

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΕΘΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ**

**ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΟΣΜΟΥ**

ΥΠ. ΔΙΔΑΚΤΩΡ: ΕΛΕΝΗ ΘΕΟΔΩΡΙΚΑ

ΕΠΙΒΛ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΙΧΑΗΛ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διδακτορική διατριβή για τη λήψη του διδακτορικού τίτλου, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με τίτλο ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ ΚΑΙ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΚΟΣΜΟΥ έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου διδακτορικού, μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του διπλώματός μου.

Ελένη Θεοδωρίκα

22 Δεκεμβρίου 2021

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον επιβλέποντα καθηγητή μου και Κοσμήτορα της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κ. Μιχαήλ Σφακιανάκη, που αποτέλεσε υπόδειγμα και πηγή έμπνευσης καθ' όλη την διάρκεια της ακαδημαϊκής μου πορείας. Ήταν ο άνθρωπος που μου έδειξε εμπιστοσύνη από την πρώτη στιγμή, με προέτρεψε, με στήριξε και με καθοδήγησε σε κάθε μου βήμα. Κατέστη μέντοράς μου, όχι μόνο λόγω των γνώσεων και της εκπαιδευτικής του δεινότητας αλλά κυρίως για το ήθος και τις αξίες που τον διέπουν και που μεταλαμπαδεύει τόσο γενναιόδωρα στους ανθρώπους γύρω του. Η διδακτορική αυτή διατριβή δεν θα μπορούσε να έχει ολοκληρωθεί χωρίς την πολύτιμη συμβολή του.

Θα ήταν παράλειψη μου να μην ευχαριστήσω επίσης τους κ.κ. Μαραβελάκη και Νταλιάνη, για την αμέριστη υποστήριξη και βοήθειά τους στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ (ABSTRACT)

Trait Emotional Intelligence (TEI) is a research construct that has attracted widespread attention from both Industrial Psychology and Management Science researchers. As to provide an updated and evidence-based picture on the effects of Trait-EI in the Shipping workplace, this study examined both the qualitative and quantitative relationships between TEI (TEIQue) and Leadership Styles (MLQ) variables, in a typical shipping corporate environment. Two instruments were used to collect research data relevant to the study. The Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue-Petrides & Furnham, 2003) measuring trait emotional intelligence; and the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Avolio & Bass, 1991), measuring leadership style, as well as six (6) demographic questions were completed by the participants (N=246). Using a qualitative analytic approach, the total sample was analyzed by utilizing One-Way ANOVA for both TEI and MLQ per demographic variable (Gender, Hierarchy level & Experience level). Also, a quantitative approach was followed, where trait emotional intelligence orientation was matched and examined with the specific leadership style, to draw conclusions on the possible relationship and/or inter-relationship between the two constructs (TEIQ-MLQ). The regression results revealed that Trait Emotional Intelligence (TEI) was not a predictor of Transformational Leadership style and that it has no significant associations with either Transactional Leadership or Laissez Faire Leadership styles. The stepwise regression analysis revealed that specific factors of the Trait-EI construct are predictors of either Transformational Leadership style (TEI\_WellBeing, TEI\_Self-Control, TEI\_Self\_Energy/Motivation/Adaptability) or Transactional Leadership style (TEI\_Sociability). In addition, the analysis showed that TEI\_Self-

Energy/Motivation/Adaptability and TEI\_Sociability TEI are negative predictors of the Laissez Faire Leadership style. Moreover, the regression findings of the current study between Trait-EI and Job-related outcomes, call for future quantitative research on either the mediation role or moderation role of the Trait-EI -if any-between the MLQ variables and the variables of Job-Related Outcomes (Effectiveness, Efficiency and Job Satisfaction).

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ .....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΑ ΑΓΓΛΙΚΑ (ABSTRACT).....	3
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	6
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	12
ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	16
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ .....	19
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	19
1.1 Η Σπουδαιότητα της Παρούσας Έρευνας .....	19
1.2 Σκοπός της Διδακτορικής Διατριβής .....	22
1.2.1 Θεωρητική στόχευση της Διατριβής.....	24
1.2.2 Πρακτική στόχευση της Διατριβής .....	25
1.2.3 Διατύπωση των πρακτικών ερωτημάτων της έρευνας.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ .....	27
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....	27
2.1 Εισαγωγή .....	27
2.2 Ανασκόπηση Θεωριών .....	28
2.2.1 Θεωρίες περί Συναισθηματικής Νοημοσύνης .....	28
2.2.2 Θεωρίες περί Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Ηγεσίας.....	35
2.3 Ανασκόπηση Ερευνών Σ/Ν και Ηγεσίας στην Βιβλιογραφία .....	41

