

2026-02

þý ÿ Á ì » ¿ Â Ä ¿ Å Ã Ä Å » .³ μ Ã⁻ ± Â Ã Ä Å
þý ´ - Ã ¼ μ Å Ã . Ä É ½ μ Á³ ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½ :
þý À μ Á⁻ À Ä É Ã . Ä ¿ Å Ä ¿ Å Á¹ Ã Ä¹⁰ ¿ Í
þý Ã Ä . ½ • » » ¬ ´ ±

þý š ± Ä Ã ì³ 1 ± ½ ½ ¿ Å , ´¹⁰ ± Ä μ Á⁻ ½ .

þý œ μ Ä ± Ä Ä Å Ç^{1±0} Ì Á ì³ Á ± ¼ ¼ ± " ¹ ¿⁻⁰ . Ä . Ä • Ä¹ Ç μ¹ Á ® Ä μ É ½ , £ Ç ¿ » ® ÿ¹⁰ ¿ ½ ¿ ¼¹⁰ Í ½
þý " ¹ ¿⁻⁰ . Ä . Ä , ± ½ μ Á¹ Ã Ä ® ¼¹ ¿ • μ ¬ Ä ¿ »¹ Ä ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/13405>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής /
Τμήμα Οικονομικών και Διοίκησης Επιχειρήσεων /
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

**"Ο ρόλος του στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των
εργαζομένων: Η περίπτωση του τουριστικού τομέα
στην Ελλάδα"**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Κατσόγιαννου Αικατερίνη
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κα. Γκιώση Στυλιανή**

02/2026



**Σχολή Οικονομικών, Διοίκησης και Πληροφορικής /
Τμήμα Οικονομικών και Διοίκησης Επιχειρήσεων /
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

**"Ο ρόλος του στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των
εργαζομένων: Η περίπτωση του τουριστικού τομέα
στην Ελλάδα"**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(MBA) στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Κατσόγιαννου Αικατερίνη
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κα. Γκιώση Στυλιανή**

02/2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Κατσόγιαννου Αικατερίνη, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	9
ABSTRACT	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	12
1.1 Παρουσίαση Προβληματικής	12
1.2 Στόχος Διπλωματικής Εργασίας	13
1.3 Καινοτομία της Διπλωματικής Εργασίας	13
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις.....	14
1.5 Επισκόπηση Μεθοδολογίας.....	15
1.6 Οργάνωση Διπλωματικής Εργασίας	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητική Θεμελίωση	17
2.1. Στυλ Ηγεσίας και Δέσμευση Εργαζομένων	17
2.2 Δέσμευση Εργαζομένων.....	20
2.3 Η Σχέση Ανάμεσα στα Στυλ Ηγεσίας και τη Δέσμευση Εργαζομένων	22
2.4 Ηγεσία στη Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία.....	23
2.5 Εργασιακή Δέσμευση των Εργαζομένων στον Ελληνικό Τουρισμό	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διαδικασίες Έρευνας - Μεθοδολογία	29
3.1 Στόχοι Ερευνητικής Προσέγγισης	29
3.2 Χρησιμότητα Έρευνας.....	30
3.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	30
3.4 Εννοιολογικοί Ορισμοί Μεταβλητών	31
3.5 Λειτουργικοί Ορισμοί Μεταβλητών	31
3.6 Δείγμα Έρευνας	31
3.7 Τρόποι Μέτρησης Έρευνας	31
3.8 Συλλογή Δεδομένων	33

3.9 Στατιστική Ανάλυση και Επεξεργασία Δεδομένων	33
3.10 Ηθικές Αρχές	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Σχολιασμός Ευρημάτων Έρευνας και Συζήτηση.....	45
5.1. Σχολιασμός και Συζήτηση	45
5.2 Επαλήθευση Υποθέσεων και Σύγκριση με τη Βιβλιογραφία	46
5.3 Σύγκριση με Προηγούμενες Μελέτες.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	49
6.1. Συμπεράσματα.....	49
6.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....	51
6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	58

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Κατσόγιαννου Αικατερίνη

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: "Ο ρόλος του στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων: Η περίπτωση του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα"

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

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Γκιώση Στυλιανή, Μέλος ΣΕΠ

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αναστασιάδου Σοφία, Μέλος ΣΕΠ

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Αποστολόπουλος Σωτήρης, Λέκτορας

ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ο πρόλογος και οι ευχαριστίες που ακολουθούν αποτελούν προσωπική αναφορά στην εμπειρία μου κατά την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος προήλθε από την επιθυμία μου να διερευνήσω σε βάθος την επίδραση των διαφορετικών ηγετικών στυλ στη δέσμευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα, έναν κλάδο με τον οποίο έχω άμεση επαφή μέσω των επαγγελματικών μου εμπειριών και των προσωπικών μου ενδιαφερόντων. Η επιλογή αυτή αποτέλεσε για μένα μια μοναδική ευκαιρία να συνδυάσω την πρακτική γνώση με την επιστημονική προσέγγιση, ενισχύοντας την κατανόησή μου για τη λειτουργία των οργανισμών και την επίδραση της ηγεσίας στο ανθρώπινο δυναμικό.

Η διαδικασία εκπόνησης της εργασίας με οδήγησε σε εκτενή και συστηματική ανάγνωση της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, καλύπτοντας θεωρητικές προσεγγίσεις και σύγχρονες μελέτες στον τομέα της ηγεσίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Παράλληλα, η συλλογή πρωτογενών δεδομένων και η ανάλυσή τους μέσω στατιστικών μεθόδων μου επέτρεψαν να εμβαθύνω σε επιστημονικές έννοιες και πρακτικές που εμπλούτισαν τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επαγγελματική μου αντίληψη για τη διοίκηση και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά την υλοποίηση της έρευνας αντιμετώπισα προκλήσεις, όπως η ισορροπία μεταξύ των επαγγελματικών μου υποχρεώσεων και του απαιτητικού ερευνητικού έργου, καθώς και η αντιμετώπιση στατιστικών αναλύσεων που αποτέλεσαν βασικό εργαλείο για την επεξεργασία και ερμηνεία των δεδομένων. Παρά αυτές τις δυσκολίες, η διαδικασία αποτέλεσε μια πολύτιμη μαθησιακή εμπειρία, η οποία συνέβαλε στην ανάπτυξη δεξιοτήτων οργάνωσης, κριτικής σκέψης και επιστημονικής μεθοδολογίας.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσά μου καθηγήτρια, κα Γκιώση Στυλιανή, για την πολύτιμη επιστημονική καθοδήγηση, τις χρήσιμες υποδείξεις και την αδιάκοπη υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας εργασίας. Η καθοδήγησή της υπήρξε καθοριστική για τη διαμόρφωση του θεωρητικού πλαισίου, την ερευνητική προσέγγιση και την ολοκλήρωση της συγγραφής με συνέπεια και ακαδημαϊκή αρτιότητα. Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής την, κυρία Αναστασιάδου Σοφία και τον κύριο Αποστολόπουλο Σωτήρη. Ευχαριστώ θερμά τους/τις συναδέλφους και φίλους μου που με στήριζαν και με ενθάρρυναν καθ' όλη τη

διάρκεια της διαδικασίας συλλογής δεδομένων και συγγραφής, συμβάλλοντας με τον τρόπο τους στη διατήρηση του ενθουσιασμού και της συγκέντρωσής μου.

Ιδιαίτερη αναφορά οφείλω στην οικογένειά μου για την αμέριστη ηθική υποστήριξη, την υπομονή και την ενθάρρυνση που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της έρευνας. Η παρουσία και η στήριξή τους υπήρξε καθοριστική για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας. Τέλος, εκφράζω την ειλικρινή ευγνωμοσύνη μου σε όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα, παρέχοντας πολύτιμα δεδομένα και συμβάλλοντας ουσιαστικά στην επιστημονική εγκυρότητα και αξιοπιστία της μελέτης. Η συμμετοχή τους υπήρξε καθοριστική για την ολοκλήρωση της εργασίας και την άντληση ουσιαστικών συμπερασμάτων.

Η εμπειρία αυτή αποτέλεσε για μένα όχι μόνο μια επιστημονική αναμέτρηση αλλά και μια προσωπική πρόκληση, η οποία συνέβαλε σημαντικά στην ακαδημαϊκή μου ανάπτυξη, στην επαγγελματική μου ωρίμανση και στην εμβάθυνση της κατανόησής μου για τη σημασία της ηγεσίας και της δέσμευσης στον χώρο εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Ειδικότερα, η μελέτη επικεντρώνεται στην ανάλυση του κατά πόσο οι μετασχηματιστικές και οι συναλλακτικές μορφές ηγεσίας επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη σημαντικούς δημογραφικούς παράγοντες, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων. Η έρευνα επιχειρεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη επιστημονική κατανόηση της δυναμικής μεταξύ ηγεσίας και δέσμευσης στον χώρο του ελληνικού τουρισμού, ένα κλάδο με ιδιαίτερες απαιτήσεις και σημαντική κοινωνικο-οικονομική επίδραση. Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στηρίζεται σε ποσοτική προσέγγιση και περιλαμβάνει τη διανομή ερωτηματολογίων σε ηλεκτρονική μορφή, σε δείγμα 50 εργαζομένων του τουριστικού τομέα. Τα συλλεχθέντα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, αξιοποιώντας περιγραφική στατιστική, t test, ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) και ανάλυση παλινδρόμησης, προκειμένου να εξεταστούν οι συσχετίσεις και οι διαφορές μεταξύ των μεταβλητών. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι τόσο η μετασχηματιστική όσο και η συναλλακτική ηγεσία σχετίζονται θετικά με τη δέσμευση στην εργασία. Ωστόσο, η μετασχηματιστική ηγεσία αναδείχθηκε ως ο ισχυρότερος προβλεπτικός παράγοντας δέσμευσης όταν εξετάζονται τα δύο στυλ ηγεσίας ταυτόχρονα, γεγονός που επιβεβαιώνει τη θεωρητική προσέγγιση ότι οι πρακτικές ηγεσίες που εμπνέουν, υποστηρίζουν και κινητοποιούν τους εργαζόμενους έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην ανάπτυξη υψηλών επιπέδων δέσμευσης. Παράλληλα, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα ηγετικά στυλ ανάλογα με το φύλο και την ηλικία, ενώ το επίπεδο εκπαίδευσης δεν φάνηκε να επηρεάζει σημαντικά αυτές τις αντιλήψεις. Η δέσμευση στην εργασία καταγράφηκε σε μέτριο έως χαμηλό επίπεδο, με υψηλότερες τιμές να παρατηρούνται σε γυναίκες, σε εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας και σε κατόχους ανώτερης εκπαίδευσης, γεγονός που υπογραμμίζει την επίδραση τόσο ατομικών όσο και κοινωνικών παραμέτρων στη σύνδεση των εργαζομένων με την εργασία τους. Τα ευρήματα της εργασίας αναδεικνύουν τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την ενίσχυση της δέσμευσης και προτείνουν την υιοθέτηση ηγετικών πρακτικών που προάγουν την έμπνευση, την υποστήριξη και την ενδυνάμωση των εργαζομένων, με

στόχο τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο.

Λέξεις κλειδιά: στυλ ηγεσίας, μετασχηματιστική ηγεσία, συναλλακτική ηγεσία, δέσμευση εργαζομένων, ελληνικός τουρισμός.

ABSTRACT

This thesis investigates the relationship between leadership styles and employee engagement in the Greek tourism sector. Specifically, it examines how transformational and transactional leadership approaches influence levels of job engagement among employees, while considering demographic variables such as gender, age, education level, and marital status. The methodology adopted is quantitative, involving the distribution of electronic questionnaires to a sample of 50 tourism sector employees, with data analyzed using SPSS software. Descriptive statistics, t-tests, ANOVA, and regression analyses were conducted to assess relationships and differences among key variables. The findings indicate that both transformational and transactional leadership are positively correlated with job engagement, with transformational leadership emerging as a stronger predictor when both styles are considered simultaneously. Statistically significant differences in perceptions of leadership styles were observed based on gender and age, while education level did not significantly affect these perceptions. Employee engagement levels were found to be moderate to low, with higher engagement reported among women, older participants, and those with higher educational attainment. The conclusions underscore the importance of transformational leadership for enhancing employee engagement in the tourism industry and recommend the implementation of leadership practices that foster inspiration, support, and empowerment of employees to improve organizational performance and service quality.

Keywords: leadership styles, transformational leadership, transactional leadership, employee engagement, Greek tourism.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Παρουσίαση Προβληματικής

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της εθνικής οικονομίας, συμβάλλοντας σημαντικά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), στην απασχόληση και στην κοινωνική ανάπτυξη της χώρας (Belias et al., 2020). Η συνεχής ανάπτυξη του κλάδου και η υψηλή του συμβολή στην οικονομία καθιστούν τον ελληνικό τουρισμό στρατηγικό τομέα για τη βιώσιμη ανάπτυξη της χώρας, δημιουργώντας παράλληλα απαιτήσεις για υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Dlamini & Garg, 2017).

Ωστόσο, ο τουριστικός τομέας βρίσκεται αντιμέτωπος με έντονο ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο, διαρκείς αλλαγές στις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των πελατών, καθώς και προκλήσεις στη διατήρηση και προσέλκυση ταλαντούχου προσωπικού (Kungwola, 2019). Το συνδυασμένο αυτό πλαίσιο δημιουργεί ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον, όπου η ικανότητα των οργανισμών να ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων καθίσταται καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία και την ανταγωνιστικότητά τους (Radosavljević et al., 2021).

Η ηγεσία στον τουριστικό τομέα δεν περιορίζεται απλώς στη διοικητική και οργανωτική λειτουργία, αλλά ασκεί άμεση επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα, στη ψυχολογική δέσμευση των εργαζομένων και, κατ' επέκταση, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Zainuddin & Asaari, 2019). Η δέσμευση των εργαζομένων αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη θετικών εργασιακών συμπεριφορών, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση της διαρροής προσωπικού (Fornes & Rocco, 2014). Επιπλέον, πρόσφατες μελέτες έχουν δείξει ότι η υψηλή δέσμευση συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των υπηρεσιών στον τουρισμό και τη φιλοξενία, επηρεάζοντας τόσο την ικανοποίηση των πελατών όσο και τη συνολική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων (Udi & Muchie, 2018).

