



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Βέλτιστα χαρακτηριστικά ηγεσίας και διοίκησης των
επικεφαλής στις οργανωσιακές δομές του συστήματος
διοίκησης κατάσβεσης δασικών πυρκαγιών**

Νικόλας Γιώργος Ηλιάδης

Ιανουάριος, 2024



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Βέλτιστα χαρακτηριστικά ηγεσίας και διοίκησης των
επικεφαλής στις οργανωσιακές δομές του συστήματος
διοίκησης κατάσβεσης δασικών πυρκαγιών**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση Μεταπτυχιακού
τίτλου σπουδών στη *Δημόσια Διοίκηση – Γενική Διοίκηση*
(MPA) στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος**

Νικόλας Γιώργος Ηλιάδης

Ιανουάριος, 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Νικόλας Γιώργος Ηλιάδης, 2024**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος δεν υποδηλώνει
απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Νικόλας Γιώργος Ηλιάδης

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Βέλτιστα χαρακτηριστικά ηγεσίας και διοίκησης των επικεφαλής στις οργανωσιακές δομές του συστήματος διοίκησης κατάσβεσης δασικών πυρκαγιών.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 31 Ιανουαρίου 2024, από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων:

(Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)

.....

Δρ. Αχιλλέας Καραγιάννης,

Επίκουρος Καθηγητής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

(Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)

.....

Δρ. Γιώργος Μεραμβελιωτάκης,

Επίκουρος Καθηγητής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

.....

Δρ. Μανόλης Μανιούδης

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Ο Νικόλας Γιώργος Ηλιάδης, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο **«Βέλτιστα χαρακτηριστικά ηγεσίας και διοίκησης των επικεφαλής στις οργανωσιακές δομές του συστήματος διοίκησης κατάσβεσης δασικών πυρκαγιών»**, αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

Νικόλας Γιώργος Ηλιάδης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	i
Περίληψη	iii
Abstract	v
1. Εισαγωγή	1
1.1. Παρουσίαση αντικειμένου μελέτης	2
1.2. Σκοπός, επιμέρους στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα	2
1.3. Αναγκαιότητα και καινοτομία της έρευνας	3
1.4. Οργάνωση και συνοπτική ανασκόπηση κεφαλαίων	4
2. Θεωρητική θεμελίωση και βιβλιογραφική ανασκόπηση	6
2.1. Από τη θεωρία της ηγεσίας στον ηγέτη	6
2.2. Από τη διοίκηση του φορέα στη διοίκηση του προσωπικού	9
2.3. Η διαφορά μεταξύ ηγεσίας και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού	14
2.4. Ηγετικά και διοικητικά χαρακτηριστικά στο σύστημα κατάσβεσης πυρκαγιών	15
2.5. Το φαινόμενο των δασικών πυρκαγιών στο φυσικό περιβάλλον της Κύπρου	18
2.5.1. Το σύστημα διοίκησης κατάσβεσης δασικών πυρκαγιών στην Κύπρο	20
3. Μεθοδολογία έρευνας	27
3.1. Εργαλεία έρευνας και συλλογή πρωτογενών δεδομένων	27
3.2. Δειγματοληψία και συλλογή δεδομένων	29
3.3. Επεξεργασία και ανάλυση πρωτογενών δεδομένων	31
3.3.1. Μεθοδολογία ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων – προσωπικών συνεντεύξεων	31
3.3.2. Μεθοδολογία ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων	32
3.3.3. Μεικτή μέθοδος ανάλυσης των ποιοτικών και ποσοτικών ευρημάτων	34
4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων	36
4.1. Μέγεθος δείγματος έρευνας	36
4.2. Ανάλυση δεδομένων ποιοτικής έρευνας	37
4.3. Ανάλυση δεδομένων ποσοτικής έρευνας	42
4.4. Αποτελέσματα μεικτής μεθόδου ανάλυσης δεδομένων έρευνας	67
5. Συζήτηση	71
5.1. Από την ηγεσία στον ηγέτη του ΣΔΚΔΠ	71
5.2. Η διοίκηση και τα διοικητικά χαρακτηριστικά στην ανάπτυξη του ΣΔΚΔΠ	76
6. Συμπεράσματα	80
6.1. Επισκόπηση συμπερασμάτων	80
6.2. Περιορισμοί της έρευνας και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα και μελέτη	82
6.3. Επίλογος	83