2.4 Έρευνες με χρήση ερωτηματολογίων αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν) σε συνάρτηση με ερωτηματολόγια αξιολόγησης διαφόρων Οργανωσιακών Παραγόντων (Ο/Π) που η Σ/Ν ενδέχεται να επηρεάζει. ....	42
2.5 Έρευνες με χρήση ερωτηματολογίων αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν) σε συνάρτηση με ερωτηματολόγια αξιολόγησης των Στυλ Ηγεσίας (Σ/Η).....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ .....	66
3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	66
3.1 Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας έρευνας.....	66
3.1.1 Στατιστική Μεθοδολογία .....	66
3.1.1.1 Μεθοδολογία Ελέγχου Αξιοπιστίας-Εγκυρότητας.....	66
3.1.1.2 Μεθοδολογία ANOVA .....	70
3.1.1.3 Μεθοδολογία Ελέγχου T-TEST .....	72
3.1.1.4 Μεθοδολογία Ελέγχου Συσχετίσεων .....	75
3.1.1.5 Μεθοδολογία Μοντελοποίησης Μεταβλητών .....	76
3.1.1.6 Έλεγχος Κανονικότητας.....	77
3.1.1.7 Μεθοδολογία Κλιμακωτής Παλινδρόμησης.....	79
3.1.2 Διατύπωση Ερευνητικών Υποθέσεων.....	82
3.1.3 Ερευνητικό Πεδίο και Δειγματοληψία.....	88
3.1.4 Περιγραφή και επεξήγηση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου TEIQue-MLQ.GR. ....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ .....	93
4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	93
4.1.1 Ανάλυση Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας .....	93
4.1.2 Περιγραφή και Ανάλυση των Ευρημάτων .....	97

Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία .....	97
4.1.3 Ανάλυση T-TEST των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών.....	100
4.1.4 Ανάλυση Διαφοροποίησης των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών της Σ/Ν και των Στυλ Ηγεσίας (T-Test) της Σ/Ν (T-Test) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο» .....	100
4.1.4.1 Συμπέρασμα T-TEST 4.1.4.1.....	104
4.1.4.2 Ανάλυση Διαφοροποίησης των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών της Σ/Ν και των Στυλ Ηγεσίας (T-Test) της Σ/Ν (T-Test) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «ΕΠΙΠΕΔΟ ΗΓΕΣΙΑΣ» (01= ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, 02= ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) » .....	105
4.1.4.3 Συμπέρασμα (T-TEST 4.1.4.3) .....	109
4.1.4.4 Ανάλυση Διαφοροποίησης των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών των Στυλ Ηγεσίας (T-Test) της Σ/Ν (T-Test) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «ΕΠΙΠΕΔΟ ΗΓΕΣΙΑΣ» (01= ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, 02= ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) ..	109
4.1.4.5 Συμπέρασμα 4.1.4.5.....	113
4.1.4.6 Συμπέρασμα 4.1.4.6:.....	115
4.1.5 Έλεγχος Διαφοροποίησης ανά Παράγοντα-Συνιστώσα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν), Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» .....	116
4.1.5.1 Συμπέρασμα 4.1.5.1.....	121
4.1.6 Ανάλυση Παλινδρόμησης .....	121
4.1.6.1 Ανάλυση Συσχετίσεων και Κανονικότητας.....	122
4.1.7 Ανάλυση σεναρίων μοντελοποίησης. Έλεγχος Κανονικότητας (TFL, TSL, LFL)	126



4.1.8 Κλιμακωτή παλινδρόμηση. Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν (TEQ-Σ.Σ/Ν) και των Συνιστωσών της, στο Στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Transformational Leadership Style). Εξαρτημένη μεταβλητή: TFL στα δύο ανεξάρτητα υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος N <sub>1</sub> =107(Διευθυντικά Στελέχη), N <sub>2</sub> =139 (Υφιστάμενοι) .....	129
4.1.9 Κλιμακωτή Παλινδρόμηση. Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν των Συνιστωσών της στο Στυλ Συναλλακτικής Ηγεσίας (Transactional Leadership Style) στα δύο ανεξάρτητα υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος N <sub>1</sub> =107(Διευθυντικά Στελέχη), N <sub>2</sub> =139 (Υφιστάμενοι) .....	135
Κλιμακωτή Παλινδρόμηση. Εξαρτημένη μεταβλητή: TSL .....	136
4.1.10 Κλιμακωτή Παλινδρόμηση. Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν και των Συνιστωσών της, στο Αδιάφορο Στυλ Ηγεσίας (Laissez-Faire Leadership Style) στα δύο ανεξάρτητα υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος N <sub>1</sub> =107(Διευθυντικά Στελέχη) , N <sub>2</sub> =139 (Υφιστάμενοι).....	139
4.2 Διερεύνηση Σ/Ν και Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν και των Συνιστωσών της, στα Οργανωσιακά Αποτελέσματα στα δύο ανεξάρτητα υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος N <sub>1</sub> =107(Διευθυντικά Στελέχη), N <sub>2</sub> =139 (Υφιστάμενοι) .....	143
4.3 ΣΥΝΟΨΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ .....	151
4.3.1 Σ/Ν και Φύλο: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανά Παράγοντα-Συνιστώσα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο» .....	151
4.3.2 : Σ/Ν και Επίπεδο Ιεραρχίας: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανά Παράγοντα-Συνιστώσα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Ιεραρχίας».....	151

