρχουν οι γυναίκες υπάλληλοι που πιστεύουν ότι ο Προϊστάμενος ποτέ δεν κάνει αναφορά στις αξίες του και στις πεποιθήσεις του ενώ ταυτόχρονα σπάνια κατανοεί τις διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις έχει ο κάθε υπάλληλος ξεχωριστά. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι υπάλληλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που πιστεύουν ότι πάντα ο Προϊστάμενος τους πάντα διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον και τους βοηθά να αναπτύσσουν τις δυνατότητές τους. Οι υπάλληλοι που θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους μερικές φορές εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν και μιλάει με ενθουσιασμό για αυτούς. Και τέλος οι άντρες και οι υπάλληλοι με σχετική επαγγελματική εμπειρία (11-15 έτη) που νιώθουν ότι οι ενέργειες του Προϊστάμενου αρκετά συχνά καταφέρνουν να κερδίζουν τον σεβασμό τους.

Το 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα: «Διερεύνηση ύπαρξης συμπαγών και διακριτών ομάδων διαφορετικών προσλαμβανουσών για την ηγεσία στους ΟΤΑ» θα εξετάσουμε με την ενδεδειγμένη μέθοδο της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης. Στη συνέχεια παραθέτουμε στοιχεία της μεθόδου

### **4.3. Ταξινόμηση κατά αύξουσα ιεραρχία (CAH)**

#### **4.3.1. Εισαγωγή**

Η ταξινόμηση κατά αύξουσα ιεραρχία είναι μία μορφή ομαδοποίησης των στατιστικών μονάδων σύμφωνα με κοινά χαρακτηριστικά-ιδιότητες. Πιο συγκεκριμένα αρχικά ενώνουμε τα δύο πιο κοντινά σημεία από το σύνολο  $n$  σημείων και προκύπτουν  $n-1$  σημεία/ομάδες. Αμέσως μετά ενώνουμε τα επόμενα δύο πιο κοντινά σημεία και δημιουργούνται  $n-2$  σημεία/ομάδες. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να καταλήξουμε σε μια ομάδα που περιλαμβάνει όλα τα σημεία.

### 4.3.2. Διαταξική Αδράνεια

Η αδράνεια των κέντρων βαρών των ομάδων (π.χ  $g_1, g_2, g_3 \dots g_{10}$ ) ως προς το κέντρο βάρους  $g$  λέγεται διαταξική αδράνεια  $I_{\Delta}$ . Η διαταξική αδράνεια μετρά την απόκλιση των κέντρων βαρών των ομάδων από το σημείο  $g$ . Όσο μεγαλύτερη η διαταξική αδράνεια  $I_{\Delta}$  τόσο πιο διακριτές (ανομοιογενείς) είναι ομάδες.

### 4.3.3. Εσωταξική Αδράνεια

Σε κάθε ομάδα  $G_i$  υπολογίζεται εσωτερική αδράνεια η οποία είναι η αδράνεια των σημείων της κάθε ομάδας ως προς το κέντρο βάρους της ομάδας  $g_i$ . Η εσωτερική αδράνεια μετρά την απόκλιση των σημείων από το κέντρο βάρους της ομάδας. Το άθροισμα των εσωτερικών αδρανειών των ομάδων λέγεται εσωταξική αδράνεια  $I_E$ . Όσο μεγαλύτερη η εσωταξική αδράνεια  $I_E$  τόσο πιο διακριτές (ανομοιογενείς) είναι ομάδες.

### 4.3.4. Θεώρημα Huygens

Σύμφωνα με το θεώρημα Huygens:

$$I_{\text{ολ}} = I_{\Delta} + I_E$$

Δηλαδή, το άθροισμα διαταξικής και εσωταξικής αδράνειας παραμένει σταθερό σε κάθε ομαδοποίηση. Το μόνο που αλλάζει είναι το ποσοστό της διαταξικής και εσωταξικής αδράνειας.

### 4.3.5. Κριτήριο συνένωσης ομάδων (Κριτήριο Ward )

Κατά τη μετάβαση από μία ομαδοποίηση  $s$  ομάδων στην επόμενη ομαδοποίηση  $s-1$  ομάδων, δύο ομάδες συγχωνεύονται σε μια, ενώ οι  $s-2$  ομάδες παραμένουν αναλλοίωτες. Από αυτή τη διαδικασία η μόνη μεταβολή που προκύπτει είναι τα ποσοστά της διαταξικής και εσωταξικής αδράνειας καθώς σύμφωνα με το θεώρημα Huygens, το άθροισμα τους είναι σταθερό.

Έτσι κατά το πέρασμα από  $s$  ομάδες σε  $s-1$  ομάδες, αυξάνει η εσωταξική αδράνεια με συνέπεια ισόποσα να μειώνεται η διαταξική αδράνεια, περιορίζοντας με αυτό τον τρόπο το πλήθος των ομάδων γίνονται λιγότερο συμπαγείς και διακριτές. Επαναλαμβάνοντας τη διαδικασία καταλήγει να δημιουργηθεί μία ομάδα που περιέχει όλα τα  $n$  αντικείμενα.

Σύμφωνα με το κριτήριο συνένωσης ομάδων (κριτήριο Ward) το ζητούμενο είναι να συγχωνεύονται δύο ομάδες που η απώλεια της διαταξικής αδράνειας είναι η δυνατή ελάχιστη.

#### **4.3.6. Δενδρόγραμμα**

Η σχηματική απεικόνιση των διαδοχικών συνενώσεων των ομάδων με τη μέθοδο της ταξινόμησης κατά αύξουσα ιεραρχία, είναι το δενδρόγραμμα. Έστω πως υπάρχουν πέντε αρχικά αντικείμενα (τερματικά) ενώνουμε τα δύο πιο κοντινά/όμοια σε μία ομάδα (κόμβος). Στη συνέχεια ενώνουμε τον κόμβο που δημιουργήθηκε με τον πιο κοντινό/όμοιο αντικείμενο. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να δημιουργηθεί μία ομάδα που συμπεριλαμβάνει και τα πέντε τερματικά.

Βασική επιδίωξη είναι η ισορροπία ανάμεσα στο πλήθος των ομάδων και τη συνεκτικότητα και τη διακριτότητά τους. Για αυτό και σταματάμε την ομαδοποίηση όταν έχουμε μεγάλη/απότομη αύξηση της εσωταξικής αδράνειας σε σχέση με τις υπόλοιπες αυξήσεις εσωταξικής αδράνειας. Αυτό το σημείο ονομάζεται τομή του δενδρογράμματος.

Η μέθοδος ταξινόμησης κατά αύξουσα ιεραρχία μπορεί να εφαρμοσθεί και για μικτά δεδομένα με χρήση μάλιστα της μετρικής του  $X^2$ , έτσι ώστε να παράγονται συμβατά αποτελέσματα με την Ανάλυση των πολλαπλών αντιστοιχιών (Moschidis, 2015).