Παρά το διεθνές ενδιαφέρον για τη σχέση μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας και δέσμευσης εργαζομένων, η εμπειρική τεκμηρίωση που εστιάζει στον ελληνικό τουριστικό τομέα παραμένει περιορισμένη (Belias et al., 2020). Η έλλειψη αυτής της εξειδικευμένης γνώσης καθιστά αναγκαία την εκπόνηση μελέτης που θα διερευνήσει συστηματικά πώς η ηγεσία επηρεάζει τη δέσμευση στο συγκεκριμένο γεωγραφικό και οργανωσιακό πλαίσιο. Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να καλύψει αυτό το κενό,

παρέχοντας εμπειρικά δεδομένα και ανάλυση που μπορούν να υποστηρίξουν την ανάπτυξη στρατηγικών ηγεσίας προσαρμοσμένων στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού τουρισμού.

1.2 Στόχος Διπλωματικής Εργασίας

Ο κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική και συναλλακτική) και της δέσμευσης των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο (Dlamini & Garg, 2017; Zainuddin & Asaari, 2019). Ειδικότερα, η εργασία επιδιώκει:

1. Να αξιολογήσει την επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων.
2. Να εξετάσει αν η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται με τις στάσεις και συμπεριφορές δέσμευσης.
3. Να συγκρίνει τις επιπτώσεις των δύο αυτών ηγετικών προσεγγίσεων στους εργαζόμενους στον τουριστικό τομέα.

Περαιτέρω, η μελέτη στοχεύει να προσδιορίσει δημογραφικούς παράγοντες που ενδεχομένως διαφοροποιούν τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τα ηγετικά στυλ και την εργασιακή δέσμευση (Fornes & Rocco, 2014; Radosavljević et al., 2021).

1.3 Καινοτομία της Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα μελέτη χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα καινοτόμα στοιχεία:

- Εφαρμογή στον ελληνικό τουρισμό: Παρότι υπάρχει διεθνής βιβλιογραφία για τη σχέση ηγεσίας και δέσμευσης, λίγες έρευνες εστιάζουν στον ειδικό ελληνικό τουριστικό χώρο, όπου οι λειτουργίες μπορεί να επηρεάζονται από πολιτισμικούς και οικονομικούς παράγοντες (Belias et al., 2020).
- Συνδυαστική ανάλυση δύο ηγετικών στυλ: Η έρευνα συγκρίνει συστηματικά μετασχηματιστική και συναλλακτική ηγεσία, επιτρέποντας μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των διαφορών στην επίδραση των δύο αυτών προσεγγίσεων στην εργασιακή δέσμευση (Dlamini & Garg, 2017; Kungwola, 2019).

- Συνδυασμός δημογραφικών μεταβλητών: Η χρήση δημογραφικών μεταβλητών ως παράγοντες διαφοροποίησης προσθέτει βάθος στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση πρακτικών προτάσεων για την ηγεσία στον τουριστικό χώρο (Radosavljević et al., 2021).

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα και Υποθέσεις

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τους στόχους της μελέτης, διατυπώνονται τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ των διαφορετικών στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική) και του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο;
- Ποιο στυλ ηγεσίας επικρατεί περισσότερο στον ελληνικό τουριστικό τομέα σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων;
- Σε ποιο βαθμό το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στον χώρο εργασίας τους;
- Υπάρχουν διαφορές στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που ασκείται στην επιχείρηση;

Από τα ερωτήματα αυτά προκύπτουν οι ακόλουθες υποθέσεις:

- **H1:** Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστικής και συναλλακτικής) και του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων.
- **H1a:** Η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται θετικά με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.
- **H1b:** Η συναλλακτική ηγεσία σχετίζεται θετικά, αλλά σε μικρότερο βαθμό, με την εργασιακή δέσμευση.
- **H2:** Η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας στον ελληνικό τουριστικό τομέα.

- **H3:** Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα εφαρμοζόμενα στυλ ηγεσίας με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.
- **H3a–c:** Το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τα στυλ ηγεσίας.
- **H4:** Υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στο επίπεδο εργασιακής δέσμευσης ανάλογα με το στυλ ηγεσίας.
- **H4a:** Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την ηγεσία ως μετασχηματιστική εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης από όσους αντιλαμβάνονται τη διοίκηση ως συναλλακτική.

1.5 Επισκόπηση Μεθοδολογίας

Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας έρευνας είναι ποσοτική, επιλέχθηκε δε λόγω της ικανότητάς της να αναλύει ποσοτικά δεδομένα και να εξετάζει σχέσεις αιτιότητας μεταξύ μεταβλητών (Fornes & Rocco, 2014). Η συλλογή πρωτογενών δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων σε εργαζομένους του τουριστικού τομέα, με χρήση μεθόδων όπως συχνότητες, t-test, ANOVA και παλινδρόμηση, ώστε να διερευνηθούν τόσο διαφορές μεταξύ ομάδων όσο και οι επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη μεταβλητή (δέσμευση). Η ανάλυση βασίστηκε στο λογισμικό SPSS, εξασφαλίζοντας αξιοπίστα και επαναλήψιμα αποτελέσματα (Radosavljević et al., 2021).

1.6 Οργάνωση Διπλωματικής Εργασίας

Η παρούσα εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια, ως εξής:

- Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή — παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο, την προβληματική, τους στόχους, τις υποθέσεις και τη μεθοδολογική προσέγγιση.
- Κεφάλαιο 2: Θεωρητική θεμελίωση/βιβλιογραφική ανασκόπηση — αναλύει τις κύριες θεωρίες ηγεσίας και δέσμευσης και τις μεταξύ τους σχέσεις.
- Κεφάλαιο 3: Διαδικασίες Έρευνας/Μεθοδολογία — περιγράφει λεπτομερώς τα ερευνητικά εργαλεία, τον σχεδιασμό της έρευνας και τη δειγματοληψία.
- Κεφάλαιο 4: Ανάλυση και Αποτελέσματα — παρουσιάζει τα στατιστικά ευρήματα και την ερμηνεία τους.

- Κεφάλαιο 5: Συζήτηση — συνδέει τα ευρήματα με τη θεωρία και τις ερευνητικές υποθέσεις.
- Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Θεωρητική Θεμελίωση

2.1. Στυλ Ηγεσίας και Δέσμευση Εργαζομένων

Η παγκόσμια αναγνώριση της ζωντανίας της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας έχει εδραιωθεί εδώ και αρκετό καιρό (Azim et al., 2019). Τοποθετημένη μέσα στα γαλάζια νερά της Μεσογείου, η Ελλάδα διαθέτει εντυπωσιακά τοπία, ένδοξο αρχαίο παρελθόν και ζωντανή πολιτιστική κληρονομιά, καθιστώντας την έναν ελκυστικό προορισμό για ταξιδιώτες που αναζητούν αξέχαστες εμπειρίες. Ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα, ο οποίος κατέχει ζωτικής σημασίας θέση στην εθνική οικονομία, έχει παρουσιάσει σταθερή ανάπτυξη με την πάροδο του χρόνου και παραμένει σημαντικός συντελεστής τόσο στην παραγωγή εσόδων όσο και στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Στο δυναμικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον του τουριστικού τομέα, είναι εξαιρετικά σημαντικό να εξεταστούν διεξοδικά τα καθοριστικά στοιχεία που συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχία και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του. Μεταξύ αυτών των στοιχείων, η ηγεσία αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει όχι μόνο τις λειτουργικές πτυχές, αλλά και τη δέσμευση και ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του κλάδου (Zhao & Sheng, 2019).

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να διερευνήσει τη σύνθετη συσχέτιση μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων, στο ειδικό πλαίσιο του ελληνικού τουρισμού. Η έννοια της ηγεσίας χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ασκεί σημαντική επιρροή στην απόδοση και το ηθικό των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό (Aboramadan & Dahleez, 2020). Η ανάλυση των ηγετικών πρακτικών είναι αναγκαία στον τουριστικό τομέα, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και προκλήσεών του. Στόχος της έρευνας είναι να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση της επίδρασης των στυλ ηγεσίας στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, στη δέσμευση των εργαζομένων και, κατ' επέκταση, στη συνολική ανάπτυξη και επιτυχία της βιομηχανίας.

Το θέμα της ηγεσίας έχει διαχρονικά προκαλέσει το ενδιαφέρον και τον διάλογο στον ακαδημαϊκό χώρο (Zhao & Sheng, 2019). Το πεδίο της ηγεσίας χαρακτηρίζεται από πληθώρα θεωριών, καθεμία από τις οποίες προωθεί μια διαφορετική προσέγγιση στο πώς να εμπνέει και να καθοδηγεί άτομα και ομάδες. Η μετασχηματιστική, η συναλλακτική και η υπηρετική ηγεσία αποτελούν ενδεικτικά παραδείγματα θεωριών στον τομέα αυτό. Η παρούσα διατριβή αποσκοπεί να αποσαφηνίσει τα

χαρακτηριστικά και τις αρχές που διέπουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας και, στη συνέχεια, να διερευνήσει τη σχέση τους με τη δέσμευση των εργαζομένων.

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα οργανωσιακής επιτυχίας και ορίζεται συνήθως ως η συναισθηματική αφοσίωση και ο ενθουσιασμός που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι προς την εργασία τους και τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν (Carasco-Saul et al., 2015). Στο πλαίσιο της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας, όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη φιλοξενία, την εξυπηρέτηση πελατών και την εμπειρία των επισκεπτών, η σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων καθίσταται ακόμη πιο εμφανής (Milhem et al., 2019). Η παρούσα μελέτη επιδιώκει να εξετάσει τα βασικά συστατικά της εργασιακής δέσμευσης, καθώς και τη σημασία της μέσα στο πλαίσιο του ελληνικού τουριστικού τομέα.

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα που καθοδηγεί τη διατριβή είναι το εξής: Ποια είναι η επίδραση των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό τομέα; Για να απαντηθεί το ερώτημα αυτό, θα πραγματοποιηθεί διερεύνηση της εκτενούς βιβλιογραφίας γύρω από την ηγεσία, ενσωματώνοντας απόψεις ακαδημαϊκών, επαγγελματιών και ειδικών του κλάδου. Επιπλέον, θα εξεταστούν οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού τουριστικού τομέα, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής του σημασίας, της οργανωτικής του δομής και των χαρακτηριστικών προσεγγίσεων ηγεσίας που τον διακρίνουν.

Στα επόμενα κεφάλαια, θα πραγματοποιηθεί εκτενής ανάλυση των θεωριών ηγεσίας, με ιδιαίτερη έμφαση στην επίδραση της μετασχηματιστικής και συναλλακτικής ηγεσίας στα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων. Επιπλέον, η μελέτη στοχεύει να εξετάσει τις πολυπλοκότητες της ηγεσίας στον ελληνικό τουριστικό τομέα, εστιάζοντας στα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας, στους πολιτιστικούς παράγοντες και στις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων. Τέλος, θα αναλυθούν οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες μέσα σε αυτόν τον ιδιαίτερο κλάδο.

2.1.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία

Η θεωρία της μετασχηματιστικής ηγεσίας έχει μελετηθεί εκτενώς και αναγνωρίζεται ευρέως για τη σημαντική της επίδραση στη δέσμευση των εργαζομένων και στη συνολική επιτυχία των οργανισμών. Το στυλ ηγεσίας που είναι γνωστό ως μετασχηματιστική ηγεσία, όπως αρχικά εισήχθη από τον James MacGregor Burns το

1978, επικεντρώνεται στην ικανότητα των ηγετών να εμπνέουν και να παρακινούν τους υφισταμένους τους να υπερβούν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης και να επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα (Meskelis & Whittington, 2020). Η έμφαση δίνεται σε ηγέτες που ασκούν ηγεσία μέσα από τις πράξεις τους, εμπνέουν ένα κοινό όραμα και καλλιεργούν αίσθημα συνοχής και κατεύθυνσης στις ομάδες τους.

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες χαρακτηρίζονται από χαρισματική προσωπικότητα και εξαιρετική ικανότητα να επικοινωνούν ένα πειστικό όραμα για το μέλλον. Καλλιεργούν ενθουσιασμό και αφοσίωση στα μέλη της ομάδας, κινητοποιώντας τα να υπερβούν τα προσωπικά τους συμφέροντα προς όφελος των κοινών στόχων. Ο συνδυασμός χαρίσματος και διανοητικής διέγερσης δημιουργεί ευκαιρίες για δημιουργική σκέψη και υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες επιδεικνύουν εξατομικευμένο ενδιαφέρον, αναπτύσσοντας υποστηρικτικές και προσωπικές σχέσεις με κάθε μέλος της ομάδας. (Bass & Avolio, 1994).

Η μετασχηματιστική ηγεσία μπορεί να ασκήσει ουσιαστική επιρροή στον ελληνικό τουριστικό κλάδο (Zhang et al., 2014). Ο τουρισμός ανθεί προσφέροντας εξαιρετικές και αξέχαστες εμπειρίες στους επισκέπτες. Οι ηγέτες που ενσαρκώνουν τα χαρακτηριστικά της μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορούν να εμφυσήσουν στο προσωπικό τον ενθουσιασμό και τη δέσμευση που απαιτούνται για να προσφέρουν αυτές τις εμπειρίες. Εμπνέοντας και παρακινώντας τους εργαζομένους, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ικανοποίηση και την πιστότητα των πελατών, συμβάλλοντας έτσι στη μακροπρόθεσμη επιτυχία του κλάδου. (Wang, Tsai & Tsai, 2014)

2.1.2 Συναλλακτική Ηγεσία

Σε σύγκριση με τη μετασχηματιστική, η συναλλακτική ηγεσία αντιπροσωπεύει μια πιο δομημένη και προσανατολισμένη στους στόχους προσέγγιση καθοδήγησης ομάδων (Strom et al., 2014). Το συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας διακρίνεται από καθορισμένες και σαφείς προσδοκίες, καθώς και ανταμοιβές που εξαρτώνται από την απόδοση. Οι συναλλακτικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στη δημιουργία ενός ξεκάθਾਰου πλαισίου κανόνων και διαδικασιών, στο οποίο οι εργαζόμενοι καλούνται να συμμορφωθούν. Εφαρμόζουν ένα σύστημα κινήτρων και κυρώσεων που βασίζεται στον βαθμό τήρησης των προκαθορισμένων προτύπων.

Οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν συχνά την εξαρτημένη ενίσχυση — μια πρακτική κατά την οποία οι ανταμοιβές ή οι τιμωρίες εξαρτώνται από την απόδοση των υφισταμένων. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών προσδοκιών και στόχων, σύμφωνα με τους οποίους οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανταμοιβές όταν τους επιτυγχάνουν ή κυρώσεις σε περίπτωση αποτυχίας. Τα κίνητρα μπορεί να περιλαμβάνουν μόνους, προαγωγές ή άλλα απτά οφέλη. (Bass, 1985)

Η συναλλακτική ηγεσία αποτελεί αποτελεσματική προσέγγιση στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, καθώς διευκολύνει την αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών. Σε έναν τομέα όπου η εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών εξαρτάται από τη συνέπεια και την τήρηση πρωτοκόλλων, η παρουσία συναλλακτικών ηγετών είναι καθοριστική για τη διατήρηση των προτύπων και την επίτευξη λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Η ικανοποίηση και η πιστότητα των πελατών αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της τουριστικής βιομηχανίας. (Tracey & Hinkin, 1998).

2.2 Δέσμευση Εργαζομένων

2.2.1 Ορισμός και Διαστάσεις της Δέσμευσης Εργαζομένων

Η σαφής διατύπωση του ορισμού της δέσμευσης εργαζομένων είναι ουσιώδης για την κατανόηση της σημασίας και της επίδρασής της μέσα σε έναν οργανισμό, ιδίως στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Η έννοια της δέσμευσης είναι πολυδιάστατη, καθώς περιλαμβάνει συναισθηματικές, γνωστικές και συμπεριφορικές πτυχές της σχέσης του εργαζομένου με την εργασία και τον οργανισμό του (Carasco-Saul et al., 2015).

Η δέσμευση αφορά πρωτίστως το συναισθηματικό επίπεδο της σχέσης του εργαζομένου με την εργασία του. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν ενθουσιασμό και αίσθημα υπερηφάνειας για το έργο τους. Στον ελληνικό τουρισμό, αυτή η συναισθηματική αφοσίωση συχνά μεταφράζεται σε αυθεντικές και θερμές αλληλεπιδράσεις με τους επισκέπτες, οδηγώντας σε εμπειρίες που αφήνουν διαρκή θετική εντύπωση (Meskelis & Whittington, 2020).

Σε γνωστικό επίπεδο, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι επιδεικνύουν υψηλό βαθμό νοητικής επένδυσης στον ρόλο τους (Kular et al., 2008). Κατανοούν σε βάθος τα καθήκοντα, τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, ευθυγραμμίζοντας τη συμπεριφορά τους με την αποστολή του. Στον τουρισμό, αυτή η ευθυγράμμιση εξασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν βαθιά γνώση της πολιτιστικής και

ιστορικής ταυτότητας της Ελλάδας, εμπλουτίζοντας έτσι την εμπειρία των επισκεπτών (Milhem et al., 2019).

Η συμπεριφορική διάσταση της δέσμευσης αφορά τις προαιρετικές και προδραστικές ενέργειες των εργαζομένων που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της θέσης τους, αναζητώντας τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών και παροχής εξαιρετικής εξυπηρέτησης (Kular et al., 2008). Στον ελληνικό τουρισμό, αυτό μεταφράζεται σε εργαζομένους που καταβάλλουν πρόσθετη προσπάθεια ώστε οι επισκέπτες να απολαύσουν μοναδικές εμπειρίες, όπως η προώθηση άγνωστων αξιοθέατων ή η άμεση αντιμετώπιση προβλημάτων.

Ο τουριστικός τομέας, ο οποίος βασίζεται σε ανθρώπινη αλληλεπίδραση και στην ικανοποίηση των επισκεπτών, δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίς δεσμευμένο προσωπικό. Η παρουσία τέτοιων εργαζομένων επηρεάζει άμεσα και θετικά την ποιότητα της εμπειρίας των πελατών, ενισχύοντας την πιστότητα και τη θετική φήμη του προορισμού.

2.2.2 Συστατικά της Δέσμευσης Εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει διάφορα αλληλένδετα στοιχεία τα οποία διαμορφώνουν το επίπεδο εμπλοκής τους στο εργασιακό περιβάλλον. Στο πλαίσιο του ελληνικού τουρισμού, η κατανόηση αυτών των στοιχείων είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου το προσωπικό αισθάνεται παρακινημένο, αφοσιωμένο και ενθουσιώδες για την εργασία του (Strom et al., 2014).

Τα βασικά συστατικά περιλαμβάνουν (Kahn, 1990):

- Συναισθηματικός δεσμός: αφορά τη συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία και τον οργανισμό του.
- Ικανοποίηση από την εργασία: το επίπεδο πληρότητας και ικανοποίησης που βιώνει ο εργαζόμενος.
- Κίνητρα: η εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη στόχων.
- Δέσμευση: η αφοσίωση στους σκοπούς και τις αξίες του οργανισμού.
- Ευημερία: η σωματική και ψυχολογική υγεία των εργαζομένων.

- Ανάπτυξη: οι ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη.

2.3 Η Σχέση Ανάμεσα στα Στυλ Ηγεσίας και τη Δέσμευση Εργαζομένων

2.3.1 Μετασχηματιστική Ηγεσία και Δέσμευση

Η συσχέτιση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και δέσμευσης εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η ελληνική τουριστική βιομηχανία επωφελείται άμεσα από τη μετασχηματιστική ηγεσία, η οποία δίνει έμφαση στην έμπνευση, την παρακίνηση και την ανάπτυξη κοινής αποστολής (Meskelis & Whittington, 2020).

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους εργαζομένους να υπερβούν τις προσδοκίες τους, καλλιεργώντας συναισθηματική και γνωστική δέσμευση. Η πνευματική διέγερση ενισχύει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία — στοιχεία κρίσιμα για έναν τομέα που βασίζεται στη μοναδικότητα της εμπειρίας. Η εξατομικευμένη φροντίδα (Zhang et al., 2014) ενδυναμώνει τους εργαζομένους, αυξάνοντας την ικανοποίηση και την αίσθηση αναγνώρισης.

Η μετασχηματιστική ηγεσία, μέσω έμπνευσης, πνευματικής διέγερσης και εξατομικευμένης υποστήριξης, μπορεί να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθηματικά αφοσιωμένοι και διανοητικά ενεργοί, οδηγώντας σε ανώτερη ποιότητα εξυπηρέτησης και βιωματικές εμπειρίες για τους επισκέπτες (Zhao & Sheng, 2019).

2.3.2 Συναλλακτική Ηγεσία και Δέσμευση

Η συναλλακτική ηγεσία, με την έμφαση στη σαφήνεια και την οργάνωση, επηρεάζει διαφορετικά τη δέσμευση των εργαζομένων. Παρά τις διαφορές της από τη μετασχηματιστική, μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο σε ορισμένες διαστάσεις της δέσμευσης.

Η εξαρτημένη ενίσχυση (Milhem et al., 2019) ενισχύει τη συμπεριφορική διάσταση, καθώς οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά σε συγκεκριμένα κίνητρα. Παράλληλα, η προβλεψιμότητα και η σαφήνεια βελτιώνουν την εργασιακή ικανοποίηση (Meskelis & Whittington, 2020). Ωστόσο, η υπερβολική εξάρτηση από εξωτερικά κίνητρα μπορεί να περιορίσει τη συναισθηματική και γνωστική δέσμευση.

Στον ελληνικό τουρισμό, όπου η αυθεντικότητα και η φιλοξενία είναι κεντρικές αξίες, η αποκλειστική εφαρμογή συναλλακτικής ηγεσίας ίσως δεν επαρκεί για την καλλιέργεια πραγματικής δέσμευσης (Popli & Rizvi, 2016).

2.4 Ηγεσία στη Ελληνική Τουριστική Βιομηχανία

2.4.1 Δομή της Ελληνικής Τουριστικής Βιομηχανίας

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία παρουσιάζει μια πολύπλοκη και πολυδιάστατη δομή, η οποία έχει υποστεί σημαντικούς μετασχηματισμούς με την πάροδο του χρόνου, καθιστώντας την θεμελιώδες στοιχείο της εθνικής οικονομίας. Ο τουρισμός περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα τομέων, υπηρεσιών και προορισμών, καθένας από τους οποίους διαδραματίζει έναν ιδιαίτερο ρόλο στην αλυσίδα αξίας του τουριστικού προϊόντος.

Ο ελληνικός κλάδος φιλοξενίας αποτελείται κυρίως από πληθώρα ξενοδοχείων, θερέτρων και καταλυμάτων που είναι διάσπαρτα σε ολόκληρη τη χώρα (Zhao & Sheng, 2019). Το φάσμα των παρεχόμενων επιλογών διαμονής κυμαίνεται από μικρούς, οικογενειακούς ξενώνες έως μεγάλα, πολυτελή θέρετρα. Αυτή η ποικιλομορφία εξασφαλίζει την ικανοποίηση των διαφορετικών προτιμήσεων των επισκεπτών. Η κατανόηση αυτής της ποικιλίας είναι ζωτικής σημασίας για τα ηγετικά στελέχη της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας, καθώς επηρεάζει άμεσα το είδος της ηγεσίας που απαιτείται για την αποτελεσματική διαχείριση διαφορετικών τύπων καταλυμάτων και την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.

Παράλληλα, ο τομέας της εστίασης, που περιλαμβάνει εστιατόρια, ταβέρνες και καφετέριες, αποτελεί βασικό στοιχείο του τουριστικού προϊόντος (Popli & Rizvi, 2015). Οι γαστρονομικές εμπειρίες των επισκεπτών συχνά αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του ταξιδιού τους στην Ελλάδα (Erwin et al., 2019). Είναι απαραίτητο οι ηγέτες να αναγνωρίζουν τη σημασία αυτού του τομέα μέσα στο ευρύτερο πλαίσιο της εμπειρίας των επισκεπτών και να εξετάζουν πώς διαφορετικά στυλ ηγεσίας μπορούν να εμπνεύσουν τους εργαζομένους στον κλάδο της εστίασης ώστε να προσφέρουν εξαιρετικές υπηρεσίες.

Επιπλέον, η Ελλάδα διαθέτει πληθώρα ιστορικών και πολιτιστικών μνημείων, από αρχαίους αρχαιολογικούς χώρους έως σύγχρονα μουσεία. Οι χώροι αυτοί προσελκύουν επισκέπτες που αναζητούν πνευματικό και πολιτιστικό εμπλουτισμό. Οι ηγέτες που δραστηριοποιούνται στη διαχείριση και προστασία αυτών των πολιτιστικών πόρων έχουν έναν ιδιαίτερο ρόλο, καθώς ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων που έχουν αναλάβει την ευθύνη διατήρησης της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας. (Timothy, & Boyd, 2003)

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται επίσης από γεωγραφική και θεματική ποικιλομορφία, η οποία περιλαμβάνει νησιωτικές και ορεινές περιοχές, προσδίδοντας πολυπλοκότητα στη συνολική της δομή (Carasco-Saul et al., 2015). Η αποτελεσματική ηγεσία προϋποθέτει ηγέτες με βαθιά κατανόηση των ιδιαίτερων προκλήσεων και ευκαιριών κάθε περιοχής. Για να επιτευχθεί αυτό, οι ηγέτες οφείλουν να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ιδιαιτερότητες και ανάγκες.

2.4.2 Οικονομική Σημασία

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία κατέχει εξαιρετικά σημαντική θέση στην οικονομία της χώρας, συμβάλλοντας καθοριστικά στην απασχόληση, στα έσοδα και στη συνολική οικονομική ανάπτυξη. Είναι απαραίτητο τα ηγετικά στελέχη του κλάδου να κατανοούν τις οικονομικές επιπτώσεις του τουρισμού και να αξιολογούν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγετικές τους πρακτικές επηρεάζουν αυτόν τον ζωτικό τομέα.

Ο τουρισμός αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πηγές απασχόλησης για τη χώρα. Δημιουργεί άμεσα και έμμεσα χιλιάδες θέσεις εργασίας, από προσωπικό ξενοδοχείων και ξεναγούς έως επαγγελματίες μεταφορών και τεχνίτες. Για να διαχειριστούν αποτελεσματικά αυτό το εκτεταμένο δίκτυο απασχόλησης, οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν βαθιά γνώση του πολυμορφικού εργατικού δυναμικού και να εφαρμόζουν στυλ ηγεσίας που εμπνέουν και κινητοποιούν τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα.

Ο τουρισμός συμβάλλει επίσης ουσιαστικά στη δημιουργία εθνικού εισοδήματος. Το 2019, ο τουριστικός τομέας αντιπροσώπευε πάνω από το 20% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) της Ελλάδας, καθιστώντας τον έναν από τους βασικούς πυλώνες της οικονομικής ανάπτυξης. Οι ηγέτες του κλάδου πρέπει να αναγνωρίζουν τον ρόλο τους στη δημιουργία εσόδων και να εξετάζουν πώς μπορούν να ενισχύσουν την κερδοφορία μέσω ηγετικών στρατηγικών που συνδυάζουν ποιότητα και βιωσιμότητα (Lazarakis et al., 2023).

Επιπλέον, η οικονομική σημασία του τουρισμού επεκτείνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και στις τοπικές κοινότητες. Πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται άμεσα ή έμμεσα στον τουριστικό τομέα, παρέχοντας προϊόντα και υπηρεσίες που ενισχύουν την τοπική οικονομία (Lazarakis et al., 2023). Οι ηγέτες του τουρισμού διαδραματίζουν καίριο ρόλο στη συνεργασία με τις τοπικές

επιχειρήσεις, ενισχύοντας τον θετικό οικονομικό αντίκτυπο του τουρισμού στην ευρύτερη κοινωνία.

Η οικονομική σημασία του ελληνικού τουρισμού καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ισχυρής και αποτελεσματικής ηγεσίας. Η ηγεσία στον τουρισμό απαιτεί προνοητικότητα και ευελιξία, με ικανότητα να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των τουριστών και να διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του κλάδου. Η εφαρμογή αποτελεσματικών ηγετικών πρακτικών μπορεί να προωθήσει την οικονομική ανάπτυξη, να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας και να βελτιώσει τη συνολική ευημερία της κοινωνίας. Ως εκ τούτου, ο τουριστικός τομέας αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα του οικονομικού οικοδομήματος της Ελλάδας.

2.4.3 Πολιτιστικές Επιρροές στις Ηγετικές Πρακτικές του Ελληνικού Τουρισμού

Η ηγεσία στην ελληνική τουριστική βιομηχανία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις πολιτιστικές αξίες και παραδόσεις. Τα ιστορικά, κοινωνικά και πολιτισμικά χαρακτηριστικά της Ελλάδας διαμορφώνουν ένα ιδιαίτερο πλαίσιο που επηρεάζει τα στελέχη ηγεσίας, τη δέσμευση των εργαζομένων και τις αλληλεπιδράσεις με τους επισκέπτες (Hofstede, 2001).