4.3.3 Σ/Η και Επίπεδο Ιεραρχίας: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανα παράγοντα/συνιστώσα των Στυλ Ηγεσίας με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Ιεραρχίας» .....	152
4.3.4 Οργανωσιακά Αποτελέσματα και Επίπεδο Ιεραρχίας: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανα παράγοντα/συνιστώσα των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Ιεραρχίας» .....	153
4.3.5 Σ/Ν, Σ/Η, Οργανωσιακά Αποτελέσματα και Επίπεδο Εμπειρίας: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανα παράγοντα/συνιστώσα της Σ/Ν, των Στυλ Ηγεσίας και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» .....	153
4.3.6 Σ/Ν και Μετασχηματιστική Ηγεσία: Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν (TEQ_Σ/Ν) και των Συνιστωσών της στο Στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (TFL_Transformational Leadership Style) .....	154
4.3.7 Σ/Ν και Συναλλακτική Ηγεσία: Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν (TEQ_Σ/Ν) και των συνιστωσών της στο Στυλ Συναλλακτικής Ηγεσίας (TSL_Transactional Leadership Style) .....	155
4.3.8 Σ/Ν και Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία: Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν και των Συνιστωσών της, στο Αδιάφορο Στυλ Ηγεσίας (Laissez-Faire Leadership Style) .....	155
4.3.9 Σ/Ν και Οργανωσιακά Αποτελέσματα: Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν και των Συνιστωσών της, στα Οργανωσιακά Αποτελέσματα (OTS_Job Related Outcomes) .....	156

4.3.10 Συστάσεις για πρακτική εφαρμογή .....	157
5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ .....	159
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ .....	159
5.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ .....	159
6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ .....	162
Bibliography (Sorted by Author) .....	162
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	207
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	209
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ .....	215
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ.....	217
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε .....	221

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2-1: Το μοντέλο Walter & Bruch (2009) Πηγή: Walter & Bruch, “An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda, 2009” (Journal of Management 35(6) 1428–1452 © 2009 Southern Management Association DOI: 10.1177/0149206309342468) .....	36
Πίνακας 3-1: Οι μεταβλητές του Ερωτηματολογίου TEIQue-MLQ.GR .....	92
Πίνακας 4-1: Δείκτης δειγματοληπτικής επάρκειας Kiser-Meyer-Olkin. Δοκιμασία του Bartlett (Bartlett’s Test of Sphericity, $\chi^2$ : Chi-Square).....	94
Πίνακας 4-2: Συντελεστές Cronbach Alpha των κυρίων μεταβλητών της έρευνας .....	96
Πίνακας 4-3 Δημογραφικές Μεταβλητές και Ερμηνεία των αποδεκτών τιμών τους. ...	97
Πίνακας 4-4: Ανάλυση του Δείγματος κατά Φύλο (1=Άνδρες, 2=Γυναίκες) και κατά Επίπεδο Ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ & ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ).....	98
Πίνακας 4-5: Βασικοί δείκτες Περιγραφικής Στατιστικής των συνεχών μεταβλητών του δείγματος (Means & Standard Deviations) .....	99
Πίνακας 4-6: Τιμές-επίπεδα (M/SD) για τους Παράγοντες Σ/Ν & Συνολική Σ/Ν. Διαφοροποίηση των παραγόντων της Σ/Ν με κριτήριο την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο». ....	102
Πίνακας 4-7: Έλεγχος στατιστικής διαφοροποίησης και ομοιογένειας των μέσων όρων των Παραγόντων της Σ.Ν και της Συνολικής Σ/Ν με παράμετρο ελέγχου, την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο». ....	103
Πίνακας 4-8 Τιμές-επίπεδα (M/SD) για τους Παράγοντες Σ/Ν & Συνολική Σ/Ν. Διαφοροποίηση των παραγόντων της Σ/Ν, και των ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ και των ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ με κριτήριο την δημογραφική μεταβλητή «ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ( 1= ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, 2=ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)». ....	107
Πίνακας 4-9 Ο Έλεγχος Ομοιογένειας Διαφορών (Test of Homogeneity of Variances), εμφανίζει τα αποτελέσματα από τον έλεγχο της ομοιογένειας της διασποράς με το test του Levene για τις δύο ανεξάρτητες υπο-ομάδες του δείγματος (1=ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2=ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ .....	108

