

Πανεπιστήμιο

Νεάπολις

Πάφος

ΣΧΟΛΗ: ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η
αποτελεσματική επικοινωνία ως παράγοντας εύρυθμης
λειτουργίας, διαχείρισης των συγκρούσεων και ηγετικής
διοίκησης.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΟΥΛΑΤΣΙΩΤΗΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: ΣΑΒΒΑΣ
ΖΑΝΝΕΤΟΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2026

Πανεπιστήμιο

Νεάπολις

Πάφος

ΣΧΟΛΗ: ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : Η

αποτελεσματική επικοινωνία ως παράγοντας εύρυθμης
λειτουργίας και ηγετικής διοίκησης στους οργανισμούς
υγείας.

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση του
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση
(Κατεύθυνση Διοίκησης Μονάδων Υγείας)

Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΟΥΛΑΤΣΙΩΤΗΣ

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΣΑΒΒΑΣ ΖΑΝΝΕΤΟΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΜΑΡΙΑ ΠΑΤΕΡΑΚΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ-ΑΦΡΟΔΙΤΗ

ΧΑΤΖΙΚΟΥ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2026

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright@ Θεόδωρος Μουλατσιώτης 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος (All rights reserved)

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	σελ.9
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	σελ.12
1.1 Εισαγωγή στο θέμα.....	σελ.12
1.2 Ερευνητικό πρόβλημα.....	σελ.12
1.3 Σκοπός και στόχοι.....	σελ.13
1.4 Ερευνητικά ενοχλήματα.....	σελ.13
1.5 Αναγκαιότητα και σημασία της έρευνας.....	σελ.14
1.6 Δομή της διατριβής.....	σελ.14
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	σελ.15
2.1 Η έννοια της επικοινωνίας στους οργανισμούς υγείας.....	σελ.15
2.1.1. Τρόποι επικοινωνίας.....	σελ.16
2.1.2. Διαστρέβλωση της επικοινωνίας.....	σελ.17
2.1.3. Η κατεύθυνση της επικοινωνίας.....	σελ.18
2.1.4. Η αποτελεσματική ακρόαση.....	σελ.19
2.1.5 Επιδράσεις στην επικοινωνία.....	σελ.20
2.1.6. Η επικοινωνία με τους ασθενείς.....	σελ.22
2.2 Επικοινωνία και ηγετική διοίκηση.....	σελ.24
2.3 Επικοινωνία και διαχείριση των συγκρούσεων.....	σελ.32
2.3.1. Διεπαγγελματικές συγκρούσεις.....	σελ.33
2.3.2. Μοντέλο διαδικασίας συγκρούσεων.....	σελ.34
2.4 Η σωστή επικοινωνία Ιατρικής- Νοσηλευτικής-Διοικητικής και Τεχνικής Υπηρεσίας των Οργανισμών Υγείας.....	σελ.35
2.4.1. Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις	σελ.36
2.4.2 Ιατρική Υπηρεσία.....	σελ.38
2.4.3 Νοσηλευτική Υπηρεσία.....	σελ.39
2.4.4.Διοικητική Υπηρεσία.....	σελ.39
2.4.5. Τεχνική Υπηρεσία.....	σελ.41

2.5 Η πληροφορική στην Υγεία.....σελ.42	σελ.42
2.6 Η Νευροβιολογική θεώρηση της Επικοινωνίας και Ηγεσίας.....σελ.44	σελ.44
2.7. Επικοινωνία, εργασιακό στρες και ψυχολογική ευημερία.....σελ.50	σελ.50
2.8. Συνοπτική βιβλιογραφική ανασκόπηση και ερευνητικά κενά.....σελ.51	σελ.51
Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία.....σελ.52	σελ.52
3.1. Σχεδιασμός της έρευνας.....σελ.52	σελ.52
3.2. Πληθυσμός στόχος και δείγμα.....σελ.52	σελ.52
3.3. Μέθοδος δειγματοληψίας.....σελ.52	σελ.52
3.4. Κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού.....σελ.53	σελ.53
3.5. Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....σελ.53	σελ.53
3.6. Μεταβλητές και σύνθετοι δείκτες.....σελ.53	σελ.53
3.7. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....σελ.54	σελ.54
3.8. Στατιστική ανάλυση.....σελ.54	σελ.54
3.9 Αξιοπιστία και εγκυρότητα.....σελ.54	σελ.54
3.10. Δεοντολογία και προστασία δεδομένων.....σελ.54	σελ.54
3.11. Περιορισμός Μεθοδολογίας.....σελ.54	σελ.54
Κεφάλαιο 4:	
Αποτελέσματα.....σελ.55	σελ.55
4.1.Περιγραφή δείγματος.....σελ.55	σελ.55

4.2.Περιγραφικά αποτελέσματα ερωτήσεων q9-q29.....σελ.60	
4.3.Σύνθετοι δείκτες και αξιοπιστία.....σελ.73	
4.4.Συσχετίσεις μεταξύ των δεικτών.....σελ.76	
4.5. Διάφορες υποομάδες.....σελ.81	
4.6. Απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.....σελ.82	
4.7 Περιορισμοί.....σελ.84	
Κεφάλαιο 5: Συζήτηση.....σελ.85	
5.1. Ερμηνεία των ευρημάτων.....σελ.85.	
5.2. Σύγκριση με την βιβλιογραφία.....σελ.85	
5.3. Πρακτικές επιπτώσεις στην Διοίκηση Μονάδων Υγείας.....σελ.86	
5.4. Περιορισμοί ερμηνείας.....σελ.86	
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα-Προτάσεις.....σελ.86	
6.1. Συμπεράσματα.....σελ.86	
6.2. Προτάσεις για διοικητική πρακτική.....σελ.87	
6.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....σελ.87	
Βιβλιογραφία.....σελ.	