#### **4.3.7. Αποτελέσματα της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης (CAH)**

##### **4.3.7.1. Πίνακας κόμβων της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης**

Με την εφαρμογή της μεθόδου της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης (CAH) στο σύνολο του δείγματος των 209 ατόμων προκύπτουν ομοιογενείς ομάδες με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (μεταβλητές). Σύμφωνα με τον Πίνακα 14 προκύπτουν οι παρακάτω κόμβοι (στήλη 1) των οποίων η ταξινόμηση γίνεται με βάση τη σειρά δημιουργίας τους. Οι στήλες 2 και 3 (αντίστοιχα A(I) και B(I)) περιλαμβάνουν τους κόμβους που ενώθηκαν προκειμένου να προκύψουν οι κόμβοι της στήλης 1. Η στήλη 4 (Βάρος) αφορά το ποσοστιαίο βάρος του κόμβου δηλαδή, το ποσοστό του πλήθους των

ατόμων που περιλαμβάνει ο κόμβος σε σχέση με το συνολικό πλήθος. Στην στήλη 5 (δ) αναγράφεται η αύξηση της εσωταξικής αδράνειας κατά τη δημιουργία του νέου κόμβου (ή την αντίστοιχη μείωση των διαταξικής αδράνειας). Στις στήλες 6 (Ιδ) και 7 (Ιε) εμφανίζονται αντίστοιχα η εσωταξική και η διαταξική αδράνεια της ομαδοποίησης που αντιστοιχεί στον κόμβο της ίδιας γραμμής. Η στήλη 8 (λγ) εκφράζει τον συντελεστή μείωσης της διαταξικής αδράνειας που όταν βαίνει απότομα μειούμενος προσφέρει ικανοποιητική ομαδοποίηση.

**Πίνακας 11.** Πίνακας κόμβων της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης

Κόμβος	A(I)	B(I)	Βάρος	δ	Ιδ	Ιε	λγ
410	405	395	0,10526	0,03974	2,51305	1,00418	0,2855
411	399	403	0,32535	0,04262	2,55566	0,96157	0,27338
412	402	409	0,27272	0,04864	2,60429	0,91294	0,25956
413	411	407	0,34927	0,06	2,66429	0,85295	0,2425
414	314	413	0,42104	0,08317	2,74746	0,76978	0,21885
415	412	406	0,47367	0,14849	2,89595	0,62129	0,17664
416	415	410	0,57892	0,27532	3,17127	0,34597	0,09836
417	416	414	1	0,34596	3,51722	0,00001	0

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι ο δείκτης δ (εσωταξική αδράνεια) αυξάνεται απότομα μεταξύ του κόμβου 415 και 416.

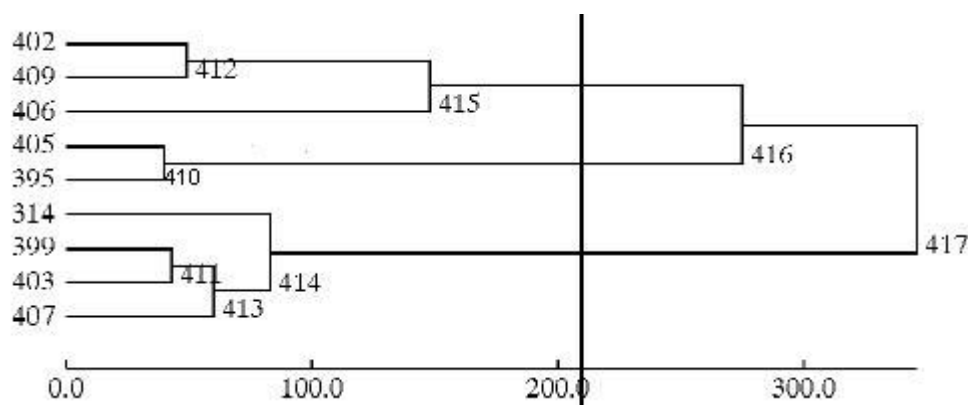
#### 4.3.7.2. Δενδρόγραμμα της Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης

Σύμφωνα με το κριτήριο συνένωσης ομάδων (κριτήριο Ward) το ζητούμενο είναι να συγχωνεύονται δύο ομάδες που η απώλεια της διαταξικής αδράνειας είναι η δυνατή ελάχιστη ως εκ τούτου στην έρευνα μας αυτό συμβαίνει όπως προαναφέρθηκε μεταξύ του κόμβου 415 και 416. Μελετώντας το δενδρόγραμμα (Σχήμα 3) διαπιστώνεται ότι στο επίπεδο τομής του δηλαδή, η ικανοποιητική ομαδοποίηση της συγκεκριμένης ανιούσας ιεραρχίας, προκύπτουν οι εξής τρεις ομάδες:

- 1) η 415 με βάρος 47,4% που είναι αποτέλεσμα της συνένωσης των κόμβων 412,
- 2) η 414 με βάρος 42,1% που είναι αποτέλεσμα της συνένωσης των κόμβων 314 και 413
- 3) η 410 με βάρος 10,5% που είναι αποτέλεσμα της συνένωσης των κόμβων 405 και 395



Όπου βάρος νοείται το ποσοστό του πλήθους των ατόμων του δείγματος της έρευνας.



Σχήμα 3. Δενδρόγραμμα Ανιούσας Ιεραρχικής Ταξινόμησης

#### 4.3.7.3. Περιγραφή των στατιστικώς σημαντικότερων μεταβλητών των ομάδων - Ερμηνεία των ομάδων

Πίνακας 12. Περιγραφή των στατιστικώς σημαντικότερων μεταβλητών των ομάδων

	<b>Δ11</b>	<b>Δ12</b>	<b>Δ23</b>	<b>Δ44</b>	<b>Δ52</b>	<b>Δ61</b>	<b>Δ64</b>	<b>Δ92</b>			
<b>410</b>			2,7817	2,1929			2,9747	2,7816			
<b>414</b>		1,7296			1,9233	2,2529					
<b>415</b>	2,1929										
	<b>K11</b>	<b>K12</b>	<b>K13</b>	<b>K15</b>	<b>K21</b>	<b>K22</b>	<b>K25</b>	<b>K31</b>	<b>K32</b>	<b>K33</b>	<b>K34</b>
<b>410</b>	12,98981	17,0285			2,4754	4,4264	7,7566	22,4709	9,4755		
<b>414</b>				7,7794							2,1084
<b>415</b>			4,2866							4,3832	
	<b>K35</b>	<b>K41</b>	<b>K42</b>	<b>K43</b>	<b>K44</b>	<b>K45</b>	<b>K51</b>	<b>K52</b>	<b>K53</b>	<b>K55</b>	<b>K61</b>
<b>410</b>		26,7428					35,5758				32,7720
<b>414</b>	7,5446				3,5346	7,6319				8,4107	
<b>415</b>			4,6156	3,9167				4,7073	5,9831		
	<b>K62</b>	<b>K63</b>	<b>K64</b>	<b>K65</b>	<b>K71</b>	<b>K72</b>	<b>K73</b>	<b>K74</b>	<b>K75</b>	<b>K81</b>	<b>K82</b>
<b>410</b>			30,4510	4,463				23,8542	13,9390		
<b>414</b>		7,9388					9,1034				7,7206
<b>415</b>	2,1276				5,9067	2,0130				5,0602	
	<b>K83</b>	<b>K84</b>	<b>K85</b>	<b>K91</b>	<b>K92</b>	<b>K93</b>	<b>K94</b>	<b>K95</b>	<b>K101</b>	<b>K102</b>	<b>K103</b>
<b>410</b>				24,2231					27,0837	4,2688	
<b>414</b>		5,2938	8,1398					10,2018			
<b>415</b>	4,8749				3,6744	4,9933	2,4263				4,7825
	<b>K104</b>	<b>K105</b>	<b>K111</b>	<b>K112</b>	<b>K113</b>	<b>K114</b>	<b>K115</b>	<b>K121</b>	<b>K122</b>	<b>K123</b>	<b>K125</b>
<b>410</b>			30,4510	4,4643				23,8542	13,9390		
<b>414</b>		7,9388					9,1034				7,7206
<b>415</b>	2,1276				5,9057	2,0130				5,0602	
	<b>K131</b>	<b>K132</b>	<b>K133</b>	<b>K134</b>	<b>K135</b>	<b>K141</b>	<b>K142</b>	<b>K143</b>	<b>K144</b>	<b>K145</b>	<b>K151</b>
<b>410</b>	25,2502	6,8993				24,0735					28,1095
<b>414</b>					10,1610				7,4485	7,0672	
<b>415</b>			5,5323	1,7305			6,5073	2,8059			