Πίνακας 4-10 : Μεγέθη της Περιγραφικής Στατιστικής για τα Στυλ Ηγεσίας, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας ( Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) .....	110
Πίνακας 4-11 T-TEST ANOVA για τα Στυλ Ηγεσίας, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) .....	111
Πίνακας 4-12: Μεγέθη της Περιγραφικής Στατιστικής για τις Συνιστώσες των Στυλ Ηγεσίας, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) .....	112
Πίνακας 4-13 T-TEST ANOVA για τις Συνιστώσες των Στυλ Ηγεσίας, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) .....	113
Πίνακας 4-14 Μεγέθη της Περιγραφικής Στατιστικής για τις Συνιστώσες των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (ομαδοποίηση 1=ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2=ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) .....	115
Πίνακας 4-15 T-TEST ANOVA για τις Συνιστώσες των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) .....	115
Πίνακας 4-16: Επίπεδο Εμπειρίας. Τιμές αναφοράς και Ομαδοποίησης της δημογραφικής μεταβλητής «Προϋπηρεσία» .....	117
Πίνακας 4-17: Τιμές- επίπεδα των παραγόντων της Σ/Ν, των Στυλ Ηγεσίας και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με παράμετρο ελέγχου διαφοροποίησης της μέσης διακύμανσης, την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» (Χαμηλό επίπεδο εμπειρίας=123, Υψηλό επίπεδο εμπειρίας=456). .....	117
Πίνακας 4-18 Αποτελέσματα ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης T-TEST ANOVA της Σ/Ν με παράμετρο ελέγχου διαφοροποίησης της μέσης διακύμανσης, την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» (Χαμηλό επίπεδο εμπειρίας=123, Υψηλό επίπεδο εμπειρίας=456). .....	119

Πίνακας 4-19 Αποτελέσματα ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης T-TEST ANOVA των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με παράμετρο ελέγχου διαφοροποίησης της μέσης διακύμανσης, την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» (Χαμηλό επίπεδο εμπειρίας=123, Υψηλό επίπεδο εμπειρίας=456). .....	120
Πίνακας 4-20 Αποτελέσματα ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης T-TEST των Στυλ Ηγεσίας και με παράμετρο ελέγχου διαφοροποίησης της μέσης διακύμανσης, την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» (Χαμηλό επίπεδο εμπειρίας=123, Υψηλό επίπεδο εμπειρίας=456). .....	120
Πίνακες 4-21 Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N1, N=N2).....	123
Πίνακες 4-22 Συναλλακτική Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N1, N=N2).....	124
Πίνακες 4-23 Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson(N=N1, N=N2)..	125
Πίνακες 4-24 (N=N1, N=N2) Μεταβλητές που συμμετέχουν στο μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας.....	129
Πίνακας 27 - Συσχετίσεις Pearson Συναλλακτικής Ηγεσίας (N=N1, N=N2) .....	130
Πίνακας 28 - Εξαρτημένη μεταβλητή: Μετασχηματιστική Ηγεσία (TFL), Model Summary (N=N1).....	131
Πίνακας 4-27 Εξαρτημένη μεταβλητή: Μετασχηματιστική Ηγεσία (TFL), Model Summary (N=N2) .....	131
Πίνακας 4-28 Μετασχηματιστική Ηγεσία. Παράμετροι Γραμμικού Μοντέλου (N=N1, N=N2) .....	133
Πίνακας 4-29 Συναλλακτική Ηγεσία. Έλεγχος Κανονικότητας (N=N1 και N=N2) .....	136
Πίνακας 4-30 Συναλλακτική Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N1 και N=N2).....	137
Πίνακας 4-31 Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία (LFL). Έλεγχος Κανονικότητας (N=N1 και N=N2) .....	140
Πίνακας 4-32 Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N1 και N=N2) .....	141
Πίνακας 4-33 Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία . Πιθανοί Παράγοντες Μοντέλου (N=N1 και N=N2) .....	142

Πίνακας 4-34 Εξαρτημένη μεταβλητή OTS (Οργανωσιακά Αποτελέσματα). Συσχετίσεις Pearson με παράγοντες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ( $N=N_1$ ) και ( $N=N_2$ ) .....	146
Πίνακας 4-35 Μοντέλο OTS: Δομικές Παράμετροι του Μοντέλου ( $N=N_1$ και $N=N_2$ ) ..	147
Πίνακας 4-36 Μοντέλο OTS : Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οργανωσιακά Αποτελέσματα ( $N=N_1$ ) .....	148
Πίνακας 4-37 Μοντέλο OTS : Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οργανωσιακά Αποτελέσματα ( $N=N_2$ ) .....	148