Ο ελληνικός πολιτισμός δίνει μεγάλη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις και στη σύνδεση μεταξύ των ανθρώπων. Στην καρδιά αυτής της κουλτούρας βρίσκεται η έννοια του «φιλότιμου», που ενσωματώνει αξίες όπως η τιμή, ο σεβασμός και η φιλοξενία. Στον τουριστικό τομέα, οι ηγέτες καλούνται συχνά να οικοδομούν και να διατηρούν ισχυρές σχέσεις με το προσωπικό τους. Οι σχέσεις αυτές ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση — στοιχεία θεμελιώδη για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων (Kahn, 1990). Η έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις συνδέεται στενά με το μοντέλο της υπηρετικής ηγεσίας, το οποίο δίνει προτεραιότητα στην ενσυναίσθηση και το προσωπικό ενδιαφέρον (Greenleaf, 1977).

Παράλληλα, η σημασία της παράδοσης και της πολιτιστικής κληρονομιάς στην ελληνική κοινωνία είναι αναμφισβήτητη (Agiussanto et al., 2020). Η διατήρηση και προώθηση των πολιτιστικών αφηγήσεων δεν αποτελεί απλώς επαγγελματική υποχρέωση αλλά και ηθικό καθήκον. Οι ηγέτες που κατανοούν και προωθούν αυτές τις αξίες είναι σε θέση να εμπνεύσουν τους εργαζομένους, οι οποίοι νιώθουν υπερηφάνεια να εκπροσωπούν και να μεταδίδουν την ελληνική παράδοση στους επισκέπτες (Timothy & Boyd, 2003).

Ο μεσογειακός τρόπος ζωής, γνωστός για τον πιο χαλαρό και ήρεμο ρυθμό του, αποτελεί επίσης καθοριστικό πολιτισμικό παράγοντα. Η συγκεκριμένη κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τα στυλ ηγεσίας και τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι ηγέτες του τουρισμού στην Ελλάδα καλούνται να ισορροπήσουν ανάμεσα στις πολιτισμικές αξίες και στις απαιτήσεις ενός απαιτητικού και συχνά πιεστικού κλάδου. Ένα υπερβολικά αυταρχικό στυλ ηγεσίας, που δεν συνάδει με το ελληνικό πολιτισμικό πλαίσιο, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων (Mitonga-Monga & Hlongwane, 2017).

Η εις βάθος κατανόηση αυτών των πολιτιστικών παραμέτρων είναι απαραίτητη για τα στελέχη της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας. Η προσαρμογή των ηγετικών πρακτικών στις αξίες, τις παραδόσεις και τον τρόπο ζωής του τοπικού πολιτισμού επιτρέπει στους ηγέτες να καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει το πάθος, την αφοσίωση και την αυθεντικότητα (Erwin et al., 2019). Οι ηγέτες που ενσωματώνουν την ενσυναίσθηση, τον σεβασμό στην παράδοση και την κατανόηση της τοπικής κουλτούρας μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες ικανές να προσφέρουν εμπειρίες που αποτυπώνουν το μοναδικό πνεύμα της Ελλάδας και να ενισχύσουν τη θέση της χώρας ως κορυφαίου παγκόσμιου τουριστικού προορισμού.

2.5 Εργασιακή Δέσμευση των Εργαζομένων στον Ελληνικό Τουρισμό

2.5.1 Στρατηγικές Δέσμευσης των Εργαζομένων

Στο πλαίσιο της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας, η οποία χαρακτηρίζεται από τη δυναμική της φύση και τον πολιτισμικό της πλούτο, η εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών για την ενίσχυση της εμπλοκής των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Οι εργαζόμενοι που είναι ενεργά αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι στο έργο τους τείνουν να προσφέρουν υψηλού επιπέδου εμπειρίες στους επισκέπτες, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης, αφοσίωσης και επαναλαμβανόμενης επισκεψιμότητας (Schaufeli & Bakker, 2004; Karatepe, 2013).

Οι παρακάτω πρωτοβουλίες έχουν αναγνωριστεί ως αποτελεσματικά μέσα ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων στον κλάδο:

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ηγεσίας:
Η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ενδυνάμωση των ηγετών του ελληνικού τουρισμού, παρέχοντάς τους τις απαραίτητες ικανότητες για να εμπνέουν

και να κινητοποιούν τις ομάδες τους (Bass & Avolio, 1994). Η καλλιέργεια δεξιοτήτων σε διάφορα στυλ ηγεσίας, όπως η μετασχηματιστική και η υπηρετική ηγεσία, επιτρέπει στους ηγέτες να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους στις ανάγκες του πολυμορφικού εργατικού δυναμικού (Greenleaf, 1977).

- **Ευαισθησία και επάρκεια σε θέματα πολιτισμού:** Ο ελληνικός τουριστικός τομέας δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατανόηση και τον σεβασμό της τοπικής κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι οι ηγέτες τους διαθέτουν πολιτισμική επίγνωση και σεβασμό προς τις πολιτισμικές ιδιαιτερότητες του περιβάλλοντος εργασίας τους εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εμπλοκής και επαγγελματικού ενθουσιασμού (Hofstede, 2001; Erwin et al., 2019).

- **Συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης:** Η δημιουργία μηχανισμών αναγνώρισης και ανταμοιβής ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων και βελτιώνει την απόδοσή τους. Η αναγνώριση των επιτευγμάτων, μέσω οικονομικών ή μη οικονομικών ανταμοιβών, συμβάλλει σημαντικά στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη δέσμευση των εργαζομένων (Bass, 1985; Saks, 2006).

- **Προγράμματα ευημερίας και ευεξίας:** Οι πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη βελτίωση της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων επηρεάζουν θετικά τα επίπεδα εμπλοκής τους. Η υιοθέτηση δράσεων που προάγουν την ευεξία, όπως προγράμματα διαχείρισης άγχους και ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, δημιουργεί ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον και μειώνει την επαγγελματική εξουθένωση (Maslach & Leiter, 2016).

- **Ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης:** Η ύπαρξη προοπτικών εξέλιξης αποτελεί βασικό παράγοντα ενίσχυσης της εμπλοκής των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υπάρχουν σαφείς δυνατότητες μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης, είναι πιο πρόθυμοι να επενδύσουν ενεργά στους ρόλους τους (Azim et al., 2019; Kahn, 1990).

- **Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων:** Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ενισχύει το αίσθημα ενδυνάμωσης και υπευθυνότητας. Η αίσθηση ότι η άποψή τους λαμβάνεται υπόψη

ενισχύει τη δέσμευση, την αφοσίωση και τη συνεργατικότητα εντός του οργανισμού (Saks, 2006).

2.5.2 Προκλήσεις για την Προώθηση της Δέσμευσης

Η ενίσχυση της εμπλοκής των εργαζομένων στον ελληνικό τουρισμό συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις. Η εποχικότητα του κλάδου δημιουργεί αστάθεια στη ροή εργασίας και επηρεάζει αρνητικά το ηθικό και τη δέσμευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν παρατηρούνται διακυμάνσεις στο εισόδημα και τον φόρτο εργασίας (Karatepe, 2013).

Επιπλέον, η γλωσσική και πολιτισμική ποικιλομορφία των επισκεπτών απαιτεί υψηλά επίπεδα επικοινωνιακής επάρκειας, ενώ οι πολιτισμικές διαφορές μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια στη συνεργασία και στην εμπλοκή του προσωπικού (Hofstede, 2001).

Η προσωρινή φύση πολλών θέσεων εργασίας στον τουρισμό οδηγεί συχνά σε αυξημένα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού, γεγονός που μειώνει την αίσθηση σταθερότητας και δυσχεραίνει τη δημιουργία μακροχρόνιας δέσμευσης (Tracey & Hinkin, 1998).

Ο υψηλός βαθμός στρες που συνδέεται με την εξυπηρέτηση πελατών, ιδιαίτερα κατά τις περιόδους αιχμής, αυξάνει τον κίνδυνο επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι ηγέτες καλούνται να εφαρμόζουν πρακτικές πρόληψης της εργασιακής εξουθένωσης και να υποστηρίζουν ενεργά την ψυχολογική ανθεκτικότητα των ομάδων τους (Maslach & Leiter, 2016).

Τέλος, η ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ παράδοσης και καινοτομίας, καθώς και η προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, αποτελούν κρίσιμες προκλήσεις για τη σύγχρονη ηγεσία στον ελληνικό τουρισμό, χωρίς να υποβαθμίζεται η αυθεντική εμπειρία φιλοξενίας (Timothy & Boyd, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διαδικασίες Έρευνας - Μεθοδολογία

3.1 Στόχοι Ερευνητικής Προσέγγισης

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και έχει ως κύριο στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των στυλ ηγεσίας και της δέσμευσης των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Ειδικότερα, η μελέτη επικεντρώνεται στη μετασχηματιστική και τη συναλλακτική ηγεσία, εξετάζοντας τον βαθμό στον οποίο τα συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας σχετίζονται και επηρεάζουν τη δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους.

Παράλληλα, επιδιώκεται η διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τα στυλ ηγεσίας και τη δέσμευση στην εργασία σε σχέση με βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση και η εργασιακή εμπειρία.

Η ποσοτική έρευνα θεωρείται κατάλληλη όταν ο ερευνητής επιδιώκει να εξετάσει συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις και να εντοπίσει στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ μεταβλητών (Creswell, 2014). Στο συγκεκριμένο ερευνητικό πλαίσιο, τόσο τα στυλ ηγεσίας όσο και η οργανωσιακή δέσμευση αποτελούν έννοιες που έχουν ήδη αναπτυχθεί και επιχειρησιακοποιηθεί εκτενώς στη διεθνή βιβλιογραφία, μέσω έγκυρων και αξιόπιστων εργαλείων μέτρησης, όπως το Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) για τη μέτρηση της συναλλακτικής και μετασχηματιστικής ηγεσίας (Bass & Avolio, 1995) και το Organizational Commitment Questionnaire για τη μέτρηση της δέσμευσης των εργαζομένων (Meyer & Allen, 1997). Η ύπαρξη αυτών των τυποποιημένων εργαλείων καθιστά την ποσοτική μεθοδολογία ιδιαίτερα πρόσφορη για τη συστηματική συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Τα βασικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης συνοψίζονται ως εξής:

1. Αντικειμενικότητα και αξιοπιστία
Η χρήση τυποποιημένων ερευνητικών εργαλείων και στατιστικών μεθόδων συμβάλλει στη μείωση της υποκειμενικότητας του ερευνητή και στην αύξηση της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των αποτελεσμάτων (Bryman, 2016).
2. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων
Η ποσοτική μεθοδολογία επιτρέπει τον έλεγχο προκαθορισμένων υποθέσεων

και τη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών μέσω στατιστικών τεχνικών, όπως η ανάλυση συσχέτισης και παλινδρόμησης (Creswell, 2014).

3. Αποτελεσματικότητα σε χρόνο και κόστος
Η χρήση ερωτηματολογίων, ιδίως σε ηλεκτρονική μορφή, επιτρέπει τη γρήγορη και οικονομικά αποδοτική συλλογή δεδομένων, στοιχείο ιδιαίτερα σημαντικό για έναν εποχικό κλάδο όπως ο τουρισμός (Bryman, 2016).

3.2 Χρησιμότητα Έρευνας

Η παρούσα έρευνα μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για μελλοντικές έρευνες στον τουριστικό κλάδο της Ελλάδος με αναφορά σε μεγαλύτερα δείγματα και σε συγκρίσεις με άλλους κλάδους της οικονομίας, Επιπλέον, επιδιώκει να εμπλουτίσει την βιβλιογραφία αναφορικά με την συσχέτιση των δύο σύγχρονων θεωριών ηγεσίας, της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής με την δέσμευση των εργαζομένων και να αποτελέσει το ερέθισμα για επέκταση σε ερευνητικές προσεγγίσεις στη σύνδεση περισσότερων σύγχρονων θεωριών ηγεσίας, σύγχρονων θεωριών παρακίνησης και άλλων στάσεων απέναντι στην εργασία πέραν της εργασιακής δέσμευσης. Ακόμη, μπορεί να παρακινήσει τους ηγέτες στον τουριστικό κλάδο να αντιληφθούν την σημαντική επίδραση της άσκησης ηγεσίας σύμφωνα με τις προδιαγραφές των σύγχρονων θεωριών ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων και να προσανατολιστούν στην εφαρμογή τους.

3.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τους στόχους της έρευνας, διατυπώθηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι η σχέση μεταξύ των διαφορετικών στυλ ηγεσίας (μετασχηματιστική, συναλλακτική) και του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο;
- Ποιο στυλ ηγεσίας επικρατεί περισσότερο στον ελληνικό τουριστικό τομέα σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων;
- Σε ποιο βαθμό το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο σπουδών, η οικογενειακή κατάσταση και τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας, επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για τα στυλ ηγεσίας που εφαρμόζονται στον χώρο εργασίας τους;

- Υπάρχουν διαφορές στην εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που ασκείται στην επιχείρηση;

3.4 Εννοιολογικοί Ορισμοί Μεταβλητών

Μετασχηματιστική Ηγεσία: Αναφέρεται στο στυλ ηγεσίας που εμπνέει και παρακινεί τους εργαζομένους, ενισχύοντας την προσωπική τους ανάπτυξη, τη δέσμευση και την υπέρβαση των ατομικών τους συμφερόντων προς όφελος του οργανισμού.

Συναλλακτική Ηγεσία: Βασίζεται σε ανταλλαγές μεταξύ ηγέτη και εργαζομένων, όπου η απόδοση ανταμείβεται και οι αποκλίσεις από τους στόχους διορθώνονται μέσω ελέγχου και επιβράβευσης ή τιμωρίας.

Δέσμευση στην Εργασία: Ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται συναισθηματικά, γνωστικά και συμπεριφορικά δεμένοι με την εργασία και τον οργανισμό τους.

3.5 Λειτουργικοί Ορισμοί Μεταβλητών

Η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία μετρήθηκαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς, με χρήση κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων. Οι υψηλότερες τιμές υποδηλώνουν υψηλότερη αντίληψη παρουσίας του αντίστοιχου στυλ ηγεσίας.