	K152	K154	K155	K161	K162	K163	K164	K165	K171	K172	K173
410				22,8836					27,9532		
414		4,1250	4,7487				4,1682	7,3287			
415	6,5338				4,7825	3,1551				5,7506	4,2252
	K174	K175	K181	K182	K183	K184	K185	K191	K192	K193	K194
410			29,8129					22,2396			
414	2,6531	8,5593				4,0167	8,8879				1,7522
415				5,5093	4,8347				5,2886	4,5191	
	K195	K201	K202	K203	K205						
410		24,7946									
414	10,0660				9,2184						
415			4,4441	3,7378							

Από τον ανωτέρω πίνακα (Πίνακας 15) επιλέχθηκαν οι μεταβλητές της κάθε ομάδας με τη μεγαλύτερη τιμή ελέγχου καθώς επίσης όλες οι δημογραφικές για τον εμπλουτισμό της ερμηνευτικής διαδικασίας. Ως εκ τούτου:

1) η πρώτη ομάδα 415 με βάρος 47,4% περιλαμβάνει 99 άτομα του συνολικού δείγματος. Οι υπάλληλοι αυτής της ομάδας πιστεύουν κυρίως ότι ο Προϊστάμενός τους: ποτέ δεν τους κάνει να νιώθουν περήφανοι που συνεργάζονται μαζί του (K51), ποτέ δεν μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (K61), ποτέ δεν ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό τους (K111), ποτέ δεν προτείνει τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση των εργασιών (K181) και ποτέ δεν προσδιορίζει τη σημασία της ύπαρξης ισχυρής αίσθησης του σκοπού (K71). Συνήθως οι υπάλληλοι αυτής της ομάδας έχουν 16-20 έτη επαγγελματικής εμπειρίας (Δ64), η ηλικία τους είναι μεταξύ 40-49 ετών (Δ23), εργάζονται στην Περιφέρεια (Δ92) και κατέχουν Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (Δ44).

2) η δεύτερη ομάδα 414 με βάρος 42,1% περιλαμβάνει 88 άτομα του συνολικού δείγματος. Οι υπάλληλοι αυτής της ομάδας πιστεύουν κυρίως ότι ο Προϊστάμενός τους: πάντα βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον (K95), πάντα εμφανίζει μία αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης (K135), πάντα τονίζει τη σημασία μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής (K195), πάντα εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν (K205) και πάντα ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου (K115). Συνήθως οι υπάλληλοι αυτής της ομάδας έχουν έως 5 έτη επαγγελματικής εμπειρίας (Δ61), είναι αορίστου χρόνου (Δ52) και είναι γυναίκες (Δ12).

3) η τρίτη ομάδα 410 με βάρος 10,5% περιλαμβάνει 22 άτομα του συνολικού δείγματος. Οι υπάλληλοι αυτής της ομάδας πιστεύουν κυρίως ότι ο Προϊστάμενός τους:

σπάνια θεωρεί ότι έχουν διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις από τους άλλους (K152), σπάνια διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον (K142), σπάνια μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν (K62), μερικές φορές τους κάνει να νιώθουν περήφανους που συνεργάζονται μαζί του (K53) και μερικές φορές ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό τους (K113). Συνήθως οι υπάλληλοι αυτής της ομάδας είναι άντρες (Δ11).

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 5.1. Συμπεράσματα και Πρακτικές προτάσεις

Τα βασικά αποτελέσματα που προκύπτουν από την παρούσα έρευνα είναι ότι διαφαίνονται δύο κύριες, αντιτιθέμενες τάσεις των υπαλλήλων των ΟΤΑ Ν. Θεσσαλονίκης ως προς την αντίληψη που έχουν για την Ηγεσία: μία θετική και μία αρνητική.

Από τη μία πλευρά χωρίς να υπάρχει διαφοροποίηση ως προς το φύλο βρίσκονται κυρίως οι υπάλληλοι ΟΤΑ Β' Βαθμού (Περιφέρειας), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και τα άτομα νεαρής ηλικίας (20-29 ετών) που θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους δεν πιστεύει ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν. Επίσης υπάρχουν οι γυναίκες υπάλληλοι που πιστεύουν ότι ο Προϊστάμενος ποτέ δεν κάνει αναφορά στις αξίες του και στις πεποιθήσεις του ενώ ταυτόχρονα σπάνια κατανοεί τις διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις που έχει ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά. Ακόμη για τους υπαλλήλους έχει αρνητικό αντίκτυπο όταν ο Προϊστάμενος ενεργεί με τρόπο που δεν κερδίζει τον σεβασμό τους ενώ διαφαίνεται πολύ έντονα σε ποσοστό 47,4% ότι οι υπάλληλοι που έχουν αρκετά χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, είναι μεσήλικες και κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου έχουν αρνητική γνώμη καθώς δεν νιώθουν περήφανοι για τη συνεργασία τους με τον Προϊστάμενο τους, ενοχλούνται από την έλλειψη ενθουσιασμού για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, από την ανικανότητα του να προτείνει τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση των εργασιών και την υποβάθμιση της σημασίας της ύπαρξης ισχυρής αίσθησης του σκοπού. Τέλος σε ποσοστό 10,5% κυρίως άντρες εργαζόμενοι έχουν κριτική στάση απέναντι στον Προϊστάμενό τους καθώς σπάνια θεωρεί ότι έχουν διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις από τους άλλους, σπάνια διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον και μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, μερικές φορές τους κάνει να νιώθουν περήφανους που συνεργάζονται μαζί του και ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό τους.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι υπάλληλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που πιστεύουν ότι πάντα ο Προϊστάμενος τους διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οι υπάλληλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης που πιστεύουν ότι πάντα ο Προϊστάμενος τους πάντα διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα

για το μέλλον και τους βοηθά να αναπτύσσουν τις δυνατότητές τους. Οι υπάλληλοι που θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους μερικές φορές εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν και μιλάει με ενθουσιασμό για αυτούς. Και τέλος οι άντρες και οι υπάλληλοι με σχετική επαγγελματική εμπειρία (11-15 έτη) που νιώθουν ότι οι ενέργειες του Προϊστάμενου αρκετά συχνά καταφέρνουν να κερδίζουν τον σεβασμό τους., οι υπάλληλοι που θεωρούν ότι ο Προϊστάμενος τους μερικές φορές εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν και μιλάει με ενθουσιασμό για αυτούς. Ακόμη οι άντρες και οι υπάλληλοι με σχετική επαγγελματική εμπειρία (11-15 έτη) που νιώθουν ότι οι ενέργειες του Προϊστάμενου αρκετά συχνά καταφέρνουν να κερδίζουν τον σεβασμό τους. Τέλος σε ποσοστό 42,1% κυρίως οι γυναίκες υπάλληλοι με λίγα έτη επαγγελματικής εμπειρίας και με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου έχουν θετική γνώμη καθώς διακρίνουν χαρακτηριστικά μετασχηματιστικής ηγεσίας στον Προϊστάμενο τους όπως ότι πάντα βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του συμφέρον, πάντα εμφανίζει μία αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης, πάντα τονίζει τη σημασία μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής, πάντα εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν και πάντα ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό τους.