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΕΙΚΟΝΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Εικόνα 1: Γράφημα ανάλυσης του Δείγματος κατά Φύλο και Επίπεδο Ιεραρχίας ..	99
Εικόνα 2: Γραφική απεικόνιση T-TEST του παράγοντα “Συναισθηματικότητα” με παράμετρο ελέγχου την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο» (Γυναίκες=2, Άνδρες=1)	104
Εικόνα 3 Έλεγχος Κανονικότητας. Μεταβλητή : TFL ( Μετασηματιστική Ηγεσία) (N=N <sub>1</sub> , N=N <sub>2</sub> ) .....	126
Εικόνα 4 Έλεγχος Κανονικότητας. Μεταβλητή : TSL ( Συναλλακτική Ηγεσία) (N=N <sub>1</sub> , N=N <sub>2</sub> ) .....	127
Εικόνα 5 Έλεγχος Κανονικότητας. Μεταβλητή : TFL ( Μετασηματιστική Ηγεσία) (N=N <sub>1</sub> , N=N <sub>2</sub> ) .....	128
Εικόνα 6 Μετασηματιστική Ηγεσία & Ευημερία (e1) και Αυτοέλεγχος (e2) (N= N <sub>1</sub> )	132
Εικόνα 7 Μετασηματιστική Ηγεσία, Γράφημα γραμμικού μοντέλου (N=N <sub>1</sub> και N=N <sub>2</sub> ) .....	133
Εικόνα 8 – Μοντέλο OTS (Οργανωσιακών αποτελεσμάτων για N=N <sub>1</sub> και N=N <sub>2</sub> ) ...	149



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τα διεθνή δεδομένα που σχετίζονται με την ποιότητα του ναυτιλιακού μάνατζμεντ συγκλίνουν στο ότι στελέχη της ναυτιλίας αντιμετωπίζουν και μοιράζονται πολλά επιτεύγματα, αλλά και επίσης πολλά προβλήματα και ελλείψεις με τους ηγέτες τους. Τα στελέχη της ανώτερης και ανώτατης ηγεσίας, αντιμετωπίζουν διεθνώς πραγματικά μεγάλες προκλήσεις μέσα σε πολυεθνικά και ετερόκλητα εργασιακά περιβάλλοντα, με στελέχη, υπαλλήλους και πληρώματα που εργάζονται υπό υψηλή πίεση, με κόπωση, άγχος, υπερφόρτωση εργασίας και σε κάποιες περιπτώσεις σε μερική ή ολική κοινωνική απομόνωση.

Αυτές οι περιστάσεις επηρεάζουν αρνητικά την Ηγεσία τους, κυρίως μέσα από μη κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές της διοίκησης, ελλειμματικές μεθόδους επικοινωνίας και απουσίας κινήτρων, σε βαθμό που ενδέχεται να συνεπάγονται μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες αρνητικές συνέπειες μέσα σε ένα τοξικό περιβάλλον εργασίας με συγκρούσεις και με αδυναμία ή ανεπάρκεια για πρωτοβουλίες έγκαιρης εξομάλυνσης των δύσκολων καταστάσεων από τα αρμόδια ηγετικά στελέχη. Έχει παρατηρηθεί από διεθνείς μελέτες ότι τα στυλ ηγεσίας, ερμηνεύουν – άμεσα ή έμμεσα- ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό των «οικονομικών εκροών» ενός αποτελεσματικού και ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Η συναισθηματική νοημοσύνη, αποτελεί σύμφωνα με διεθνείς μελέτες επίσης ένα σοβαρό προγνωστικό παράγοντα της προσωπικότητας των στελεχών που λαμβάνουν αποφάσεις είτε εν πλω είτε στα γραφεία των ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Αυτήν την ενδεχόμενη αλληλεπίδραση μεταξύ τους ειδικά στον χώρο του ναυτιλιακού μάνατζμεντ, στοχεύει να εξιχνιάσει η παρούσα διδακτορική διατριβή, με στόχο να συνεισφέρει συμπεράσματα για αξιολόγηση από τους ειδικούς του

χώρου του ναυτιλιακού μάνατζμεντ, και προτάσεις για πρακτική εφαρμογή. Και με τελικό στόχο, την συνεισφορά προστιθέμενης αξίας για την βιώσιμη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων εντός και εκτός Ελλάδος, μέσα από διεργασίες βιωματικής εκπαίδευσης διά βίου μάθησης. Και με διπλό στρατηγικό στόχο, αφενός την διαρκή βελτίωση των επιπέδων της συνολικής εργασιακής τους ικανοποίησης και αφετέρου την διαρκή αναβάθμιση των επιπέδων της οικονομικής ευημερίας των οργανισμών με τους οποίους εργάζονται καθημερινά και σκληρά, για να επιτύχουν δύσκολους στόχους μέσα στο άκρως ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταλλασσόμενο περιβάλλον της παγκόσμιας ναυτιλιακής αγοράς.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Η Σπουδαιότητα της Παρούσας Έρευνας