Βιβλιογραφία	85
Παραρτήματα.....	98
Παράρτημα Ι	98
Παράρτημα ΙΙ	101
Παράρτημα ΙΙΙ.....	103
Παράρτημα ΙV	117
Παράρτημα V.....	119
Παράρτημα VI	120
Παράρτημα VII	122
Παράρτημα VIII.....	125
Παράρτημα ΙX	126

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Διάγραμμα αμφίδρομων και επικαλυπτόμενων διοικητικών λειτουργιών που εκτελούνται στο φάσμα της διοίκησης οργανισμού / συστήματος.	12
Εικόνα 2: Διάγραμμα αξόνων βέλτιστης λήψης αποφάσεων ηγεσίας σε σύνολα δασοφυροσβεστικών ομάδων.	18
Εικόνα 3: Διάγραμμα αριθμού επεισοδίων πυρκαγιών, εντός και εκτός της ζώνης ευθύνης του ΤΔ που συμμετείχαν δυνάμεις του Τμήματος και η καμένη έκταση σε εκτάρια (ha) για την περίοδο 2000-2023.	20
Εικόνα 4: Διάγραμμα οργανογράμματος εφαρμογής του ΣΔΚΔΠ του Τμήματος Δασών.	23
Εικόνα 5: Διάγραμμα ανάπτυξης του Τμήματος Επιχειρήσεων κατάσβεσης δασικών πυρκαγιών κατά την ανάπτυξη του ΣΔΚΔΠ του Τμήματος Δασών.	26
Εικόνα 6: Διάγραμμα ροής εργασίας που αναπτύχθηκε για την τριγωνοποίηση των ποιοτικών και ποσοτικών αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας.	35

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Τα γνωρίσματα του ηγέτη και πώς αυτά εκφράζονται στην πράξη.....	9
Πίνακας 2: Σύγκριση των χαρακτηριστικών του ηγέτη και του προϊσταμένου (μάνατζερ).....	14
Πίνακας 3: Διάρθρωση ΣΔΚΔΠ ως προς τον καθορισμό και τον ρόλο του ΥΠ στα διάφορα στάδια ανάπτυξης του Συστήματος.....	24
Πίνακας 4: Δομή οργάνωσης και προοδευτική ανάπτυξη του ΤμΕπ του ΣΔΚΔΠ και καθορισμός καθηκόντων προσωπικού του Τμήματος Δασών εντός του ΤμΕπ.....	25
Πίνακας 5: Ορισμός Υπεύθυνου Τμήματος Επιχειρήσεων κατά το στάδιο ανάπτυξης του ΣΔΚΔΠ	26
Πίνακας 6: Κωδικοποίηση προσωπικών συνεντεύξεων (σκοπική δειγματοληψία).	36
Πίνακας 7: Κατανομή μεγέθους δείγματος σε στρώματα, για τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας.....	37
Πίνακας 8: Κωδικοποίηση προσωπικών συνεντεύξεων εμπειρογνομόνων της πυραμίδας διοίκησης του ΣΔΚΔΠ (ποιοτικά δεδομένα).	38
Πίνακας 9: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος έρευνας.	43
Πίνακας 10: Ποσοστά απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις γενικής αντίληψης και τοποθέτησης επί του αντικειμένου μελέτης της έρευνας.....	45
Πίνακας 11: Ταξινόμηση ποσοστών σημαντικότητας ως προς την επιλογή των φυσικών χαρακτηριστικό συναισθηματικής νοημοσύνης που θα πρέπει να διακρίνουν τους επικεφαλής του ΣΔΚΔΠ.	46
Πίνακας 12: Ποσοστά σημαντικότητας των κατηγοριών συναισθηματικής νοημοσύνης των επικεφαλής του ΣΔΚΔΠ.	48
Πίνακας 13: Ποσοστά προτίμησης των χαρακτηριστικών διαμόρφωσης του <i>Στυλ Ηγεσίας</i> που πρέπει να διακρίνει τους επικεφαλής του ΣΔΚΔΠ, πριν (Π) και κατά (Κ) την ενεργοποίηση του ΣΔΚΔΠ.....	49
Πίνακας 14: Ποσοστά σημαντικότητας ως προς τις συνιστώσες συναισθηματικής νοημοσύνης που θα πρέπει να διακρίνουν του επικεφαλής του ΣΔΚΔΠ.	51
Πίνακας 15: Ποσοστά σημαντικότητας των ιδιοτήτων (χαρακτηριστικών) ηγεσίας που προσδιορίζουν την μορφή ηγεσίας που θα πρέπει να ασκείται από τους επικεφαλής στο ΣΔΚΔΠ.	52
Πίνακας 16: Ποσοστά σημαντικότητας ως προς τις διοικητικές λειτουργίες που θα πρέπει να διακρίνουν τους επικεφαλής στο ΣΔΚΔΠ.	54
Πίνακας 17: Ποσοστά βαθμονόμησης των κριτηρίων διοίκησης σύμφωνα με τη διοικητική σχάρα / πλέγμα των Blake and Mouton που θα πρέπει να εφαρμόζονται από τους επικεφαλής του ΣΔΚΔΠ.	55