Οι Προϊστάμενοι των ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού του Νομού Θεσσαλονίκης είναι ιδιαίτερα περιορισμένοι και δεσμευμένοι από το Βεμπεριανό πρότυπο οργάνωσης που εφαρμόζεται σε αυτούς, απόρροια του οποίου είναι οι γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και η ευθυνοφοβία. Επίσης τα τελευταία χρόνια τόσο της οικονομικής όσο και της υγειονομικής κρίσης είναι εμφανέστατη οι ανεπάρκεια πόρων και κυρίως ανθρώπινων. Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι οι ΟΤΑ αποτελούν βασικό κύτταρο κοινωνικής οργάνωσης που πρώτιστος σκοπός τους είναι η εξυπηρέτηση και η βελτίωση της καθημερινότητας του πολίτη. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο είναι αδήριτη ανάγκη οι Προϊστάμενοι να κατανοήσουν την ανάγκη για υιοθέτηση περισσότερων ηγετικών μετασχηματιστικών συμπεριφορών όπως είναι ο σεβασμός, η ενδυνάμωση των υπαλλήλων, η πνευματική τόνωση μέσω της διαρκούς επιμόρφωσης τόσο των ίδιων όσο και των εργαζομένων, η δημιουργία κλίματος αισιοδοξίας, η εμφύσηση κοινού οράματος και σκοπού, η ενίσχυση της καινοτομίας και τέλος η εξατομικευμένη προσοχή που είναι συνέπεια καλής επικοινωνίας και καλών διαπροσωπικών σχέσεων.

## **5.2. Περιορισμοί**

Η παρούσα μελέτη έλαβε χώρα από 14 Σεπτεμβρίου έως 1 Νοεμβρίου 2021 στους 14 πρωτοβάθμιους ΟΤΑ του Ν. Θεσσαλονίκης σε πανελλαδικό σύνολο 325 και στην Περιφερειακή Ενότητα Θεσσαλονίκης σε πανελλαδικό σύνολο 13 Περιφερειών. Άρα είναι σαφής ο χρονικός και χωρικός περιορισμός.

Για τη μέτρηση της ηγεσίας χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι 20 σχετικές με τη μετασχηματιστική ηγεσία από τις συνολικά 45 ερωτήσεις του πολυπαραγοντικού ερωτηματολογίου ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire 5x-Short/ MLQ-5x) (Avolio & Bass, 2004) περιορίζοντας με αυτό τον τρόπο το επιστημονικό εύρος της έρευνας. Τέλος η μελέτη εστιάστηκε στη διοικητική ηγεσία (προϊστάμενοι) χωρίς να επεκταθεί στην πολιτική (αιρετοί).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οποιαδήποτε προσπάθεια γενίκευσης των συμπερασμάτων της έρευνας ελλοχεύει τον κίνδυνο της παρερμηνείας.

## **5.3. Μελλοντική έρευνα**

Οι περιορισμοί και οι αδυναμίες της παρούσας μελέτης αποτελούν ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα. Θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για την περαιτέρω διερεύνηση από ακαδημαϊκούς, ερευνητές, υπηρεσιακούς και αυτοδιοικητικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσε να επεκταθεί σε πανελλαδικό επίπεδο, να μελετηθούν και άλλες μορφές ηγεσίας πέραν της μετασχηματιστικής, να γίνει σύγκριση της ηγεσίας τόσο μεταξύ ΟΤΑ και άλλων Δημόσιων Φορέων, όσο μεταξύ ΟΤΑ και ιδιωτικού τομέα. Ακόμη ενδιαφέρον θα είχε η διεξαγωγή μετά-ανάλυσης για την επίδραση των αποτελεσμάτων της μετασχηματιστικής ηγεσίας τόσο στους πολίτες όσο και στους αιρετούς.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ξενόγλωσση

Aarons, G.A. (2006). 'Transformational and transactional leadership: association with attitudes toward evidence-based practice', *Psychiatric Services*, 57(8), pp. 1162-1169.

Adair, J.E. (1973). *Action-Centered Leadership*. Farnborough, Hants: Gower Press.

Adair, J.E. and Industrial Society. (1988). *The Action Centred Leader*. London: Industrial Society.

Adams, J.H. (2005). *Transforming Leadership*. 2nd edn. New York: Cosimo on Demand.

Akturk, S. (2009). 'Persistence of the Islamic Millet as an Ottoman Legacy: Mono-Religious and Anti-Ethnic Definition of Turkish Nationhood', *Middle Eastern Studies*, 45(6), pp. 893-909. Available at: <https://doi.org/10.1080/00263200903294229>.

Alimo-Metcalfe, B. (2013). 'A Critical Review of Leadership Theory. In The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development (eds. H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman and J. Passmore)', *Wiley Online Library*, pp. 15-47. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch2>.

Antonakis, J., Avolio, B.J. and Sivasubramaniam, N. (2003). 'Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire', *The Leadership Quarterly*, 14(3), pp. 261-295. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4).

Antonakis, J., Cianciolo, A.T. and Sternberg, R.J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Arabacı, İ.B. (2010). 'The effects of depersonalization and organizational cynicism levels on the job satisfaction of educational inspectors', *African Journal of Business Management*, 4(13), pp. 2802-2811. Available at: [https://academicjournals.org/article/article1380723987\\_Arabaci.pdf](https://academicjournals.org/article/article1380723987_Arabaci.pdf).

Arvidsson, M., Johansson, C.R., Ek, Å. and Akselsson, R. (2007). 'Situational leadership in air traffic control', *Journal of Air Transportation*, 12(1), pp. 67–86. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/10539469.pdf>.

Askim, J., Christensen, T., Fimreite, A.L. and Laegreid, P. (2009). 'How to Carry Out Joined-Up Government Reforms: Lessons from the 2001–2006 Norwegian Welfare Reform', *International Journal of Public Administration*, 32(12), pp. 1006-1025. Available at: <https://doi.org/10.1080/01900690903223888>.

Avolio, B.J. and Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. 3rd edn. Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). 'Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire', *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(4), pp. 441-462. Available at: <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.

Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. and Weber, T.J. (2009). 'Leadership: current theories, research, and future directions', *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp. 421-449. Available at: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.

Barling, J., Weber, T. and Kelloway, E.K. (1996). 'Effects of transformational leadership training on attitudinal & financial outcomes: a field experiment', *Journal of Applied Psychology*, 81(6), pp. 827–832. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.827>.

Bass, B.M. (1985). 'Leadership: good, better, best', *Organizational Dynamics*, 13(3), pp. 26-40. Available at: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).

Bass, B.M. (1990a). 'From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision', *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. Available at: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).

Bass, B.M. (1990b). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. 3rd edn. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990c). 'From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision', *Organizational Dynamics*, 18(3), pp. 19-31. Available at: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).



Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990), 'The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development', *Research in Organizational Change and Development*, 4(1), pp. 231-272.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B.M. and Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. 2nd edn. New York: Psychology Press.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. and Berson, Y. (2003). 'Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership', *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>.

Bennis, W.G. (1989). *On becoming a leader*, Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co.

Bennis, W.G. and Nanus, B. (2007). *Leaders – Strategies for Taking Charge*. 2nd edn. New York: Collins Business Essentials.

Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1978). *The New Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.

Blank, W., Weitzel, J.R. and Green, S.G. (1990). 'A test of the situational leadership theory', *Personnel Psychology*, 43(3), pp. 579-597. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb02397.x>.

Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. and Griesser, D. (2007). 'Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), pp. 15-26. Available at: <https://doi.org/10.1177/10717919070130030201>.

Bons, P.M. (1974). 'The effect of changes in leadership environment on the behavior of relationship and task-motivated leaders', Doctoral dissertation, Seattle: University of Washington.

Bowers, D.G. and Seashore, S.E. (1966). 'Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership', *Administrative Science Quarterly*, 11(2), pp. 238–263. Available at: <https://doi.org/10.2307/2391247>.

Brewer, G.A. and Selden, S.C. (2000). 'Why elephants gallop: assessing and predicting organizational performance in federal agencies', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), pp. 685-712. Available at: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>.