Η ανθρώπινη προσωπικότητα, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα και ενότητα και ως αντικείμενο συστηματικής μελέτης είναι εξαιρετικά σύνθετο. Η προσωπικότητα αποτελεί δυναμική οργάνωση σωματικών αλλά και ψυχικών συστημάτων που αλληλεπιδρούν εντός του ατόμου και όχι μια στατική πραγματικότητα. Τα χαρακτηριστικά που κάθε άτομο αναπτύσσει είναι συνδυασμός της γενετικής παρακαταθήκης έμφυτων ιδιοτήτων και της δυναμικής αλληλεπίδρασης των ερεθισμάτων και εμπειριών που το άτομο δέχεται από το περιβάλλον του. Η γενικότητα του όρου τόσο από άποψη περιεχομένου, όσο και από την άποψη του εννοιολογικού του εύρους καθώς και η πολυδιάστατη χρήση του καθιστά δυσχερή την απόδοση μιας έννοιας της Προσωπικότητας, γι' αυτό παρατηρείται μεγάλη ποικιλία στη χρήση του όρου που διαφέρει από συγγραφέα σε συγγραφέα και από έρευνα σε έρευνα. Τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους στην ικανότητά τους να κατανοούν σύνθετες ιδέες, να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στο περιβάλλον, να μαθαίνουν μέσω της εμπειρίας τους, να εμπλέκονται σε ποικίλες μορφές συλλογισμού και να αντιμετωπίζουν προβλήματα μέσω της σκέψης. Η ικανότητα προς νόηση η οποία είναι έμφυτη στον άνθρωπο καλείται νοημοσύνη. Η νοημοσύνη αποτελεί μία σύνθετη έννοια, που η κατανόησή της μπορεί να γίνει μέσω των εξωτερικών εκδηλώσεων και αποτελεσμάτων της. Οι ορισμοί της νοημοσύνης αποτελούν προσπάθειες διευκρίνισης και οργάνωσης αυτού του σύνθετου φαινομένου. Καθώς η γνώση μας για τη νοημοσύνη αυξάνει και επεκτείνεται, η αρχική αντίληψη της νοημοσύνης ως μιας τεράστιας αποθήκης

πληροφοριών έχει αντικατασταθεί από την αντίληψη ότι η νοημοσύνη αποτελεί μια σειρά δομών αλληλοσυνδεόμενης γνώσης, ένα δίκτυο διαδραστικών αλληλοσυσχετίσεων (Gallagher & Frith, 2003). Η έννοια της Νοημοσύνης έχει χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και πολιτισμούς. Ο Πλάτωνας ορίζει τη Νοημοσύνη ως «τάχος μάθησης». Κάτω από την έννοια αυτή ο Πλάτωνας και ο Αριστοτέλης έθεσαν τα τρία συστατικά του νου και της ψυχής: τη νόηση, το συναίσθημα και τη βούληση. Ο σημερινός όρος Νοημοσύνη (Intelligence) προέρχεται από τον όρο «intelligentia» που χρησιμοποίησε ο Κικέρωνας για να αποδώσει τον ελληνικό όρο «νους» και τον όρο «ingenium» που σημαίνει φυσική προδιάθεση ή ικανότητα. Γενικότερα, η νοημοσύνη αποτελεί μία αρκετά σύνθετη νοητική λειτουργία, στην οποία υπεισέρχονται πολλοί παράγοντες, όπως η ικανότητα για απόκτηση νέων εμπειριών, η προσαρμογή σε νέες καταστάσεις και η αξιοποίηση της παλαιότερης εμπειρίας με σκοπό την αντιμετώπιση νέων δυσκολιών. Η έννοια της νοημοσύνης στη σύγχρονη εποχή συνδέεται με την ικανότητα του ατόμου να κρίνει λογικά, να σκέφτεται με αφαιρετικό τρόπο, να επιλύει νοητικά προβλήματα και να μαθαίνει γρήγορα. Σε γενικές γραμμές, η έννοια της νοημοσύνης μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα παραγόντων σκέψης και μνήμης, λειτουργιών ή διαδικασιών (Guilford, 1956). Η ανθρώπινη ευφυΐα αποτελεί θεμελιώδη γνωστική λειτουργία και ο βαθμός της νοητικής δύναμης παίζει αποφασιστικό ρόλο στην όλη εξέλιξη των ανθρώπων και της ποιότητας ζωής της κοινωνίας των ανθρώπων διαχρονικά, και για το λόγο αυτό από την αρχαία εποχή έχει καταβληθεί προσπάθεια να προσδιορισθεί αριθμητικώς η νοημοσύνη, και επί τη βάση αυτού του αριθμού να διακριθούν τα άτομα. Όπως αναφέρουν οι Sternberg και Davidson (Sternberg R. , 1977) «Η ευφυΐα είναι χωρίς αντίρρηση η πιο πολύτιμη φυσική πηγή πλούτου που μπορεί να διαθέτει ένας πολιτισμός».