Η δέσμευση στην εργασία μετρήθηκε μέσω σύνθετης κλίμακας, με το συνολικό σκορ να προκύπτει από το άθροισμα των επιμέρους ερωτήσεων. Υψηλότερες τιμές αντιστοιχούν σε υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης.

3.6 Δείγμα Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 50 εργαζομένους στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της ευκολίας. (Memon, 2025) Οι συμμετέχοντες διέφεραν ως προς το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση και την εργασιακή εμπειρία, γεγονός που επιτρέπει τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

3.7 Τρόποι Μέτρησης Έρευνας

Το μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά την αξιολόγηση της ηγεσίας βασίζεται στο Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) των Bass & Avolio.

Οι ερωτήσεις βασίζονται σε δηλώσεις συμπεριφοράς του προϊσταμένου/της προϊσταμένης και αξιολογούνται μέσω κλίμακας Likert πέντε σημείων (1 = Καθόλου, 5 = Πάρα πολύ).

Το μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά την εργασιακή δέσμευση επικεντρώνεται στην εμπλοκή και την ενεργητικότητα των εργαζομένων στη δουλειά τους. Η θεωρητική βάση για αυτό το μέρος προσομοιάζει με την κλίμακα Utrecht Work Engagement Scale (UWES), η οποία μετρά τρεις διαστάσεις:

- Ζωντάνια (Vigor): Ενεργητικότητα και αντοχή κατά την εργασία.
- Αφοσίωση (Dedication): Αίσθημα υπερηφάνειας, ενδιαφέροντος και δέσμευσης προς τη δουλειά.
- Απορρόφηση (Absorption): Απόλυτη εστίαση και αίσθηση «ροής» κατά την εργασία.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από **τρία μέρη**, συνολικά 56 ερωτήσεις:

1. **Δημογραφικά στοιχεία (5 ερωτήσεις):** Περιλαμβάνει φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση και χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας.
2. **Αξιολόγηση ηγεσίας (34 ερωτήσεις):** Οι συμμετέχοντες αξιολογούν τον/την προϊστάμενό/ή τους με βάση συμπεριφορικές δηλώσεις, σε κλίμακα Likert πέντε σημείων. Οι δηλώσεις ομαδοποιούνται θεωρητικά στις τρεις διαστάσεις ηγεσίας του MLQ.
3. **Εργασιακή δέσμευση (17 ερωτήσεις):** Οι συμμετέχοντες αξιολογούν την εμπλοκή τους στη δουλειά μέσω δηλώσεων που αναφέρονται σε ζωντάνια, αφοσίωση και απορρόφηση. Οι απαντήσεις καταγράφονται σε κλίμακα συχνότητας (Ποτέ – Πάντα).

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή και συμπληρώθηκε ανώνυμα.

Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα υπολογίστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha. Ο δείκτης αυτός θεωρείται ευρέως αποδεκτός για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων στις κοινωνικές επιστήμες, με τιμές άνω του 0.70 να υποδηλώνουν

ικανοποιητική εσωτερική συνοχή. Στην παρούσα διπλωματική υπολογίστηκε στα 0.73.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι κλίμακες της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, της Συναλλακτικής Ηγεσίας και της Δέσμευσης στην Εργασία παρουσίασαν ικανοποιητικά έως υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας, γεγονός που καταδεικνύει ότι τα ερευνητικά εργαλεία ήταν κατάλληλα για τη μέτρηση των υπό εξέταση εννοιών. Συνεπώς, τα δεδομένα κρίνονται αξιόπιστα και κατάλληλα για περαιτέρω στατιστική ανάλυση.

3.8 Συλλογή Δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά στους εργαζομένους του τουριστικού κλάδου, μετά από τηλεφωνική επικοινωνία. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο 2025. Τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και εισήχθησαν στο SPSS για στατιστική επεξεργασία.

3.9 Στατιστική Ανάλυση και Επεξεργασία Δεδομένων

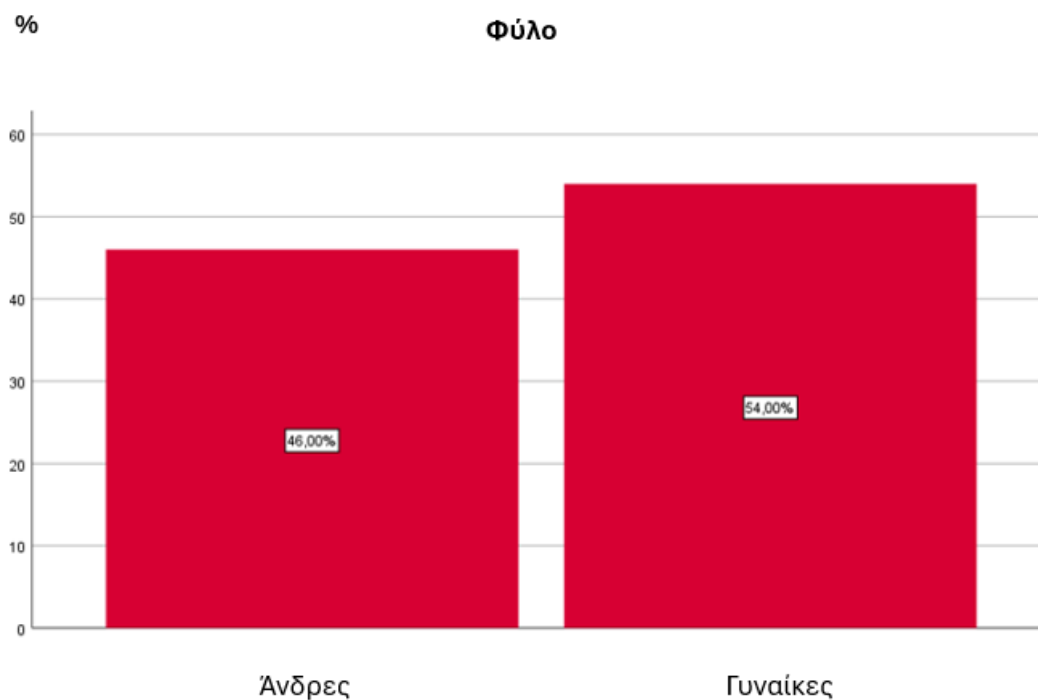
Τα δεδομένα αναλύθηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS 21.0. Χρησιμοποιήθηκαν συχνότητες και μέσα για την περιγραφή των μεταβλητών, ενώ για τη διερεύνηση σχέσεων και διαφορών εφαρμόστηκαν t-test, ANOVA και ανάλυση παλινδρόμησης.

3.10 Ηθικές Αρχές

Η έρευνα διεξήχθη σύμφωνα με τις αρχές της δεοντολογίας. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και είχαν το δικαίωμα να μην συμμετάσχουν χωρίς συνέπειες, εξασφαλίζοντας τη συναίνεση και την εθελοντική συμμετοχή. Η έρευνα ήταν ανώνυμη και εμπιστευτική, και τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης. Ο ερευνητής παρουσίασε τα αποτελέσματα με ειλικρίνεια, χωρίς αλλοιώσεις (Robson & McCartan, 2016).

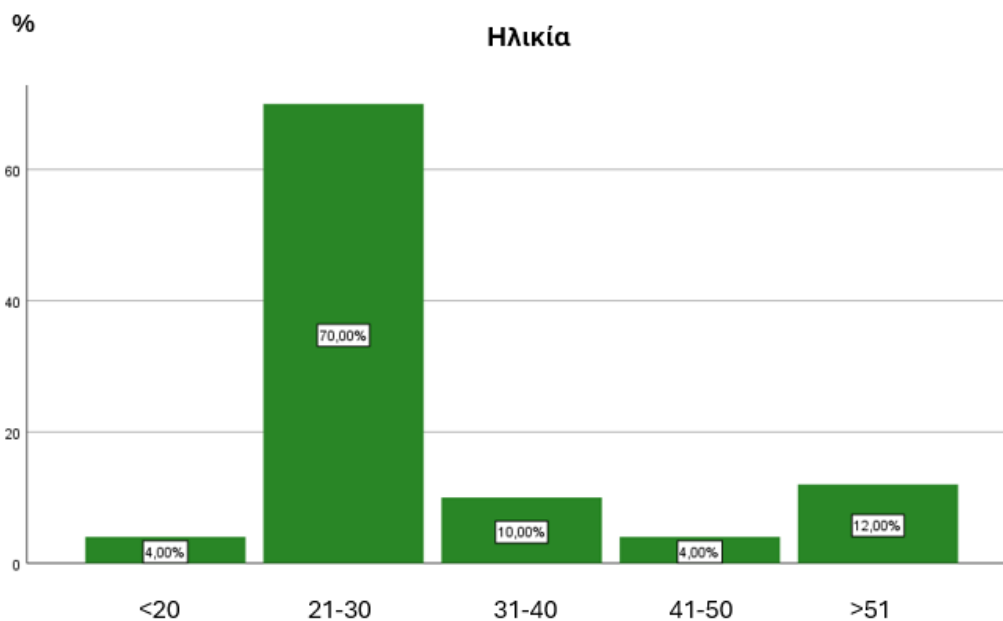
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 50 εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες 54%, ενώ άνδρες ήταν το 46% (Διάγραμμα 1).



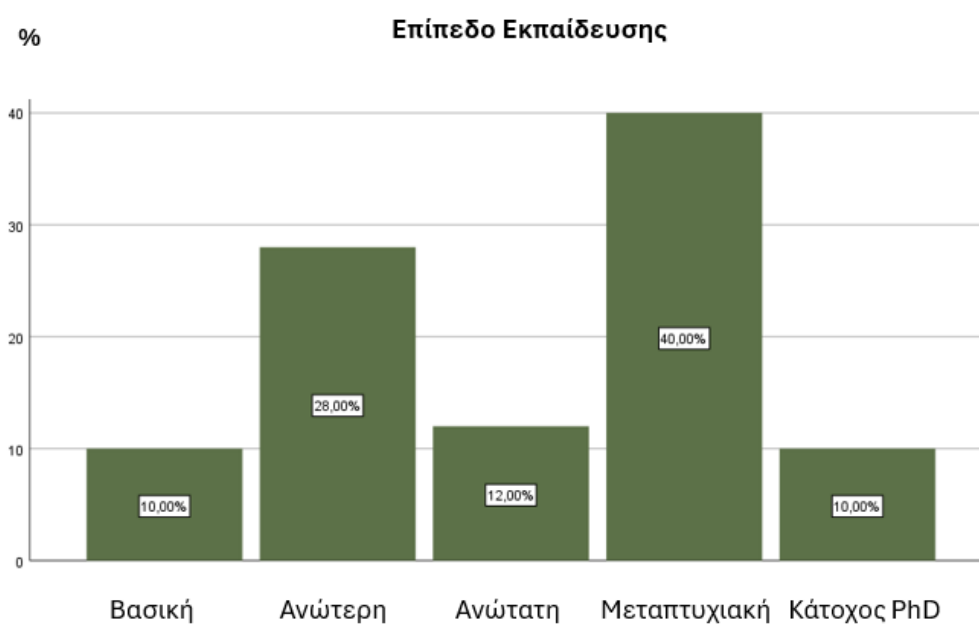
Διάγραμμα 1: Φύλο

Το **Διάγραμμα 2** δείχνει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 21–30 ετών (70%). Το 12% ήταν άνω των 51 ετών, το 10% ήταν ηλικίας 31–40 ετών, ενώ το 4% των συμμετεχόντων ήταν είτε κάτω των 20 ετών είτε μεταξύ 41–50 ετών.



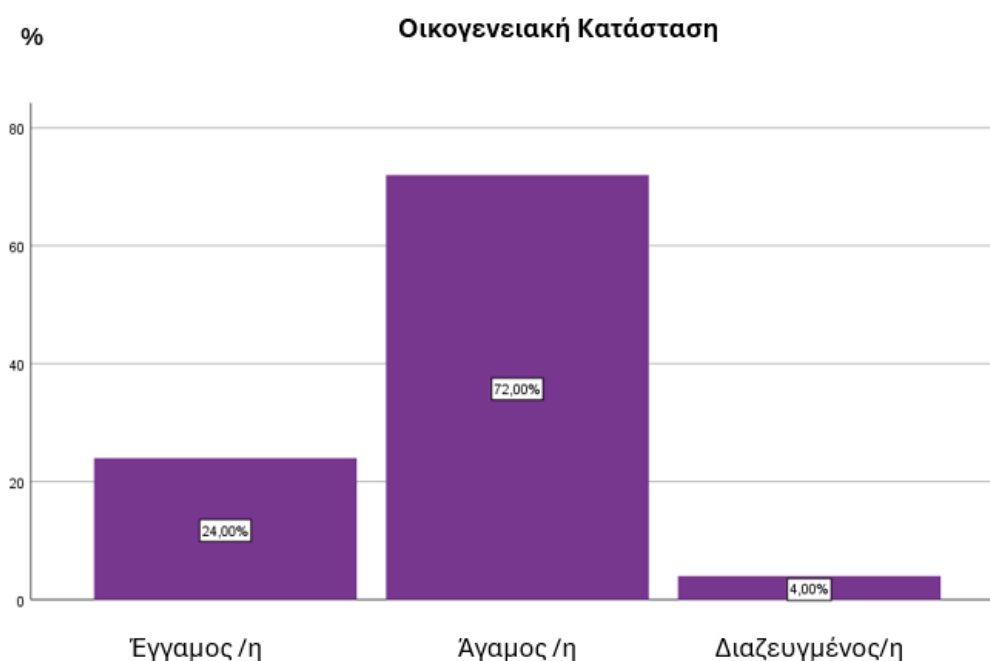
Διάγραμμα 2: Ηλικία

Σύμφωνα με το **Διάγραμμα 3**, οι περισσότεροι εργαζόμενοι κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (40%). Το 28% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 12% απόφοιτοι πανεπιστημίου, ενώ το 10% ήταν είτε απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης είτε κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.