Burns, J.M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Available at: Google.books.gr [Accessed: 25 October 2021].

Chustz, M.H. and Larson, J.S. (2006). 'Implementing Change on the Front Lines: A Management Case Study of West Feliciana Parish Hospital', *Public Administration Review*, 66(5), pp. 725-729. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00637.x>.

Clark, C.M. and Harrison, C. (2018). 'Leadership: the complexities and state of the field', *European Business Review*, 30(5), pp. 514-528. Available at: <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2017-0139>.

Collingwood, J. (2001). 'Editor's foreword to reprint of "What Leaders Really Do"', *Harvard Business Review*, 79(11), p.85.

Council of European Municipalities and Regions. (n.d.). *Members map*. Available at: <https://www.ccre.org/en/pays/map> [Accessed at: 28 December 2021].

Crant, J.M. (2000). 'Proactive behavior in organizations', *Journal of Management*, 26(3), pp. 435–462. Available at: <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>.

Daft, R.L. (2014). *The leadership experience*. 6th edn. Available at: Google.books.gr [Accessed: 2 November 2021].

Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. and Koopman, P.L. (1997). 'Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), pp. 19-34. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>.

Dixon, M.L. and Hart, L.K. (2010). 'The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention', *Journal of Managerial Issues*, 22(1), pp 52-69. Available at: <https://www.jstor.org/stable/25822515>.

DuBrin, A.J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. 6th edn. Available at: Academic Media Solutions [Accessed: 29 October 2021].

Edwards, G. and Turnbull, S. (2013a). 'A cultural approach to evaluating leadership development', *Advances in Developing Human Resources*, 15(1), pp. 46-60. Available at: <https://doi.org/10.1177/1523422312467144>.

Edwards, G. and Turnbull, S. (2013b). 'Special issue on new paradigms in evaluating leadership development', *Advances in Developing Human Resources*, 15(1), pp. 3-9. Available at: <https://doi.org/10.1177/1523422312467147>.

Fayol, H. (1946). *General and Industrial Management*. London: Pitman.

Fiedler, F.E. (1964). 'A contingency model of leadership effectiveness', *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, pp. 149-190. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9).

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fisher, L.E. (2009). 'Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies', *Administration in Social Work*, 33(4), pp. 347-367. Available at: <https://doi.org/10.1080/03643100902769160>.

Fleenor, J.W. (2006). 'Trait Approach to Leadership', *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, 2, pp. 831-833. Available at: <https://doi.org/10.13140/2.1.3091.2804>.

Gagnon, S., Vough, H.C. and Nickerson, R. (2012). 'Learning to lead, unscripted: developing affiliative leadership through improvisational theatre', *Human Resource Development Review*, 11(3), pp. 299-325. Available at: <https://doi.org/10.1177/1534484312440566>.

Gardner, H.E. (2011). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Book.

- Gardner, J.W. (1990). *On leadership*. New York: Free Press.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. 2nd edn. Available at: Google.books.gr [Accessed: 9 November 2021].
- Goethals, G.R. and Sorenson, G.L.J. (eds.) (2006). *The Quest for a General Theory of Leadership*. Available at: Google.books.gr [Accessed: 27 October 2021].
- Gomes, A.R. (2014). *Transformational leadership: Theory, research, and application to sports*. Available at: Researchgate [Accessed: 11 November 2021].
- Graeff, C.L. (1983). 'The Situational Leadership theory: A critical view', *Academy of Management Review*, 8(2), pp. 285–291. Available at: <https://doi.org/10.2307/257756>.
- Griffin, R.W., Skivington, K.D. and Moorhead, G. (1987). 'Symbolic and International Perspectives on Leadership: An Integrative Framework', *Human Relations*, 40(4), pp. 199-218. Available at: <https://doi.org/10.1177/001872678704000402>.
- Hackman, J.R., Katz, D. and Kahn, R.L. (1979). 'The Social Psychology of Organizations.' *Administrative Science Quarterly*, 24(3), pp. 495-500. Available at: <https://doi.org/10.2307/2989929>.
- Halliman, R.W. (2014). 'Understanding leadership: let's put the horse before the cart', *American Journal of Management*, 14(4), pp. 68-74. Available at: [http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/AJM/HallimanRW\\_Web14\\_4\\_.pdf](http://digitalcommons.www.na-businesspress.com/AJM/HallimanRW_Web14_4_.pdf).
- Halpin, A.W. and Winer, B.J. (1957). 'A factorial study of the leader behavior description' in Stogdill R.M. and Coons A.E. (eds.) *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University. pp. 39-51.
- Hambleton, R. K. and Gumpert, R. (1982) 'The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness', *Group & Organization Studies*, 7(2), pp. 225–242. Available at: doi: 10.1177/105960118200700210.
- Hater, J.J. and Bass, B.M. (1988). 'Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership', *Journal of Applied Psychology*, 73(4), pp. 695-702. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.4.695>.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). 'Life-cycle theory of leadership', *Training & Development Journal*, 23, pp. 26–34. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1970-19661-001>.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1974). 'So you want to know your leadership style?', *Training and Development Journal*, 28(2), pp. 22-37. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1977-20152-001>.

Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1982). 'Leadership style: attitudes and behaviors', *Training and Development Journal*, 36(5), pp. 50-52. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1982-24563-001>.

Hlepas, N.K. (2013). 'Local government in Greece' in Moreno, Á.M. (ed.) *Local Government in the Member States of the European Union: A Comparative Legal Perspective*. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, pp. 257-282.

Hollander, E. P. (1961). 'Emergent Leadership and Social Influence' in Petrullo, L. and Bass, B. M (eds.) *Leadership and Interpersonal Behavior*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Holzer, M. and Callahan, K. (1998). *Government at Work: Best Practices and Model Programs*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.

Horner, M. (1997). 'Leadership theory: past, present and future', *Team Performance Management*, 3(4), pp. 270–287. Available at: <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>.

House, R.J. (1971). 'A path goal theory of leader effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 321-338. Available at: <https://doi.org/10.2307/2391905>.

House, R.J. (1996). 'Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory', *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 323-352. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7).

House, R.J. and Aditya R.N. (1997). 'The social scientific study of leadership: Quo vadis?', *Journal of Management*, 23(3), pp. 409-473. Available at: <https://doi.org/10.1177/014920639702300306>.

House, R.J. and Dessler, G. (1974). 'The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests' in Hunt J. and Larson L. (eds.) *Contingency approaches in leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, pp. 29- 55.

House, R.J. and Mitchell, T.R. (1974). 'Path-goal theory of leadership', *Journal of Contemporary Business*. 3, pp. 81-97.

Hoyt, C.L., Goethals, G.R. and Riggio, R.E. (2006). 'Leader-follower relations: group dynamics and the role of leadership' in Goethals, G.R. and Sorenson, G.L.J. (eds.) *The Quest for a General Theory of Leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc., pp. 96-122.

Hunt, J.G. (1999). 'Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay', *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 129–144. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00015-6).

Industrial Relations Research Association and Tripp, L.R. (1951). *Industrial productivity*. Madison, Wis.: Industrial Relations Research Association.

Ivey, G.W. and Kline, T.J.B. (2010). 'Transformational and active transactional leadership in the Canadian military', *Leadership & Organization Development Journal*, 31(3), pp. 246-262. Available at: <https://doi.org/10.1108/01437731011039352>.

Jago, A.G. (1982). 'Leadership: Perspectives in Theory and Research', *Management Science*, 28(3), pp. 315–336. Available at: <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>.

Jermier, J.M. (1996). 'The path-goal theory of leadership: A subtextual analysis', *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 311-316. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90022-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90022-3).

Johansen, B.P. (1990). 'Situation leadership: a review of the research', *Human Resource Development Quarterly*, 1, pp. 73-85. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920010109>.