Στο βιβλίο τους «Συναισθηματική Ανάπτυξη και Συναισθηματική Νοημοσύνη» οι Salovey και Sluyter (Salovey & Sluyter, 1997) προσδιορίζουν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (ΣΝ) ως την ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται με ακρίβεια, να αξιολογεί και να εκφράζει συναισθήματα, να προσεγγίζει ή και να παράγει συναισθήματα που διευκολύνουν τη σκέψη του, να κατανοεί ένα συναίσθημα και να αποκτά Συναισθηματική γνώση και να ρυθμίζει τα συναισθήματα του προκειμένου να προωθήσει τη Συναισθηματική και διανοητική του ανάπτυξη. Αργότερα, ο Caruso (Caruso, Mayer, & Salovey, Emotional intelligence and emotional leadership, 2002. Apr, 1999) όρισε τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν) ως την ικανότητα των ατόμων: 1) να προσδιορίζουν επακριβώς τα συναισθήματα τους, 2) να τα χρησιμοποιούν βοηθητικά στη σκέψη τους, 3) να κατανοούν την αιτία πρόκλησης τους και (4) να κατορθώνουν να παραμένουν ανοικτοί στα συναισθήματα προκειμένου να συλλάβουν τη γνώση τους.

Παράλληλα, από τις μέχρι και σήμερα μελέτες των εννοιολογικών πλαισίων της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Transformational Leadership) (Bass & Avolio, Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire, 1990), (Bass, Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, 1997) και της Συναλλακτικής Ηγεσίας (Transactional Leadership) (Bass, Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, 1997), η βιβλιογραφία παρουσιάζει σημαντικές αναφορές που επίσης παραπέμπουν στην έννοια του «Ηγέτη των Οργανωσιακών Μετασχηματισμών» (Bass, Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders, 2002. Apr, 1999) ή εναλλακτικά «Ηγέτη της Αλλαγής

(Transformational Leader) », σε συστηματική και εμπειριστατωμένη αντιπαραβολή με ανάλογες παραπομπές που αφορούν στην έννοια του «Συναλλακτικού Ηγέτη» ή άλλως «Ηγέτη-Διαχειριστή» (Transactional Leader) (Bass, Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?, 1997)

## 1.2 Σκοπός της Διδακτορικής Διατριβής

Αν και η μέχρι σήμερα βιβλιογραφία στα εννοιολογικά πλαίσια τόσο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης όσο της Επιχειρησιακής Ηγεσίας (Στυλ Ηγεσίας) μέσα από τις σχετικές με αυτές θεωρίες -παρουσιάζεται ως εκτεταμένη (σε καθένα από τα δύο εννοιολογικά πλαίσια μελετώντας τα ως ανεξάρτητα και μη σχετιζόμενα μεταξύ τους), εν τούτοις υπάρχουν σημαντικά κενά κυρίως στην περιοχή μιας συστηματικής διερεύνησης των ενδεχομένων μιας «αιτιολογικής» αλληλεπίδρασης τους στον σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο, καθώς και ένα συνακόλουθο έλλειμμα σε μελέτες περιπτώσεων «συνδυαστικής» και «στοχευμένης» διερεύνησης τους σε συγκεκριμένους τομείς της βιομηχανίας παροχής υπηρεσιών όπως είναι οι διεθνείς μεταφορές, η ναυτιλία και οι τράπεζες). Σε αυτό το κενό εστιάζει η τρέχουσα διατριβή. Ένα περιορισμένο και στοχευμένο τμήμα δηλαδή του παραπάνω ερευνητικού κενού σκοπεύει να καλύψει η τρέχουσα διδακτορική διατριβή. Κατά συνέπεια, ο βασικός στόχος της παρούσας διατριβής είναι η διατύπωση, μελέτη και συστηματική εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων που απασχολούν τη διεθνή βιβλιογραφία για την παραπάνω «συνδυαστική προσέγγιση» των δύο πλαισίων (Σ/Ν και στυλ Ηγεσίας). Πιο αναλυτικά, μετά από μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας των δυο πλαισίων (Σ/Ν και στυλ Ηγεσίας) θα επιδιώξει την επέκταση της συστηματικής μελέτης

των πιθανών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δύο πλαισίων και την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα αφορούν όλους τους επιμέρους συνθετικούς παράγοντες (συνιστώσες) των δύο εννοιολογικών πλαισίων (ΣΝ/ΣΗ) και επιπρόσθετα την πιθανή αλληλεπίδραση μεταξύ τους, σε ένα πληθυσμιακό δείγμα από διευθυντικά στελέχη και υπαλλήλους που εργάζονται σε Ελληνικές Ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Με χρήση κατάλληλων στατιστικών προχωρημένων στατιστικών μεθόδων (παλινδρόμηση και μοντελοποίηση) θα εξεταστεί λεπτομερώς η ενδεχόμενη αλληλεπίδραση αυτών παραγόντων και θα γίνει η διερεύνηση των αντίστοιχων υποθέσεων.