Πίνακας 18: Ποσοστά βαθμονόμησης των δεξιοτήτων και διοικητικών χαρακτηριστικών των επικεφαλής του ΣΔΚΔΠ, μέσω των οποίων καθορίζεται ο ρόλος τους στην λειτουργία του Συστήματος.....	56
Πίνακας 19: Αξιολόγηση της λειτουργίας του επιχειρησιακού επιπέδου (ομάδας, μετώπου, τομέα κτλ.) του ΣΔΚΔΠ, μέσα από την αξιολόγηση χαρακτηριστικών συνδεδεμένων με τα στάδια ανάπτυξης της ομάδας.	59
Πίνακας 20: Έλεγχος Kruskal-Wallis για την ανάλυση διασποράς τιμών μεταβλητών σημαντικότητας / προτίμησης / ικανοποίησης, στα επιμέρους ερωτημάτων που εξετάστηκαν σε σχέση με την οργανική θέση των ερωτώμενων στο ΣΔΚΔΠ: (α) αξιολόγηση μέσης κατάταξης, ανά επίπεδο ανάλυσης και (β) έλεγχος στατιστικής υπόθεσης με βαθμό σημαντικότητας 95%.	60
Πίνακας 21: Έλεγχος Kruskal-Wallis για την ανάλυση διασποράς τιμών μεταβλητών σημαντικότητας / προτίμησης / ικανοποίησης, στα επιμέρους ερωτημάτων που εξετάστηκαν σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων στο ΤΔ: (α) αξιολόγηση μέσης κατάταξης, ανά επίπεδο ανάλυσης και (β) έλεγχος στατιστικής υπόθεσης με βαθμό σημαντικότητας 95%.	63
Πίνακας 22: Παρουσίαση χαρακτηριστικών ηγεσίας και διοίκησης που προκύπτουν μέσα από την τριγωνοποίηση των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων της έρευνας.	67

Ευχαριστίες

Κινητήρια δύναμη της έρευνας αποτέλεσε το γνωμικό του αρχαίου σοφού Σόλων «Γηράσκω ἀεὶ διδασκόμενος» (όσο μεγαλώνω, πάντα μαθαίνω κάτι καινούργιο), και το ταξίδι των λέξεων του φιλόσοφου Ζεν «*Η γνώση είναι το να μαθαίνεις κάτι κάθε μέρα. Η σοφία είναι να αφήνεις κάτι πίσω σου κάθε μέρα*».

Για την υλοποίηση της διπλωματικής εργασίας κρίνεται σκόπιμο να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τη διεύθυνση του Τμήματος Δασών η οποία ανταποκρίθηκε θετικά στο αίτημα διεξαγωγής της έρευνας στο προσωπικό του Τμήματος. Ιδιαίτερες ευχαριστίες εκφράζω προς το προσωπικό του Τμήματος Δασών που πρόθημα συμμετείχε στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, αλλά και σε αυτούς που με δυσπιστία είδαν την έρευνα και μελέτη του αντικειμένου της ηγεσίας και διοίκησης στο σύστημα διοίκησης κατάσβεσης δασικών πυρκαγιών (ΣΔΚΔΠ) του Τμήματος Δασών και αρνήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Στους αφανείς ήρωες λοιπόν του ΣΔΚΔΠ κατά την αντιπυρική περίοδο 2023, ένα ευχαριστώ.