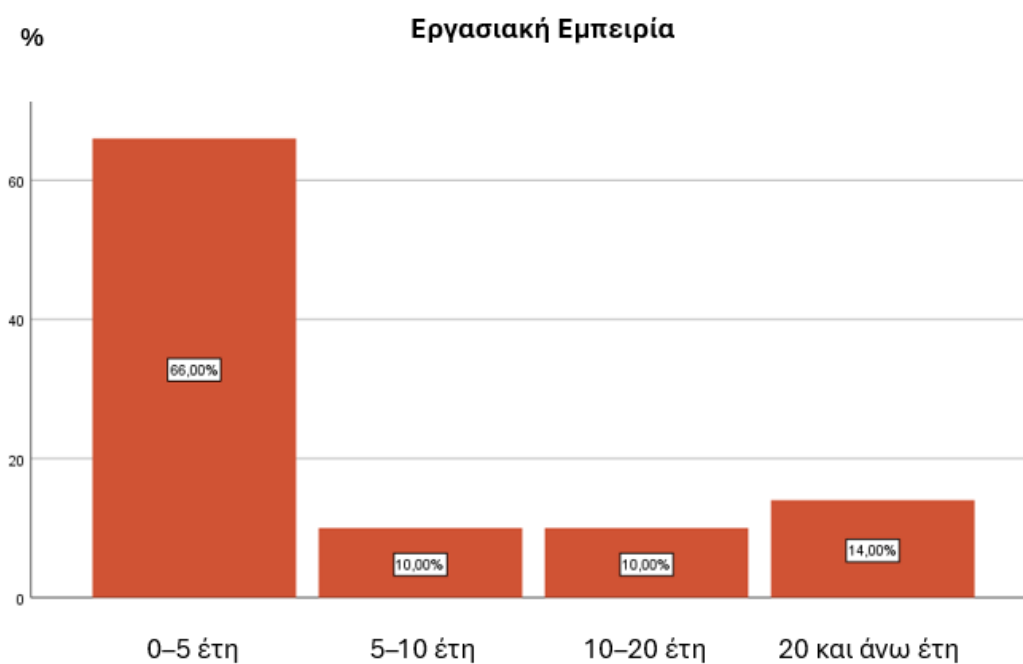
Διάγραμμα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Το **Διάγραμμα 4** δείχνει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων ήταν άγαμοι (72%). Το 24% ήταν έγγαμοι και το 4% διαζευγμένοι.



Διάγραμμα 4: Οικογενειακή κατάσταση

Σύμφωνα με το **Διάγραμμα 5**, η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαθέτει εργασιακή εμπειρία 0–5 έτη (66%). Το 14% έχει 5–10 έτη εμπειρίας, ενώ το 10% διαθέτει είτε 10–20 έτη είτε 20 και άνω έτη.



Διάγραμμα 5: Εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων

Στυλ Ηγεσίας

Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τις περιγραφικές στατιστικές των δύο στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα, δηλαδή τη Μετασχηματιστική και τη Συναλλακτική Ηγεσία. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται πως το κυρίαρχο στυλ ηγεσίας στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται είναι σε μέτριο βαθμό η συναλλακτική ηγεσία ($M = 3.05$, $SD = 0.824$).

Αντίστοιχα, η μετασχηματιστική ηγεσία αξιολογήθηκε επίσης σε μέτριο επίπεδο ($M = 2.82$, $SD = 0.758$), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι ηγέτες, αν και εμφανίζουν στοιχεία έμπνευσης, καθοδήγησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, τα χαρακτηριστικά αυτά δεν εκδηλώνονται σε υψηλό βαθμό.

Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι στον τουριστικό κλάδο παρατηρείται μια ισορροπία μεταξύ συναλλακτικών και μετασχηματιστικών πρακτικών ηγεσίας, με ελαφρώς μεγαλύτερη έμφαση στη συναλλακτική προσέγγιση.

Πίνακας 1: Στυλ Ηγεσίας

Στυλ Ηγεσίας	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος (M)	Τυπική Απόκλιση (SD)
Μετασχηματιστική Ηγεσία	50	1.15	4.50	2.82	0.76
Συναλλακτική Ηγεσία	50	1.33	5.00	3.05	0.82

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τον έλεγχο t για ανεξάρτητα δείγματα μεταξύ φύλου και στυλ ηγεσίας. Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ φύλου και μετασχηματιστικής ηγεσίας ($t_{48} = -3.025$, $p < 0.05$), με τις γυναίκες να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σύγκριση με τους άνδρες.

Επιπλέον, βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ φύλου και συναλλακτικής ηγεσίας ($t_{48} = -3.000$, $p < 0.05$), με τις γυναίκες να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα συναλλακτικής ηγεσίας από τους άνδρες.

Πίνακας 2: Έλεγχος t για ανεξάρτητα δείγματα μεταξύ φύλου και στυλ ηγεσίας

Στυλ Ηγεσίας	Φύλο	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	t	df	p
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Άνδρας	23	2,4957	0,84959	-	48	0,004
	Γυναίκα	27	3,0981	0,54675			
Συναλλακτική Ηγεσία	Άνδρας	23	2,6957	0,92168	-	48	0,004
	Γυναίκα	27	3,3457	0,59812			

Ο Πίνακας 3 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) σχετικά με τη σχέση μεταξύ ηλικίας και των δύο στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν, δηλαδή της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ($F(4,45) = 3.444, p < 0.05$). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, και ιδιαίτερα όσοι ήταν άνω των 51 ετών, ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σύγκριση με τους νεότερους εργαζόμενους, κυρίως εκείνους ηλικίας 21–30 ετών.

Αντίστοιχα, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ηλικίας και Συναλλακτικής Ηγεσίας ($F(4,45) = 3.717, p < 0.05$). Και σε αυτή την περίπτωση, οι εργαζόμενοι άνω των 51 ετών αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την εφαρμογή συναλλακτικών πρακτικών ηγεσίας σε σύγκριση με τους νεότερους εργαζόμενους.

Συνολικά, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η ηλικία αποτελεί παράγοντα που διαφοροποιεί την αντίληψη των εργαζομένων ως προς τα στυλ ηγεσίας, με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους να αναγνωρίζουν σε υψηλότερο βαθμό τόσο μετασχηματιστικές όσο και συναλλακτικές ηγετικές συμπεριφορές.

Πίνακας 3: ANOVA μεταξύ Στυλ Ηγεσίας και Ηλικίας

Στυλ Ηγεσίας	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Μεταξύ Ομάδων	6.601	4	1.650	3.444	.015
	Εντός Ομάδων	21.560	45	.479		

	Σύνολο	28.160	49			
Συναλλακτική Ηγεσία	Μεταξύ Ομάδων	8.254	4	2.064	3.717	.011
	Εντός Ομάδων	24.984	45	.555		
	Σύνολο	33.238	49			

Ο Πίνακας 4 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) σχετικά με τη σχέση μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και των δύο στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα, δηλαδή της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ομάδων εκπαίδευσης και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ($F(4,45) = 1.608, p > 0.05$). Αυτό υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τις μετασχηματιστικές ηγετικές συμπεριφορές δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο.

Αντίστοιχα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της Συναλλακτικής Ηγεσίας ($F(4,45) = 1.919, p > 0.05$), γεγονός που δείχνει ότι η εφαρμογή συναλλακτικών πρακτικών ηγεσίας γίνεται αντιληπτή με παρόμοιο τρόπο από εργαζόμενους διαφορετικών εκπαιδευτικών βαθμίδων.

Συνεπώς, το επίπεδο εκπαίδευσης δεν φαίνεται να αποτελεί παράγοντα που διαφοροποιεί την αντίληψη των εργαζομένων ως προς τα δύο βασικά στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν.

Πίνακας 4: ANOVA μεταξύ Στυλ Ηγεσίας και Επιπέδου Εκπαίδευσης

Στυλ Ηγεσίας	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Μεταξύ Ομάδων	3.521	4	.880	1.608	.189
	Εντός Ομάδων	24.640	45	.548		
	Σύνολο	28.160	49			
Συναλλακτική Ηγεσία	Μεταξύ Ομάδων	4.843	4	1.21	1.919	.124

				1		
	Εντός Ομάδων	28.396	45	.631		
	Σύνολο	33.238	49			

Ο Πίνακας 5 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA) σχετικά με τη σχέση μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και των δύο στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα, δηλαδή της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας ($F(2,47) = 4.897, p < 0.05$). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που ήταν διαζευγμένοι ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα μετασχηματιστικής ηγεσίας σε σύγκριση με τους άγαμους και τους έγγαμους εργαζομένους.

Αντίστοιχα, διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και Συναλλακτικής Ηγεσίας ($F(2,47) = 5.523, p < 0.05$). Και σε αυτή την περίπτωση, οι διαζευγμένοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την εφαρμογή συναλλακτικών πρακτικών ηγεσίας σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ομάδες.

Συνεπώς, η οικογενειακή κατάσταση φαίνεται να αποτελεί παράγοντα που διαφοροποιεί την αντίληψη των εργαζομένων ως προς τα δύο βασικά στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν, με τους διαζευγμένους εργαζομένους να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα τόσο μετασχηματιστικών όσο και συναλλακτικών ηγετικών συμπεριφορών.

Πίνακας 5: ANOVA μεταξύ Στυλ Ηγεσίας και Οικογενειακής Κατάστασης

Στυλ Ηγεσίας	Πηγή Διακύμανσης	SS	df	MS	F	p
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Μεταξύ Ομάδων	4.856	2	2.428	4.897	.012
	Εντός Ομάδων	23.304	47	.496		
	Σύνολο	28.160	49			
Συναλλακτική Ηγεσία	Μεταξύ Ομάδων	6.325	2	3.163	5.523	.007

	Εντός Ομάδων	26.913	47	.573		
	Σύνολο	33.238	49			

Δέσμευση στην Εργασία

Σύμφωνα με τον **Πίνακα 6**, οι εργαζόμενοι στον τουριστικό κλάδο παρουσίασαν μέτριο προς χαμηλό επίπεδο δέσμευσης στην εργασία ($M = 46.46$, $SD = 24.28$).

Πίνακας 6: Δέσμευση στην εργασία

Μεταβλητή	N	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος Όρος (M)	Τυπική Απόκλιση (SD)
Δέσμευση στην εργασία	50	11.00	85.00	46.46	24.28

Ο **Πίνακας 7** παρουσιάζει τον έλεγχο t μεταξύ φύλου και δέσμευσης στην εργασία. Διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ($t_{48} = -2.730$, $p < 0.05$), με τις γυναίκες να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στην εργασία σε σύγκριση με τους άνδρες.

Πίνακας 7: Έλεγχος t μεταξύ φύλου και δέσμευσης στην εργασία

Φύλο	N	Μέσος Όρος (M)	Τυπική Απόκλιση (SD)	t	df	p
Άνδρες	23	36.91	22.44	-2.730	48	.009
Γυναίκες	27	54.59	23.14			

Ο **Πίνακας 8** δείχνει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ηλικίας και δέσμευσης στην εργασία ($F_{4,49} = 4.277$, $p < 0.05$), με τους εργαζομένους άνω των 51 ετών να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης σε σύγκριση με τις ηλικιακές ομάδες 21–30 και 31–40 ετών.

Πίνακας 8: ANOVA μεταξύ δέσμευσης στην εργασία και ηλικίας

Πηγή	Άθροισμα Τετραγώνων	df	Μέσο Τετράγωνο	F	p

Διακύμανσης	(SS)		(MS)		
Μεταξύ Ομάδων	7954.001	4	1988.500	4.277	.005
Εντός Ομάδων	20922.419	45	464.943		
Σύνολο	28876.420	49			

Ο Πίνακας 9 δείχνει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και δέσμευσης στην εργασία ($F_{4,49} = 2.637, p < 0.05$), με τους εργαζομένους που κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο να αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης σε σύγκριση με όσους είχαν βασική εκπαίδευση.

Πίνακας 9: ANOVA μεταξύ δέσμευσης στην εργασία και επιπέδου εκπαίδευσης

Πηγή Διακύμανσης	Άθροισμα Τετραγώνων (SS)	df	Μέσο Τετράγωνο (MS)	F	p
Μεταξύ Ομάδων	5482.906	4	1370.726	2.637	.046
Εντός Ομάδων	23393.514	45	519.856		
Σύνολο	28876.420	49			

Ο Πίνακας 10 δείχνει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ οικογενειακής κατάστασης και δέσμευσης στην εργασία ($F_{2,49} = 3.360, p < 0.05$), με τους έγγαμους εργαζόμενους να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης σε σύγκριση με τους άγαμους.

Πίνακας 10: ANOVA μεταξύ δέσμευσης στην εργασία και οικογενειακής κατάστασης

Πηγή Διακύμανσης	Άθροισμα Τετραγώνων (SS)	df	Μέσο Τετράγωνο (MS)	F	p
Μεταξύ Ομάδων	3612.031	2	1806.016	3.360	.043
Εντός Ομάδων	25264.389	47	537.540		

Σύνολο	28876.420	49			
--------	-----------	----	--	--	--

Συσχετίσεις μεταξύ ηγεσίας και δέσμευσης

Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τις συσχετίσεις Pearson μεταξύ της δέσμευσης στην εργασία και των δύο στυλ ηγεσίας που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα, δηλαδή της Μετασχηματιστικής και της Συναλλακτικής Ηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μέτριας έως ισχυρής έντασης μεταξύ της δέσμευσης στην εργασία και:

- της μετασχηματιστικής ηγεσίας ($r = 0.682, p < 0.01$),
- της συναλλακτικής ηγεσίας ($r = 0.636, p < 0.01$).

Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι όσο αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία, τόσο αυξάνεται και η αντίληψή τους για την εφαρμογή μετασχηματιστικών και συναλλακτικών ηγετικών πρακτικών στον οργανισμό.

Πίνακας 11: Pearson μεταξύ της δέσμευσης στην εργασία και των δύο στυλ ηγεσίας

Μεταβλητές	Δέσμευση στην εργασία
Δέσμευση στην εργασία	1
Μετασχηματιστική Ηγεσία	.682**
Συναλλακτική Ηγεσία	.636**

Ανάλυση Παλινδρόμησης

Ο Πίνακας 12 παρουσιάζει τη σύνοψη του μοντέλου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που εξετάζει κατά πόσο η δέσμευση στην εργασία επηρεάζεται από τα δύο στυλ ηγεσίας, τη Μετασχηματιστική και τη Συναλλακτική Ηγεσία.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μοντέλο είναι στατιστικά σημαντικό ($F = 13.612, p < 0.05$) και εξηγεί το 47% της διακύμανσης της δέσμευσης στην εργασία ($R^2 = 0.470$). Το προσαρμοσμένο R^2 ($= 0.436$) υποδηλώνει ικανοποιητική προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα, γεγονός που καταδεικνύει ότι τα στυλ ηγεσίας αποτελούν σημαντικούς προβλεπτικούς παράγοντες της δέσμευσης των εργαζομένων.