Judge, T.A., Piccolo, R.F. and Ilies, R. (2004). 'The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research', *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 36-51. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>.

Kahn, R.L. (1956). 'The prediction of productivity', *Journal of Social Issues*, 12, pp. 41–49. Available at: [https://isr.umich.edu/wp-content/uploads/historicPublications/Thepredictionofproductivity\\_1118\\_.PDF](https://isr.umich.edu/wp-content/uploads/historicPublications/Thepredictionofproductivity_1118_.PDF).

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M.J. and Lee, G. (2013). 'The effects of leadership style on employee well-being in hospitality', *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 9-18. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.02.001>.

Keller, R.T. (2006). 'Transformational leadership, initiating structure & substitutes for leadership: a longitudinal study of research & development project team performance', *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp. 202–210. Available at: <https://psycnet.apa.org/buy/2006-00819-018>.

Khanin, D. (2007). 'Contrasting Burns and Bass: Does the transactional-transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership?', *Journal of Leadership Studies*, 1(3), pp. 7-25. Available at: <https://doi.org/10.1002/jls.20022>.

Kim, W.C. and Mauborgne, R.A. (1992). 'Parables of Leadership', *Harvard Business Review*, p. 123. Available at: <https://hbr.org/1992/07/parables-of-leadership>.

King, A.S. (1990). 'Evolution of leadership', *Vikalpa*, 15(2), pp. 43-54. Available at: <https://doi.org/10.1177/0256090919900205>.

Koh, W.L., Steers, R.M. and Terborg, J.R. (1995). 'The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore', *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), pp. 319-333. Available at: <https://doi.org/10.1002/job.4030160404>.

Kotter, J. P. (2001). 'What leaders really do?', *Harvard Business Review*, 79 (11), pp. 85-96. Available at: [https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-doCfDJg6WLvIqgHqls5zruXld1ikusDdPK3cAfXYMAMtRhzc3yw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=26](https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-doCfDJg6WLvIqgHqls5zruXld1ikusDdPK3cAfXYMAMtRhzc3yw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=26).

Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2007) *The leadership challenge*. 4th edn. London: Jossey – Bass.

Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. and Van Der Voet, J. (2014). 'The Management of change in Public Organizations: A literature review', *Public Admin*, 92(1), pp. 1-20. Available at: <https://doi.org/10.1111/padm.12040>.

Ladner, A., Keuffer, N., Baldersheim, H., Hlepas, N., Swianiewicz, P., Steyvers, K. and Navarro, C. (2019). 'Patterns of Local Autonomy in Europe'. *Palgrave Macmillan* . Available at: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95642-8>.

Larsson, J. and Vinberg, S. (2010). 'Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent?', *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), pp. 317–34. Available at: <https://doi.org/10.1080/14783360903561779>.

Latting, J.E. (1986). 'Adaptive supervision: A theoretical model for social workers', *Administration in Social Work*, 10(1), pp. 15–23. Available at: [https://doi.org/10.1300/J147v10n01\\_03](https://doi.org/10.1300/J147v10n01_03).

Leithwood, K. and Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), pp. 201-227. Available at: <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>.

Leonard, H.S., Lewis, R., Freedman, A.M., and Passmore, J. (eds.) (2013). *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*. Available at: Google.books.gr [Accessed: 5 November 2021].

Liden, R.C. and Antonakis, J. (2009). 'Considering context in psychological research', *Human Relations*, 62(11), pp. 1587–1605. Available at: <https://doi.org/10.1177/0018726709346374>.

Likert, R. (1932). 'A Technique for the Measurement of Attitudes', *Archives of Psychology*, 22(140), p. 55. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1933-01885-001>.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Limsila, K. and Ogunlana, S.O. (2008). 'Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment', *Engineering, Construction and*



*Architectural Management*, 15(2), pp. 164-184. Available at: <https://doi.org/10.1108/09699980810852682>.

Lowe, K.B., Kroeck K.G. and Sivasubramaniam N. (1996). 'Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the literature.', *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp. 385-425. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2).

Lussier, R.N and Achua, C. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development*. 6th edn. Available at: Cengage [Accessed: 9 October 2021].

Maccoby, M. (2016). 'Understanding the difference between management and leadership', *Research-Technology Management*, 43(1), pp. 57-59. Available at: <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671333>.

Mann, F.C. (1965). 'Toward an understanding of the leadership role in formal organization' in Dubin, R., Homans, G.C., Mann, F.C., and Miller, D.C. (eds.) *Leadership and productivity*. San Francisco, CA: Chandler, pp. 68-103.

Markos, A. Moschidis, O. and Chadjipantelis T. (2020). 'Sequential dimension reduction and clustering of mixed-type data', *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 12(3), pp. 228-246.

McCall, M.W.Jr. (1986). 'Leadership and performance beyond expectations, by Bernard M. Bass', *Human Resource Management*, 25(3), pp. 481-484. Available at: <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>.

McClesky, J.A. (2014). 'Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development', *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), pp. 117-130. Available at: <https://www.proquest.com/openview/e03631119c37d022b66d4ea5fe176e3f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1056382>.

Midthassel, U.V. and Ertesvag, S.K. (2008). 'Schools implementing zero: The process of implementing an anti-bullying program in six Norwegian compulsory schools', *Journal of Educational Change*, 9, pp. 153-172. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9053-7>.

Misumi, J. and Peterson, M.F. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.

Moriano, J.A., Molero, F., Topa, G. and Mangin, J.L. (2014). 'The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship', *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), pp. 103-119. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0196-x>.

Moschidis, O. and Chadjipadelis, T. (2017). 'A method for recoding ordinal variables', *Springer Series in Data Science*, pp. 285 – 294.

Moschidis, O. (2015). 'Unified coding of qualitative and quantitative variables and their analysis with ascendant hierarchical classification', *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 7(2), pp. 114 – 128

Moschidis, O. (2009). 'A different approach of multiple correspondence analysis (MCA) than this of specific MCA', *Mathematics and Social Sciences*, 47(186), pp. 77-88.

Moschidis, O. (2003). Contribution to comparative survey of multidimensional scales with the methods of multivariate analysis. *PhD Dissertation*,

Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. 8th edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

O'Leary, J. (2016). 'Do managers and leaders really do different things?', *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/2016/06/do-managers-and-leaders-really-do-different-things?registration=success>.

Owen, H., Hodgson, V. and Gazzard, N. (2004). *The Leadership Manual: Your Complete Practical Guide to Effective Leadership*. Available at: Google.books.gr [Accessed: 1 November 2021].

Ozaralli, N. (2003). 'Effects on transformational leadership on empowerment and team effectiveness', *Leadership & Organization Development Journal* , 24(6), pp. 335-344. Available at: <https://doi.org/10.1108/01437730310494301>.

Pearce, C.L. and Sims, H.P.Jr. (2002). 'Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors', *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), pp. 172–197. Available at: <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>.

Pearce, C.L., Sims, H.P., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.A. and Trevino, L. (2003). 'Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership', *Journal of Management Development*, 22(4), pp. 273-307. Available at: <https://doi.org/10.1108/02621710310467587>.

Perruci, G. and McManus, R.M. (2013). 'The state of leadership studies', *Journal of Leadership Studies*, 6(3), pp. 49-54. Available at: <https://doi.org/10.1002/jls.21256>.

Petrullo, L. and Bass, B.M. (eds.) (1961). 'Leadership and Interpersonal Behavior', *APA PsycNet*. Available at: <https://psycnet.apa.org/record/1962-00973-000>.

Podolny, J.M., Khurana, R. and Hill-Popper, M. (2004). 'Revisiting the meaning of leadership', *Research in Organizational Behavior*, 26, pp. 1–36. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26001-4).

Rainey, H.G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*. 2d edn. San Francisco: Jossey-Bass.