Ευχαριστίες εκφράζω και στον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας Δρ. Αχιλλέα Καραγιάννη (Επίκουρο Καθηγητή Αειφορίας, Καινοτομίας, Οργανωτικής Ψυχολογίας, Πανεπιστήμιο Νεάπολης), για τη βοήθεια κατά την εκπόνηση της διατριβής. Ευχαριστώ οφείλω και στους καθηγητές / διδάσκοντες μου στη διάρκεια των σπουδών στο αντικείμενο της Δημόσιας Διοίκησης, που μου μετέδωσαν πολύτιμες και ουσιαστικές γνώσεις σε θέματα που άπτονται του αντικειμένου μελέτης.

Σημαντικές ευχαριστίες μεταφέρω και στην Δρ. Άντρεα Ηλιάδου για τη συζήτηση και την υπόδειξη πρακτικών ανάλυσης και επεξεργασίας ποιοτικών δεδομένων στις ανθρωπιστικές σπουδές.

Τέλος, θέλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην οικογένεια μου για τη στήριξη, την κατανόηση, την υπομονή και την αμέριστη συμπαράσταση που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια αυτών των σπουδών μου.

«Ἀρχεσθαι μαθὼν ἀρχεῖν ἐπιστήσσει»

Σόλωνας (630 – 560 π.Χ.)

Στην Αδαμαντία και στον Όμηρο,
για την αμέριστη υπομονή και στήριξή τους.

Περίληψη

Η συζήτηση ως προς τις επιδιωκόμενες «ηγετικές και διοικητικές αρετές» στις διάφορες δομές λειτουργίας οργανισμών και συστημάτων αποτελεί διαχρονικά σημείο διαλόγου και μελέτης. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση και ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών ηγεσίας και διοίκησης που θα πρέπει να διακρίνουν τα πρόσωπα που εκτελούν διοικητικά καθήκοντα στο σύστημα διοίκησης κατάσβεσης δασικών πυρκαγιών (ΣΔΚΔΠ), το οποίο εφαρμόζεται στο Τμήμα Δασών της Κυπριακής Δημοκρατίας. Η διερεύνηση απόψεων και θέσεων των συμμετεχόντων στο ΣΔΚΔΠ έγινε με τη διεξαγωγή τόσο προσωπικών συνεντεύξεων (ποιοτική έρευνα) όσο και τη συλλογή ερωτηματολογίων (ποσοτική έρευνα).

Η επεξεργασία των προσωπικών συνεντεύξεων έγινε υιοθετώντας την προσέγγιση ανάλυσης περιεχομένου ενώ η ανάλυση των δεδομένων ποσοτικής έρευνας έγινε με τη χρήση στατιστικών μεθόδων. Για τα δεδομένα αυτά έγινε χρήση και της μεικτής μεθόδου ανάλυσης, ακολουθώντας την παράλληλη επεξεργασία και τριγωνοποίηση των δεδομένων έρευνας, επιτυγχάνοντας την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Από την επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων, εξάχθηκαν αποτελέσματα τα οποία οδήγησαν στην αποτίμηση γενικευμένων συμπερασμάτων και συζήτησης. Η μετασχηματιστική ηγεσίας και η νεοκλασική διοίκηση, αποτελούν τις επιθυμητές μορφές που θα πρέπει να διακρίνουν το ΣΔΚΔΠ. Ενδιαφέρον καταγράφεται ως προς το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να διακρίνει το ΣΔΚΔΠ, με την ανάπτυξη ενός σύνθετου στυλ ηγεσίας, στο οποίο κατά το προ-επιχειρησιακό στάδιο ξεχωρίζει το *δημοκρατικό* (ή *καθοδηγητικό*) στυλ ηγεσίας και στο κατά-επιχειρησιακό στάδιο ξεχωρίζει η ανάγκη ανάπτυξης «υβριδικού» στυλ ηγεσίας με στοιχεία του *δημοκρατικού* ή/και *αυταρχικού* (ή *διευθυντικού*) στυλ ηγεσίας. Πέραν των πιο πάνω, οι επικεφαλής των δομών λειτουργίας του ΣΔΚΔΠ θα πρέπει να αναπτύσσουν και ηγετικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την συναισθηματική νοημοσύνη και ενσυναίσθηση. Η έρευνα αναδεικνύει ως ζητούμενο την θέσπιση της νεοκλασικής προσέγγισης διοίκησης, εστιαζόμενη στις ανθρώπινες σχέσεις και τις συμπεριφορές και στάσεις των ατόμων, καθώς και στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του Συστήματος. Η ηθική και ψυχολογική επιβράβευση των υφισταμένων, η ικανοποίηση και αναγνώριση της εργασίας, η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και η αμφίδρομη επικοινωνία, αναδεικνύονται ως κύρια διοικητικά χαρακτηριστικά των επικεφαλής του ΣΔΚΔΠ.