Ξένη	
βιβλιογραφία.....	σελ.88
Ελληνική	
βιβλιογραφία.....	σελ'88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ:	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	σελ.89

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΟΥΛΑΤΣΙΩΤΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η αποτελεσματική επικοινωνία ως παράγοντας εύρυθμης λειτουργίας, διαχείρισης των συγκρούσεων και ηγετικής διοίκησης στους οργανισμούς υγείας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών μου για την απόκτηση του εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου 'ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΥΓΕΙΑΣ ' στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 17 Ιουνίου 2026 από τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις) : ΣΑΒΒΑΣ ΖΑΝΝΕΤΟΣ-ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Μέλος εξεταστικής επιτροπής: ΜΑΡΙΑ ΠΑΤΕΡΑΚΗ- ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Μέλος εξεταστικής επιτροπής: ΑΦΡΟΔΙΤΗ- ΧΑΤΖΙΚΟΥ – ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Ο ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΟΥΛΑΤΣΙΩΤΗΣ, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο: Η αποτελεσματική επικοινωνία ως παράγοντας εύρυθμης λειτουργίας, διαχείρισης των συγκρούσεων και ηγετικής διοίκησης στους οργανισμούς υγείας, αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής μου εργασίας, και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα τις 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 οι σχετικές αναφορές περιλαμβάνονται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών, με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών

ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΜΟΥΛΑΤΣΙΩΤΗΣ

Πρόλογος και ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Σάββα Ζαννέτο για την αμέριστη βοήθεια που μου προσέφερε κατά την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διατριβής, καθώς και όλο το διδακτικό, τεχνικό και διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Νεάπολις για όλα όσα που προσέφεραν κατά την διάρκεια των σπουδών μου, όχι μόνο στον τομέα της

απόκτησης γνώσεων, αλλά ερεθίσματα που έλαβα για μελλοντική έρευνα και συνεχή προαγωγή της γνώσης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ: Ο σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει τον ρόλο της αποτελεσματικής επικοινωνίας στους οργανισμούς υγείας, με έμφαση στην διαχείριση των συγκρούσεων, στο εργασιακό κλίμα και στην μετάβαση από γραφειοκρατικές, σε περισσότερο ηγετικές μορφές διοίκησης. Ειδικότερα η μελέτη επιδιώκει:

- A) Να αποτυπώσει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας
- B) Να εξετάσει την σχέση της επικοινωνίας με την συνεργασία μεταξύ επαγγελματικών ομάδων
- Γ) Να εξετάσει κατά πόσο η επικοινωνία συνδέεται με το εργασιακό στρες και την αντίληψη ηγετικής διοίκησης.

Για την πραγμάτωση της παρούσας διατριβής ανατρέξαμε στην παγκόσμια και ελληνική βιβλιογραφία, προκειμένου να αντλήσουμε δευτερογενή δεδομένα για το θέμα μας. Χρήσιμη ήταν η online πρόσβαση σε επιστημονικά περιοδικά και βάσεις δεδομένων για την ανεύρεση άρθρων σε περιοδικά με θέματα ανθρωπιστικών επιστημών όπως είναι η google scholar και η PudMed. Πολύ σημαντική ήταν και η μελέτη εγχειριδίων σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα. Στην συνέχεια προχωρήσαμε στην δημιουργία ενός δομημένου ερωτηματολογίου 29 ερωτήσεων κλειστού τύπου, του οποίου έγινε διανομή σε 100 εργαζόμενους στο Γ.Ν. ΚΑΡΠΕΝΗΣΙΟΥ, στο Γ.Ν. ΤΡΙΠΟΛΕΩΣ και στο ΕΚΑΒ ΛΑΜΙΑΣ, και πραγματοποιήσαμε στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων, διαδικασία από την οποία καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν θεωρητικά την σημασία της επικοινωνίας, αλλά σε οργανωτικές πρακτικές που σχετίζονται με συμμετοχική διοίκηση, συστηματική διαχείριση προβλημάτων και δημιουργική αξιοποίηση διαφορετικών απόψεων, κρατούν ουδέτερη στάση.

Λέξεις κλειδιά: επικοινωνία, διοίκηση, εργασιακό στρες, ηγεσία, διεπαγγελματικές συγκρούσεις

The purpose of this postgraduate thesis is to investigate the role of effective communication in healthcare organization with a focus on conflict management, working climate and the transition from bureaucratic to more leadership forms of management. Specifically, the study aims to:

- A) To impress employees' perceptions of the quality of internal communication
- B) To examine the relationship of communication with collaboration between professional groups and
- C) To examine the extent to which communication is related to work stress and the perception of leadership.

For the conduct of this thesis, we referred to the global and greek bibliography in order to obtain secondary data on our topic. Access to scientific journals and databases was useful or finding articles in journals on humanities topics. As well as the study of books on the topic under investigation was very important. We then proceeded to create a structured questionnaire of 29 close-type questions, which was distributed to 100 employees at the General Hospital of Karpenisi, at the General Hospital of Tripoli and EKAB of Lamia and we carried out a statistical analysis of the results. A process from which we came to the conclusion that employees theoretically recognize the importance of communication, but in organizational practices related to participatory management, systematic problem management and creative utilization of different views, they hold a neutral position.

Key words: communication, management, work stress, leadership, interprofessional conflicts