Rice, R.W. (1978). 'Psychometric properties of the esteem for least preferred co-worker (LPC scale)', *Academy of Management Review*, 3(1), pp. 106-118. Available at: <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4296576>.

Riccucci, N.M. (1995). *Unsung Heroes: Federal Executives Making a Difference*. Available at: Books.google.gr [Accessed: 20 November 2021].

Rothman, B. (2014). 'Handbook of Leadership: A survey of Theory and Research', *Journal of Education for Social Work*. 11(3), pp. 108-109. Available at: <https://doi.org/10.1080/00220612.1975.10778712>.

Rowe, W.G. (2001). 'Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership', *Academy of Management Perspectives*, 15(1), pp. 81-94. Available at: <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251395>.

Saal, F.E. and Knight, P.A. (1995). *Industrial/organizational psychology: Science and practice*. 2nd edn. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Sinclair, A. (2009). 'Seducing Leadership: Stories of Leadership Development', *Gender, Work & Organization*, 16(2), pp. 266-284. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2009.00441.x>.

Sitkin, S.B., Emery, J.D. and Siang, S. (2009). 'Duke University: Executive Leadership Survey', *Center on Leadership & Ethics*, pp. 1-18.

Sivanathan, N. and Fekken, C.G. (2002). 'Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership', *Leadership and Organization Development Journal*, 23(4), pp. 198-204. Available at: <https://doi.org/10.1108/01437730210429061>.

Spector, B. (2016). 'Carlyle, Freud, and the great man theory more fully considered', *Leadership*. 12(2), pp. 250-260. Available at: <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>.

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Stogdill, R.M. (1950). 'Leadership, membership and organization', *Psychological Bulletin*, 47(1), pp. 1-14. Available at: <https://doi.org/10.1037/h0053857>.

Stogdill, R.M. (1963). *Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII*. Columbus, Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

Stogdill, R.M. and Coons, A.E. (eds.) (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Triandis, H.C. (1993). 'The contingency model in cross-cultural perspective' in Chemers, M.M. and Ayman, R. (eds.) *Leadership Theory & Research: Perspectives & Directions*. London: Academic Press, pp. 167-188.

Turk, W. (2007). 'Manager or Leader?', *Management*, 36(4), pp. 20-23.

Van Dierendonck, D. (2011). 'Servant leadership: A review and synthesis', *Journal of Management*, 37(4), pp. 1228-1261. Available at: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.

Vann, J.L. (2004). 'Resistance to Change and the Language of Public Organizations: A Look at "Clashing Grammars" in Large-Scale Information Technology Projects', *Public Organization Review*, 4(1), pp. 47-73. Available at: <https://doi.org/10.1023/B:PORJ.0000015651.06417.e1>.

Vecchio, R.P. (1987). 'Situational leadership theory: an evaluation of a prescriptive theory', *Journal of Applied Psychology*, 72(3), pp. 444-451. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.444>.

Weathersby, G.B. (1999). 'Leadership versus management', *Management Review*, 88(3), p. 5. Available at: <https://www.proquest.com/openview/218e7e5ff73dea92fedf831bdee40c04/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41493>.

Wen, H. (2014). 'The nature, characteristics and ten strategies of learning organization', *The International Journal of Educational Management*, 28(3), pp. 289-298. Available at: <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0062>.

Yammarino, F. (2013). 'Leadership: past, present and future', *Journal of Leadership and Organisational Studies*, 20(2), pp. 149-155. Available at: <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>.

Yammarino, F.J., Spangler, W.D. and Dubinsky, A.J. (1998). 'Transformational and contingent leadership: individual, dyad, and group levels of analysis', *Leadership Quarterly*, 9(1), pp. 27-54. Available at: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90041-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90041-8).

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd edn. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th edn. Upper Saddle River, N.J. Harlow: Pearson Education.

Yukl, G.A. and Van Fleet, D. (1982). 'Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness', *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(4), pp. 87-108. Available at: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90235-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90235-5).

## Ελληνική

Ακριβοπούλου, Χ. & Ανθόπουλος Χ. (2015). *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο* [ηλεκτρ. βιβλ.]. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2532> [Ανακτήθηκε: 26 Νοεμβρίου 2021].

Αντωνιάδης, Ξ.Α. (1998). 'Η πρώτες μεταπαναστατικές αποφάσεις του Ειρηνοδικείου Σκύρου', *Επετηρίς του Κέντρου Ερεύνης της Ιστορίας του Ελληνικού Δικαίου*, 34, Σελ. 179-235. Διαθέσιμο στο: <http://ejournals.lib.auth.gr/1105-0055/article/view/3003>.

Γκέκας, Ρ. & Μήτσου, Κ. (2010). *Η Ευρωπαϊκή Τοπική Αυτοδιοίκηση* [pdf]. ΕΕΤΑΑ. Διαθέσιμο στο: <https://www.eetaa.gr/ekdoseis/pdf/140.pdf> [Ανακτήθηκε: 15 Νοεμβρίου 2021].

Εξερτζόγλου, Χ. (2010). *Οι «χαμένες πατρίδες» πέρα από τη νοσταλγία. Μια κοινωνική-πολιτισμική ιστορία των Ρωμιών της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας (μέσα 19ου – αρχές 20ού αιώνα)*. Αθήνα: Νεφέλη.

Κοντογιώργης, Γ. (1982). *Τοπική αυτοδιοίκηση και κοινωνική δυναμική*. Αθήνα: Εκδοτικός Οίκος Α.Α. Λιβάνης.

Κωστής, Κ. (1991). 'Κοινότητες, Εκκλησία και Μιλλέτ στις «Ελληνικές» περιοχές της Οθωμανικής Αυτοκρατορίας κατά την περίοδο των μεταρρυθμίσεων', *Μνήμων*, 13, Σελ. 57-76. Διαθέσιμο στο: doi:<https://doi.org/10.12681/mnimon.243>.

Μακρυδημήτρης, Α. (2017). '«Κοινότητες, ήτοι Δήμοι». Σελίδες από τη διοικητική ιστορία της Ελλάδος', *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 21(1), Σελ. 156-170. Διαθέσιμο στο: doi:<https://doi.org/10.12681/hpsa.14763>.

Μπλάνας, Ν., Ασπρίδης, Γ. & Μπαμπαλιούτας Λ. (2014). 'Αποτίμηση Των Διοικητικών Αλλαγών Στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Από Το «Σχέδιο Καποδίστριας» Στο «Πρόγραμμα Καλλικράτης». -Συνέχεια Ή Ασυνέχεια Στην Προαγωγή Του Τοπικού Δημόσιου Συμφέροντος;', *Κείμενα Περιφερειακής Επιστήμης*, 0(1), Σελ. 29-39. Διαθέσιμο στο: <https://ideas.repec.org/a/hrs/jrnkpe/vvy2014i1p29-39.html>.

Πανταζόπουλος, Ν. (1967). 'Κοινοτικός βίος εις την Θεσσαλομαγνησίαν επί Τουρκοκρατίας', *Επετηρίς της Σχολής Νομικών και Οικονομικών Επιστημών*, 14, Σελ. 351-455.

Παπασταματίου, Δ. & Κοτζαγεώργης, Φ. (2015). *Ιστορία του νέου ελληνισμού κατά τη διάρκεια της οθωμανικής πολιτικής κυριαρχίας*. Αποθετήριο Κάλλιπος. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4725>.

Παπασταματίου, Δ. & Κοτζαγεώργης, Φ. (2015). 'Κοινότητες' στο Παπασταματίου, Δ. & Κοτζαγεώργης, Φ. *Ιστορία του νέου ελληνισμού κατά τη διάρκεια της οθωμανικής πολιτικής κυριαρχίας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 5. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/4725>[Ανακτήθηκε: 29 Οκτωβρίου 2021].