Τέλος, η έρευνα αναδεικνύει τις διαφορετικές τάσεις / αντιλήψεις που υπάρχουν ως προς τα διοικητικά και ηγετικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διακρίνουν τους επικεφαλής ανάλογα με το ρόλο τους. Μέσα από την έρευνα εξάγεται ευκρινώς ότι η κορυφή

της πυραμίδας οργάνωσης του ΣΔΚΔΠ θα πρέπει να διακρίνεται περισσότερο από διοικητικά χαρακτηριστικά, ενώ μεταβαίνοντας προς τις χαμηλότερες οργανωτικές δομές του Συστήματος οι επικεφαλής θα πρέπει να διακρίνονται περισσότερο από ηγετικά χαρακτηριστικά.

Λέξεις κλειδιά: μετασχηματιστική ηγεσία, νεοκλασική διοίκηση, στυλ ηγεσίας, μεικτή ανάλυση

Abstract

The discussion on the desired “leadership and management qualities” in the various operating structures of organizations and systems has always been a point of research. The present research aims to investigate and identify the leadership and management characteristics that should distinguish individuals performing administrative duties in the forest fire incident command system (FFICS) implemented in the Department of Forests of the Republic of Cyprus. The investigation of the FFICS participants’ views on the research subject was done by conducting personal interviews of experts (qualitative research), and by collecting quantitative survey questionnaires.

The interviews were processed using the content analysis approach, while the quantitative analysis was done using statistical methods. The mixed research method was adopted for applying the parallel approach and the triangulation of research results, in order to ensure the validity of the results obtained from the two research processes. From the processing of the results, a series of outcomes were extracted, that contributed to formulating the discussion and conclusion. Thus, transformational leadership and neoclassical management, emerge as the ideal forms for the FFICS. Further, the outcomes from the current research also support the establishing of a compound leadership style in the FFICS. At the stage of pre-suppression the need for a democratic leadership style (or guiding style) emerges, while during the operational development stage of the FFICS (suppression action) the aim is to implement a “hybrid” leadership style, which borrows elements from the democratic and from the authoritarian (or managerial) leadership styles. In addition to the above, the heads of the FFICS’s operating structures should also develop leadership traits related to emotional intelligence and empathy. The discussion as to the desirable administrative characteristics that should distinguish the heads of the FFICS, highlights the adopting of the neoclassical management approach, focusing on human relations and the behaviour and attitudes of individuals. Also, adopting elements of the modern approach management related to the interaction between the individual administrative entities within the FFICS, will maximize the efficiency and effectiveness of the System. The main administrative characteristics that should distinguish leaders are the moral and psychological reward of subordinates, job satisfaction and recognition, participation in the decision-making process and two-way communication.

Finally, the survey highlights the different tendencies / perceptions that exist in terms of management and leadership characteristics that should distinguish leaders according to their role. The research concludes that the top of the FFICS’s organizational pyramid should be distinguished more by administrative characteristics, whereas while moving towards the

lower organizational structures of the System, leaders should be distinguished more by leadership characteristics.

Keywords: transformational leadership, neoclassical management, leadership style, mixed analysis