Πίνακας 12: Σύνοψη μοντέλου

Μοντέλο	R	R ²	Προσαρμοσμένο R ²	Τυπικό Σφάλμα Εκτίμησης	F	df	p
1	.686	.470	.436	18.236	13.612	2, 49	.000

Σημείωση:

*Ανεξάρτητες μεταβλητές: Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία
Εξαρτημένη μεταβλητή: Δέσμευση στην εργασία*

Ο Πίνακας 13 παρουσιάζει τους συντελεστές παλινδρόμησης του μοντέλου. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία επηρεάζει θετικά και στατιστικά σημαντικά τη δέσμευση στην εργασία ($\beta = 0.886$, $t = 2.334$, $p < 0.05$). Συγκεκριμένα, για κάθε μία μονάδα αύξησης της μετασχηματιστικής ηγεσίας, η δέσμευση στην εργασία αυξάνεται κατά 28.361 μονάδες.

Αντίθετα, η Συναλλακτική Ηγεσία δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική επίδραση στη δέσμευση στην εργασία ($\beta = -0.161$, $p > 0.05$). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, παρότι η συναλλακτική ηγεσία συσχετίζεται θετικά με τη δέσμευση στην εργασία, δεν αποτελεί ισχυρό προβλεπτικό παράγοντα όταν εξετάζεται ταυτόχρονα με τη μετασχηματιστική ηγεσία. Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία αποτελεί τον βασικό παράγοντα πρόβλεψης της δέσμευσης στην εργασία στον τουριστικό κλάδο.

Πίνακας 13: Εκτίμηση Μοντέλου Παλινδρόμησης

Μεταβλητές	Μη Τυποποιημένοι Συντελεστές (B)	Τυπικό Σφάλμα	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	t	p
Σταθερά	-13.300	10.522		-1.264	.213
Μετασχηματιστική Ηγεσία	28.361	12.152	.886	2.334	.024
Συναλλακτική	-4.738	12.200	-.161	-	.700

Ηγεσία				0.388	
--------	--	--	--	-------	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Σχολιασμός Ευρημάτων Έρευνας και Ευζήτηση

5.1. Σχολιασμός και Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του ρόλου των διαφορετικών στυλ ηγεσίας στη διαμόρφωση της δέσμευσης των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, καθώς η ηγεσία έχει αναγνωριστεί ως κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη θετικών εργασιακών στάσεων και συμπεριφορών (Bass & Avolio, 1994· Colledani, 2018).

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 50 εργαζομένων, με το μεγαλύτερο ποσοστό να αποτελείται από γυναίκες ηλικίας 21–30 ετών και υψηλού μορφωτικού επιπέδου. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήταν άγαμοι και με προϋπηρεσία έως πέντε έτη, γεγονός που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τη νεαρή και σχετικά αρχάρια επαγγελματική σύνθεση του δείγματος στον συγκεκριμένο κλάδο, στοιχείο που έχει αναφερθεί και σε προηγούμενες μελέτες στον τουρισμό και τις υπηρεσίες ((Hadžiahmetović & Karajbić, 2021).

Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παρουσία τόσο της συναλλακτικής όσο και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στους οργανισμούς στους οποίους απασχολούνται σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα, η συναλλακτική ηγεσία εμφάνισε ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο σε σχέση με τη μετασχηματιστική, εύρημα που μπορεί να συνδέεται με τη φύση του ελληνικού τουριστικού τομέα, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, άμεσες απαιτήσεις απόδοσης και έμφαση στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων. Αντίστοιχα αποτελέσματα έχουν καταγραφεί και σε άλλους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου κυριαρχούν πρακτικές ανταμοιβής και ελέγχου της απόδοσης, χαρακτηριστικές της συναλλακτικής ηγεσίας.

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η ανάλυση δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στη διαχείριση των στυλ ηγεσίας με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης. Ωστόσο, παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση. Συγκεκριμένα, οι διαζευγμένοι εργαζόμενοι ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα τόσο μετασχηματιστικής όσο και συναλλακτικής ηγεσίας, γεγονός που ενδέχεται να αντανakλά διαφορετικές ανάγκες για υποστήριξη, καθοδήγηση και σαφήνεια ρόλων στον εργασιακό χώρο ((Hadžiahmetović & Karajbić, 2021).

Σε σχέση με τη δέσμευση στην εργασία, οι συμμετέχοντες παρουσίασαν συνολικά μέτριο επίπεδο δέσμευσης, όπως αυτή ορίζεται από τη συναισθηματική, κανονιστική και συνεχιζόμενη διάστασή της (Meyer & Allen, 1991). Ωστόσο, υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης παρατηρήθηκαν σε συγκεκριμένες υποομάδες, όπως στις γυναίκες, στους εργαζομένους ηλικίας άνω των 51 ετών, στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, καθώς και στους έγγαμους εργαζομένους. Τα ευρήματα αυτά συνάδουν με προηγούμενες μελέτες που τονίζουν τη σημασία των κοινωνικών και ατομικών παραγόντων στη διαμόρφωση της οργανωσιακής δέσμευσης (Colledani, 2018).

Η ανάλυση συσχέτισης ανέδειξε θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της δέσμευσης στην εργασία και των δύο τύπων ηγεσίας, μετασχηματιστικής και συναλλακτικής, εύρημα που επιβεβαιώνει τη διεθνή βιβλιογραφία (Nigusea & Hirpesab, 2016· Hadžiahmetović, 2020). Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης έδειξαν ότι μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της δέσμευσης. Το εύρημα αυτό ευθυγραμμίζεται με τη θεωρητική προσέγγιση σύμφωνα με την οποία οι ηγετικές πρακτικές που εμπνέουν, κινητοποιούν και ενδυναμώνουν τους εργαζομένους έχουν ισχυρότερο και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην εργασιακή δέσμευση (Bass & Avolio, 1994· Yarı, 2025).

Συνολικά, τα αποτελέσματα της μελέτης υπογραμμίζουν τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, επιβεβαιώνοντας ευρήματα προηγούμενων ερευνών σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και οικογενειακές επιχειρήσεις (Hadžiahmetović & Karajbić, 2021) Η υιοθέτηση ηγετικών πρακτικών που εστιάζουν στην έμπνευση, την ενδυνάμωση και την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων κρίνεται καθοριστική για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και βιωσιμότητας.

5.2 Επαλήθευση Υποθέσεων και Σύγκριση με τη Βιβλιογραφία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης επιτρέπει την αξιολόγηση των υποθέσεων που διατυπώθηκαν.

H1 – Σχέση στυλ ηγεσίας και εργασιακής δέσμευσης

Τα αποτελέσματα ανέδειξαν θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο τύπων ηγεσίας (μετασχηματιστικής και συναλλακτικής) και της εργασιακής δέσμευσης, γεγονός που επιβεβαιώνει την υπόθεση H1 (Dlamini & Garg, 2017;

Zainuddin & Asaari, 2019). Ωστόσο, η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της δέσμευσης, επιβεβαιώνοντας πλήρως την H1a αλλά όχι την H1b σε ισχυρό βαθμό. Η παρατηρούμενη ασθενέστερη επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας υποδηλώνει ότι οι πρακτικές που βασίζονται σε ανταμοιβές και έλεγχο είναι λιγότερο αποτελεσματικές για τη δημιουργία μακροπρόθεσμης δέσμευσης (Fornes & Rocco, 2017).

H2 – Επικρατέστερο στυλ ηγεσίας

Τα δεδομένα κατέδειξαν ότι η συναλλακτική ηγεσία είχε ελαφρώς υψηλότερη μέση τιμή σε σχέση με τη μετασχηματιστική, γεγονός που αντιτίθεται με την υπόθεση H2. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να αποδοθεί στη φύση του ελληνικού τουριστικού τομέα, όπου η εποχικότητα και η έμφαση στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων προάγουν πρακτικές συναλλακτικού τύπου (Belias et al., 2020).

H3 – Δημογραφικά χαρακτηριστικά και αντίληψη στυλ ηγεσίας

Η υπόθεση H3 επαληθεύεται εν μέρει. Η ανάλυση δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση το μορφωτικό επίπεδο (H3c), ενώ παρατηρήθηκαν διαφοροποιήσεις ανάλογα με την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση (H3b), αλλά όχι σε όλες τις υποομάδες για το φύλο (H3a). Τα ευρήματα αυτά συμφωνούν με προηγούμενες μελέτες που αναδεικνύουν την επίδραση κοινωνικών και προσωπικών παραμέτρων στην αντίληψη ηγετικών πρακτικών (Radosavljević et al., 2020).

H4 – Στυλ ηγεσίας και διαφορές στην εργασιακή δέσμευση

Η H4 επιβεβαιώνεται, καθώς η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης συγκριτικά με τη συναλλακτική, επιβεβαιώνοντας και την H4a (Belias et al., 2020). Τα αποτελέσματα ενισχύουν τη θεωρητική θεμελίωση σύμφωνα με την οποία η ηγεσία που εμπνέει, ενδυναμώνει και κινητοποιεί τους εργαζόμενους έχει τον πιο ουσιαστικό και μακροπρόθεσμο αντίκτυπο στην εργασιακή δέσμευση (Yari, 2025; Kungwola, 2017).

5.3 Σύγκριση με προηγούμενες μελέτες

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης είναι σε συμφωνία με διεθνείς έρευνες που δείχνουν ότι η μετασχηματιστική ηγεσία επηρεάζει θετικά τη δέσμευση των εργαζομένων (Dlamini & Garg, 2017; Udi, 2019). Παράλληλα, η παρατηρούμενη μικρότερη επίδραση της συναλλακτικής ηγεσίας υποστηρίζει προηγούμενα

συμπεράσματα για την περιορισμένη ικανότητα πρακτικών ανταμοιβής και ελέγχου να δημιουργούν ισχυρή δέσμευση (Zainuddin & Asaari, 2019). Η διαφοροποίηση που παρατηρήθηκε στον ελληνικό τουριστικό κλάδο σε σχέση με το επικρατέστερο στυλ υπογραμμίζει τον ρόλο των πολιτισμικών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών στην εφαρμογή της ηγεσίας, συμφωνώντας με την ανάλυση των Belias et al. (2020) για τον ελληνικό χώρο.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της μελέτης υπογραμμίζουν τη σημασία της μετασχηματιστικής ηγεσίας για την ενίσχυση της δέσμευσης στον ελληνικό τουριστικό κλάδο, ενώ επισημαίνουν την ανάγκη προσαρμογής ηγετικών πρακτικών στις ιδιαιτερότητες του κλάδου και των δημογραφικών χαρακτηριστικών του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα, Περιορισμοί και Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

6.1. Συμπεράσματα

Η σημασία των στυλ ηγεσίας στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων είναι εξαιρετικά μεγάλη για τον ελληνικό τουριστικό τομέα. Ένας τομέας που χαρακτηρίζεται από πολιτισμικό πλούτο και δυναμισμό απαιτεί βαθιά κατανόηση των πρακτικών ηγεσίας, καθώς λειτουργεί μέσα σε ένα ιδιαίτερο πολιτισμικό και οικονομικό περιβάλλον (Hofstede, 2001).

Η παρούσα εργασία εξέτασε τη σύνθετη σχέση ανάμεσα στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας, στους πολιτισμικούς παράγοντες και στη δέσμευση των εργαζομένων. Μέσα από αυτήν την ανάλυση αναδείχθηκαν οι τακτικές, οι προκλήσεις και οι παράμετροι που καλούνται να διαχειριστούν οι ηγέτες προκειμένου να επιτύχουν αποτελεσματική διοίκηση στον συγκεκριμένο τομέα (Kahn, 1990).

Ο ρόλος των ηγετών στον ελληνικό τουρισμό είναι καθοριστικός για τη διαμόρφωση των επιπέδων δέσμευσης των εργαζομένων:

- **Η μετασχηματιστική ηγεσία**, με έμφαση στην έμπνευση και στο κοινό όραμα, μπορεί να ενισχύσει τη συναισθηματική σύνδεση των εργαζομένων με το έργο τους και να καλλιεργήσει κουλτούρα αριστείας και φιλοξενίας (Bass & Avolio, 1994).
- **Η συναλλακτική ηγεσία**, με τη δομημένη και προσανατολισμένη στη διαδικασία φύση της, συμβάλλει στη διατήρηση της λειτουργικής συνέπειας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο στον τουριστικό κλάδο (Bass, 1985).

Οι πολιτισμικοί παράγοντες —όπως η αξία των διαπροσωπικών σχέσεων, η σημασία της παράδοσης και η επιρροή του μεσογειακού τρόπου ζωής— καθιστούν αναγκαία την προσαρμογή των ηγετικών προσεγγίσεων. Ο σεβασμός αυτών των αξιών είναι απαραίτητος για τη δημιουργία εμπιστοσύνης και την προώθηση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων που αντιπροσωπεύουν την ελληνική πολιτισμική ταυτότητα (Erwin et al., 2019).

Ωστόσο, η ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων αντιμετωπίζει προκλήσεις που συνδέονται με την εποχικότητα, την πολιτισμική ποικιλομορφία, την υψηλή κινητικότητα του προσωπικού, το άγχος και την ανάγκη εξισορρόπησης μεταξύ παράδοσης και καινοτομίας. Οι ηγέτες καλούνται να διαχειριστούν αυτές τις

δυσκολίες με αποτελεσματικότητα, προωθώντας παράλληλα ένα κλίμα συνεργασίας και δέσμευσης (Karatepe, 2013).

Η εφαρμογή πρακτικών όπως η εκπαίδευση ηγετών, τα προγράμματα πολιτισμικής ευαισθησίας, οι μηχανισμοί αναγνώρισης, οι δράσεις ευεξίας, οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μπορεί να δημιουργήσει ένα εργατικό δυναμικό με πάθος, ενθουσιασμό και αφοσίωση — στοιχεία απαραίτητα για τη βιώσιμη επιτυχία της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας (Saks, 2006).

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των διαφορετικών στυλ ηγεσίας και του επιπέδου εργασιακής δέσμευσης των εργαζομένων στον ελληνικό τουριστικό κλάδο. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων προσέφερε σημαντικά ευρήματα, τα οποία συμβάλλουν στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ηγετικές πρακτικές επηρεάζουν τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε έναν ιδιαίτερα απαιτητικό και δυναμικό τομέα, όπως ο τουρισμός.

Αρχικά, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παρουσία τόσο της μετασχηματιστικής όσο και της συναλλακτικής ηγεσίας σε μέτριο βαθμό, με τη συναλλακτική ηγεσία να παρουσιάζει ελαφρώς υψηλότερο μέσο όρο. Το εύρημα αυτό μπορεί να ερμηνευθεί λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ελληνικού τουριστικού κλάδου, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, αυξημένες απαιτήσεις παραγωγικότητας και έμφαση στην επίτευξη άμεσων και μετρήσιμων στόχων. Υπό αυτές τις συνθήκες, οι διοικητικές πρακτικές που βασίζονται στην ανταμοιβή, στον έλεγχο της απόδοσης και στη σαφή καθοδήγηση των εργαζομένων φαίνεται να είναι περισσότερο διαδεδομένες, γεγονός που ενισχύει την εφαρμογή συναλλακτικών μορφών ηγεσίας.

Σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα κατέδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα στυλ ηγεσίας με βάση το φύλο, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα τόσο μετασχηματιστικής όσο και συναλλακτικής ηγεσίας σε σύγκριση με τους άνδρες. Το εύρημα αυτό ενδέχεται να σχετίζεται με διαφοροποιημένες προσδοκίες, ευαισθησίες ή τρόπους αξιολόγησης της διοικητικής υποστήριξης και της επικοινωνίας στον χώρο εργασίας. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, και ιδιαίτερα όσοι ανήκουν στην

ηλικιακή ομάδα άνω των 51 ετών, αντιλαμβάνονται υψηλότερα επίπεδα ηγετικών πρακτικών. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να αποδοθεί στη μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, στη μακροχρόνια έκθεση σε διαφορετικά διοικητικά στυλ, καθώς και στη στενότερη επαφή τους με τις οργανωσιακές δομές και διαδικασίες.

Όσον αφορά την εργασιακή δέσμευση, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το συνολικό επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων κυμαίνεται από μέτριο έως χαμηλό. Παρά ταύτα, διαπιστώθηκαν υψηλότερα επίπεδα δέσμευσης στις γυναίκες, στους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας, στους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, καθώς και στους έγγαμους εργαζομένους. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι η εργασιακή δέσμευση δεν επηρεάζεται μόνο από οργανωσιακούς παράγοντες, αλλά και από ατομικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά, τα οποία διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συνδέονται συναισθηματικά και ψυχολογικά με την εργασία τους.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι τα αποτελέσματα των συσχετίσεων, τα οποία ανέδειξαν ισχυρή και στατιστικά σημαντική θετική σχέση τόσο μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της εργασιακής δέσμευσης όσο και μεταξύ της συναλλακτικής ηγεσίας και της δέσμευσης. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι και τα δύο στυλ ηγεσίας μπορούν να συμβάλουν θετικά στη διαμόρφωση της δέσμευσης των εργαζομένων. Ωστόσο, η ανάλυση παλινδρόμησης έδειξε ότι μόνο η μετασχηματιστική ηγεσία αποτελεί στατιστικά σημαντικό προβλεπτικό παράγοντα της εργασιακής δέσμευσης. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει τη σχετική θεωρητική και εμπειρική βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι ηγετικές πρακτικές που βασίζονται στην έμπνευση, την ενδυνάμωση, την προσωπική ανάπτυξη και την κινητοποίηση των εργαζομένων έχουν πιο ουσιαστική και μακροπρόθεσμη επίδραση στη δημιουργία υψηλών επιπέδων δέσμευσης.

6.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Παρά τη συμβολή της, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, το μέγεθος του δείγματος ήταν σχετικά μικρό, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Δεύτερον, η χρήση ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικές αντιλήψεις και κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις. Τρίτον, το χρονικό πλαίσιο εντός του οποίου υλοποιήθηκε η

έρευνα, ήταν περιορισμένο και αποτέλεσε έναν επιπλέον παράγοντα που επηρέασε τη διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.

6.3 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας μελέτης, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μεγαλύτερα και περισσότερο αντιπροσωπευτικά δείγματα, προκειμένου να ενισχυθεί η γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, θα ήταν σκόπιμο να εξεταστούν και άλλα στυλ ηγεσίας, ώστε να αποτυπωθεί πληρέστερα το φάσμα των ηγετικών πρακτικών στον τουριστικό κλάδο. Η υιοθέτηση διαχρονικού ερευνητικού σχεδιασμού ή ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων θα μπορούσε να προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των μηχανισμών μέσω των οποίων η ηγεσία επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, η διερεύνηση πρόσθετων μεταβλητών, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωσιακή κουλτούρα ή το εργασιακό κλίμα, θα μπορούσε να εμπλουτίσει περαιτέρω το ερευνητικό πλαίσιο και να συμβάλει στην πληρέστερη κατανόηση του φαινομένου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: The role of work engagement. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2019-0499>

Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.

Ariussanto, D., Rony, Z. T., & Hartono, B. (2020). Leadership and cultural heritage preservation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(1), 1–15.

Ariussanto, K. A. P., Tarigan, Z. J. H., & Singh, D. S. K. (2020). Leadership style, employee engagement, and work environment to employee performance in manufacturing companies. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(1), 1–15.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ)*. Mind Garden.

Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Jilani, M. M. A. K., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 464–480. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0030>

Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837–858. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0286>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.

- Belias, D., Rossidis, I., Lazarakis, P., Mantas, C., & Ntalakos, A. (2020). Analyzing organizational factors in Greek tourism services. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 567–584.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38–63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Colledani, D. (2018). *Further evidence for the validity of the KUT: A measure of organizational commitment*. Sapienza University of Rome.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dlamini, N. N. N., & Garg, A. K. (2017). *The impact of transformational leadership style on organisational commitment in the hospitality industry*. Tshwane University of Technology Business School.
- Erwin, D. G., Edwards, K., Kersten, J., & Rhodes, E. (2019). Leading across cultures: The importance of cultural intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 38–47. <https://doi.org/10.1002/jls.21619>
- Erwin, S., Rahmat, S. T. Y., Angga, N. D., & Semerdanta, P. (2019). Transformational leadership style and work life balance: The effect on employee satisfaction through employee engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 91(7), 310–318.
- Fornes, S. L., & Rocco, T. S. (2014). *Commitment elements reframed (antecedents & consequences) for organizational effectiveness*. Florida International University.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hadžiahmetović, N., & Karajbić, M. (2021). Effects of leadership styles on organizational commitment in family business. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, IX(6), 16-35. <http://ijecm.co.uk>
- Hofstede, G. (2001).

Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (2nd ed.). Sage.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 522–541.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: A literature review*. Kingston University.

Kungwola, K. (2019). *Leadership styles and employee commitment*. Suan Sunandha Rajabhat University.

Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α., & Μπελιάς, Δ. (2023). Η επίδραση της στρατηγικής ηγεσίας στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση: Η περίπτωση ελληνικού δημόσιου φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 3(1), 91–115.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding burnout. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

Memon, M. A., Thurasamy, R., Ting, H., & Cheah, J. H. (2025). Convenience sampling: A review and guidelines for quantitative research. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 9(2), 1–15. [https://doi.org/10.47263/JASEM.9\(2\)01](https://doi.org/10.47263/JASEM.9(2)01)

Meskelis, S., & Whittington, J. L. (2020). Driving employee engagement: How personality trait and leadership style impact the process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(10), 1457–1473. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0477>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*, 11(1), 33–42. <https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003>
- Mitonga-Monga, J., & Hlongwane, V. (2017). Effects of employees' sense of coherence on leadership style and work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 27(2), 165–170. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1301692>
- Muktamar, A., & Nurnaningsih, A. (2024). Leadership styles and work engagement: A systematic literature review on effective leadership practices. *Management Studies and Business Journal*, 1(11), 1505–1524.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 59–70. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2013-0151>
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2017). Leadership style and service orientation: The catalytic role of employee engagement. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 292–310. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2015-0151>
- Radosavljević, Ž., Čilerdžić, V., & Dragić, M. (2021). Employee organizational commitment. *Management Review*, 32(1), 45–62.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Santosa, I. S., Purwanto, E. A., Sumaryono Sumaryono, S., & Utomo, P. P. (2025). The role of leadership styles in shaping work engagement: Integrated bibliometric analysis and systematic review. *Social Sciences & Humanities Open*, 12 (101757), 1-18.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson Education.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>

Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2003). *Heritage tourism*. Pearson Education.

Udi, U., & Muchie, M. (2018). *Transformational leadership and organizational commitment: A review of literature*. Tshwane University of Technology Business School.

Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry. *Tourism Management*, 40, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.05.008>

Yapı, R., Hossain, M. S., & Mostafizur, R. (2025). Transformational leadership and employee engagement. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(10), 5559–5570. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.910000455>

Zainuddin, M. A., & Asaari, M. H. (2019). Leadership styles and organizational commitment among managers in Bahrain. *Universiti Sains Malaysia*.

Zhang, T. (2022). *The relationship between perceived leadership styles and employee engagement: The moderating role of employee characteristics* (Master's thesis, Macquarie University).

Zhang, T., Avery, G. C., Bergsteiner, H., & More, E. (2014). The relationship between leadership paradigms and employee engagement. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 4–21. <https://doi.org/10.1108/JGR-02-2014-0006>

Zhao, R., & Sheng, Y. (2019). The effect of leadership style on employee engagement: The moderating role of task structure. *Open Journal of Social Sciences*, 7(7), 404–420. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.77033>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Τίτλος Ερωτηματολογίου:

Ο ρόλος του στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων: Μελέτη περίπτωσης του ελληνικού τουρισμού

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο "Ο ρόλος του στυλ ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων: Η περίπτωση του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα". Απευθύνεται σε εργαζομένους του τουριστικού κλάδου. Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη, εθελοντική και το συμπληρώνετε μόνο εάν επιθυμείτε. Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας

ΜΕΡΟΣ Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο:

- Γυναίκα
- Άντρας
- Άλλο

2. Ηλικία:

- Έως 20ετών
- 21–30
- 31–40
- 41–50
- Άνω των 51 ετών

3. Επίπεδο σπουδών:

- Βασική Εκπαίδευση
- Ανώτερη Εκπαίδευση
- Ανώτατη Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- PhD (Διδακτορικό)

4. Οικογενειακή κατάσταση:

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η

- Χήρος/α
- Διαζευγμένος/η

5. Εργασιακή εμπειρία:

- 0–5 έτη
- 5–10 έτη
- 10–20 έτη
- 20+ έτη

ΜΕΡΟΣ Β: Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας

Στις παρακάτω δηλώσεις συμπληρώστε την απάντηση που αντιπροσωπεύει την στάση του/της ανώτερου/ας σας*

Ο/η ανώτερός/ή μου (ο/η ηγέτης μου):

Κλίμακα: 1–5 (1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Μέτρια, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα πολύ)

Α/Α Δήλωση	1	2	3	4	5
1 Προσφέρει βοήθεια με στόχο να καλύψει τις ανάγκες και την ευημερία των μελών της ομάδας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Επανεξετάζει κρίσιμα στοιχεία που θεωρούνται δεδομένα και διερευνά αν αυτά είναι κατάλληλα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Επεμβαίνει προτού ένα θέμα γίνει ιδιαίτερα σοβαρό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Επιλέγει να αναμειχθεί όταν προκύπτουν προβλήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Αναφέρεται στις δικές του/ης σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Είναι διαθέσιμος/η για κάθε μέλος της ομάδας για οτιδήποτε χρειαστεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Ψάχνει όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Α/Α Δήλωση	1 2 3 4 5
8 Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον	□ □ □ □ □
9 Αισθάνεται περήφανος/η που δουλεύει μαζί με την ομάδα	□ □ □ □ □
10 Δείχνει με σαφήνεια ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων	□ □ □ □ □
11 Αναλαμβάνει δράση πριν αποτύχει το σχέδιο	□ □ □ □ □
12 Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν	□ □ □ □ □
13 Ορίζει τη σπουδαιότητα έχοντας ισχυρή αίσθηση του σκοπού	□ □ □ □ □
14 Αφιερώνει χρόνο διδάσκοντας και καθοδηγώντας το προσωπικό	□ □ □ □ □
15 Κάνει ξεκάθαρο τι αποτέλεσμα περιμένει να πάρει κάποιος μετά την επίτευξη των στόχων	□ □ □ □ □
16 Παρεμβαίνει πριν τα πράγματα πάνε στραβά	□ □ □ □ □
17 Βάζει το καλό της ομάδας πάνω από το ατομικό του/ης συμφέρον	□ □ □ □ □
18 Αντιμετωπίζει τους/τις υφισταμένους ως ξεχωριστά άτομα και όχι απλώς ως μέλη ομάδας	□ □ □ □ □
19 Λειτουργεί κατά τρόπο που κερδίζει τον σεβασμό των υφισταμένων	□ □ □ □ □
20 Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεών του/ης	□ □ □ □ □
21 Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης	□ □ □ □ □
22 Προβάλλει ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον	□ □ □ □ □
23 Αντιμετωπίζει την ομάδα ως άτομα με διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες	□ □ □ □ □

A/A Δήλωση**1 2 3 4 5**

- 24 Παροτρύνει την ομάδα να βλέπει τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες
- 25 Βοηθά την ομάδα να αναπτύσσει τις ικανότητές της
- 26 Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης για την ολοκλήρωση ενός έργου
- 27 Δίνει έμφαση στη συλλογική αίσθηση της αποστολής
- 28 Εκφράζει ικανοποίηση όταν η ομάδα εκπληρώνει τις προσδοκίες
- 29 Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν
- 30 Ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες που σχετίζονται με τη δουλειά
- 31 Ωθεί την ομάδα να καταφέρει περισσότερα από όσα θα περίμενε
- 32 Αντιπροσωπεύει τον εαυτό του αποτελεσματικά σε υψηλότερα κλιμάκια
- 33 Συνεργάζεται με ικανοποιητικό τρόπο με την ομάδα
- 34 Αυξάνει την επιθυμία της ομάδας για επιτυχία

ΜΕΡΟΣ Γ: Εργασιακή Δέσμευση

Στις παρακάτω δηλώσεις συμπληρώστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.*

Κλίμακα: 1–7 (1 = Ποτέ, 2 = Σχεδόν ποτέ / κανά δυο φορές το χρόνο, 3 = Κάπου κάπου / μια φορά το μήνα ή λιγότερο, 4 = Τακτικά / κάποιες φορές το μήνα, 5 = Συχνά / μια φορά την εβδομάδα, 6 = Πολύ συχνά / κάποιες φορές την εβδομάδα, 7 = Πάντα / κάθε μέρα)

A/A Δήλωση**1 2 3 4 5 6 7**

- | | | | | | | | | |
|----|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια όταν εργάζομαι | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Η εργασία μου με εμπνέει | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Νιώθω ευχαριστημένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12 | Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Η δουλειά μου με συναρπάζει | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

A/A Δήλωση

1 2 3 4 5 6 7

17 Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα και όταν τα
πράγματα δεν πάνε καλά