Παπαχρυσόστομου, Α. (2014). *Πορεία προς την αθηναϊκή δημοκρατία Η μαρτυρία των αρχαίων πηγών*. Αθήνα: Καρδαμίτσα.

Πολίτης, Ν.Γ. (1912-1913) «*Τοπωνυμικά*», τόμος Δ', Αθήνα: *Λαογραφία Δελτίον της Ελληνικής Λαογραφικής Εταιρείας*.

Σπυρόπουλος, Κ. Φ. (2020). *Συνταγματικό Δίκαιο*. 2η Έκδοση. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Σύλλογος Δημοτικών Υπαλλήλων Πτυχιούχων Ανώτατων και Ανωτέρων Σχολών Νομού Θεσσαλονίκης. (2018). *Πρακτικά Ημερίδας: Η διοίκηση στους Δήμους. Θεσσαλονίκη, Ελλάδα 29 Νοεμβρίου 2018*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Υπουργείο Εσωτερικών. (2020). *Διοικητική Διαίρεση Αυτοδιοίκησης*, Διαθέσιμο στο: <https://www.yypes.gr/apokentromeni-dioikisi-aytodioikisi/dioikitiki-diairesi-aytodioikisis> [Ανακτήθηκε: 14 Δεκεμβρίου 2021].

Χλέπας, Ν. (2017). 'Αυτοδιοίκηση και αποκέντρωση: Προς αναδιάταξη της «ανταγωνιστικής συναλληλίας»', *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 15, Σελ. 36-67. Διαθέσιμο στο: doi:<https://doi.org/10.12681/hpsa.15172>.

Χρυσανθάκης, Χ. (2017). 'Η νέα διοικητική «πραγματικότητα» στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση: ο Ν. 2539/1997', *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 15, Σελ. 24-35. Διαθέσιμο στο: doi:<https://doi.org/10.12681/hpsa.15169>.

## **Ελληνική νομοθεσία**

Βασιλικό Διάταγμα (ΦΕΚ 12/τεύχος Α'/6-4-1833)

Νόμος 12/1822

Νόμος ΔΝΖ'/1912(ΦΕΚ 58/τεύχος Α'/14-2-1912)

Σύνταγμα της Ελλάδας 1925 (ΦΕΚ 334/τεύχος Α'/22-9-1926)

Σύνταγμα της Ελλάδας 1952 (ΦΕΚ 1/τεύχος Α'/01-01-1952)

Σύνταγμα της Ελλάδας 1975 (ΦΕΚ 111/τεύχος Α'/9-6-1975)

Σύνταγμα της Ελλάδας 2019 (ΦΕΚ 211/τεύχος Α'/24-12-2019)

Συμβούλιο της Επικρατείας 3194/1990 ολομ., *ΤοΣ*, 1991, σ. 644 κ.ε.

Νόμος(ΦΕΚ 3/τεύχος Α'/10-1-1834)

Νόμος 1235/1982 (ΦΕΚ 26 /τεύχος Α'/3-3-1982)

Νόμος 1622/1986 (ΦΕΚ 92 /τεύχος Α'/14-7-1986)

Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών 59/53560/1986

Προεδρικό Διάταγμα (ΦΕΚ 26 /τεύχος Α'/6-3-1987)

Νόμος 1878/1990 (ΦΕΚ 33/τεύχος Α'/20-3-1990)

Νόμος 2539/1997 (ΦΕΚ 244/τεύχος Α'/4-12-1997)

Νόμος 3584/2007 (ΦΕΚ 143/ τεύχος Α'/28-7-2007)

Νόμος 3852/2010 (ΦΕΚ 87 /τεύχος Α'/7-6-2010)

Νόμος 4555/2018 (ΦΕΚ 133/ τεύχος Α'/19-7-2018)



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτηματολόγιο έρευνας



### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Η έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με θέμα την « ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α. Α΄ και Β΄ ΒΑΘΜΟΥ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ».

Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και έτσι δεν μπορούν να συνδεθούν οι απαντήσεις με συγκεκριμένα πρόσωπα και οργανισμούς.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

**Βασιλική Μπαλαξή**

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

E-mail : [vicky.balaxi@gmail.com](mailto:vicky.balaxi@gmail.com)

## **A. ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία. Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

### **1. Φύλο**

- Άνδρας
- Γυναίκα

### **2. Ηλικία**

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 και άνω

### **3. Οικογενειακή κατάσταση**

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η

### **4. Επίπεδο εκπαίδευσης**

- Απόφοιτος Δημοτικού /Γυμνασίου /Λυκείου
- Πτυχιούχος ΤΕΙ
- Πτυχιούχος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού

### **5. Σχέση εργασίας**

- Μόνιμος
- Αορίστου Χρόνου
- Ορισμένου Χρόνου

### **6. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας**

- Έως 5
- 5-10
- 11-15
- 16-20
- 20 και άνω

### **7. Έτη προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο ΟΤΑ**

- Έως 5
- 5-10
- 11-15
- 16-20
- 20 και άνω

### **8. Τόπος εργασίας**

- Εντός πολεοδομικού συγκροτήματος
- Εκτός πολεοδομικού συγκροτήματος

### **9. Βαθμός Ο.Τ.Α. εργασίας**

- Α΄ Βαθμού (Δήμος)
- Β΄ Βαθμού (Περιφέρεια)

**B. ΜΕΡΟΣ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΟΥΣ Ο.Τ.Α. Α΄ ΚΑΙ Β΄ ΒΑΘΜΟΥ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

Παρακαλώ κυκλώστε **μόνο έναν αριθμό** , αυτόν που σας εκφράζει περισσότερο και ο οποίος αναφέρεται στη συχνότητα εκδήλωσης των συμπεριφορών που περιγράφονται εκ μέρους του άμεσα Προϊσταμένου σας.

Ο άμεσος/η Προϊστάμενος/η μου:

		Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Αρκετά συχνά	Πάντα
1	Επανεξετάζει κρίσιμα δεδομένα και αναρωτιέται αν είναι κατάλληλα.	1	2	3	4	5
2	Αναφέρεται στις δικές του/της πιο σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.	1	2	3	4	5
3	Αναζητά διαφορετικές απόψεις κατά την επίλυση προβλημάτων.	1	2	3	4	5
4	Μιλάει αισιόδοξα για το μέλλον.	1	2	3	4	5
5	Με κάνει να νιώθω περήφανος/η που συνεργάζομαι μαζί του/της.	1	2	3	4	5
6	Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.	1	2	3	4	5
7	Προσδιορίζει τη σημασία της ύπαρξης ισχυρής αίσθησης του σκοπού.	1	2	3	4	5
8	Αφιερώνει χρόνο στη διδασκαλία και την καθοδήγηση.	1	2	3	4	5
9	Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.	1	2	3	4	5
10	Με αντιμετωπίζει ως άτομο και όχι μόνο ως	1	2	3	4	5

	μέλος της ομάδας.					
11	Ενεργεί με τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό μου.	1	2	3	4	5
12	Λαμβάνει υπόψη τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.	1	2	3	4	5
13	Εμφανίζει μια αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.	1	2	3	4	5
14	Διατυπώνει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.	1	2	3	4	5
15	Θεωρεί ότι έχω διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και επιδιώξεις από τους άλλους.	1	2	3	4	5
16	Με παροτρύνει να εξετάζω τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.	1	2	3	4	5
17	Με βοηθά να αναπτύσω τις δυνατότητές μου.	1	2	3	4	5
18	Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση των εργασιών.	1	2	3	4	5
19	Τονίζει τη σημασία ύπαρξης μίας συλλογικής αίσθησης αποστολής.	1	2	3	4	5
20	Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.	1	2	3	4	5