Ενδεικτικά οι βασικοί άξονες της εργασίας που θα οδηγούσαν στην δυνητική διατύπωση υποθέσεων θα μπορούσαν να στηριχθούν στους παρακάτω ερευνητικούς προβληματισμούς:

- I. Εάν η κρίσιμη «πληροφορία Σ/Ν της προσωπικότητας» που προκύπτει από τα επίπεδα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και τις επιμέρους συνιστώσες της, επηρεάζει και (εάν ναι) σε ποιόν βαθμό την αντίστοιχη «πληροφορία διοικητικής ικανότητας και επάρκειας» που αποτυπώνεται στους παράγοντες των Στυλ Ηγεσίας (Επιχειρησιακής & Μετασχηματιστικής Ηγεσίας).
- II. Το ενδεχόμενο εύρημα του «πώς διαφοροποιείται σε επίπεδο διευθυντικών στελεχών όσο και σε επίπεδο χαμηλόβαθμων στελεχών» του πληθυσμιακού δείγματος από τον επιχειρηματικό χώρο της Ελληνικής Ναυτιλίας; Πώς τεκμηριώνεται η ενδεχόμενη διαφορά στην αλληλεπίδραση των παραγόντων τόσο

της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ.Ν) όσο και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (συνιστωσών) της Επιχειρησιακής-Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (ΣΥ) στα διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας (του οργανογράμματος) των επιχειρήσεων του ερευνητικού δείγματος.

- III. Ποιοι από τους παράγοντες τόσο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ.Ν) όσο και των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (συνιστωσών) της Επιχειρησιακής-Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (ΣΥ) είναι οι σημαντικότεροι με κριτήριο την ένταση και το μέγεθος της δυναμικής αλληλεπίδρασης τους στα διευθυντικά στελέχη του ερευνητικού δείγματος.

### **1.2.1 Θεωρητική στόχευση της Διατριβής**

Κύριοι στόχοι της τρέχουσας εργασίας είναι η συνεισφορά της στην θεωρία του συγκεκριμένου ακαδημαϊκού πεδίου καθώς και η πρακτική συνεισφορά της στη σχετική βιβλιογραφία.

#### **Θεωρητική Στόχευση**

Επιβεβαίωση και περαιτέρω σχετική τεκμηρίωση – και για τον χώρο των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων - των θεωρητικών διατυπώσεων που σχετίζονται με την ενδεχόμενη διασύνδεση ή τις αλληλεπιδράσεις παραγόντων

**(α) της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και**

**(β) των Στυλ Ηγεσίας**



που επιλέγονται εκ μέρους της εκάστοτε επιχειρησιακής ηγεσίας των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, με πρωτογενή έρευνα, στατιστική ανάλυση και μελέτη των ευρημάτων της πρωτογενούς έρευνας.

### **1.2.2 Πρακτική στόχευση της Διατριβής**

Ευθυγράμμιση ή απόκλιση -για τον χώρο των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων- με τα συμπεράσματα προηγούμενων ερευνών από την βιβλιογραφία, και τα οποία διερευνούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ παραγόντων

**(α) της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και**

**(β) των Στυλ Ηγεσίας**

Με σκοπό να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, τέθηκαν εν συνεχεία οι ακόλουθοι ερευνητικοί στόχοι:

Ε.Σ.1: Η διερεύνηση της στατιστικής αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας με χρήση της Ελληνικής έκδοσης (μετάφρασης) του συνδυαστικού ερευνητικού ερωτηματολογίου Παραγόντων Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Στυλ Ηγεσίας ( TEIQ-MLQ για ένα πληθυσμιακό δείγμα από το ανθρώπινο δυναμικό Ομίλου Ελληνικών Ναυτιλιακών Εταιρειών.

Ε.Σ.2: Η διερεύνηση τής ενδεχόμενης συσχέτισης των επιμέρους κορυφών (μεταβλητών) των Παραγόντων Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Στυλ Ηγεσίας (με ποσοτική ανάλυση των απαντητικών δεδομένων TEIQUÉ-MLQ.GR και η εξαγωγή συμπερασμάτων για το συγκεκριμένο πληθυσμιακό δείγμα.

### **1.2.3 Διατύπωση των πρακτικών ερωτημάτων της έρευνας**

(Α) Ποια η τελική δόμηση της συνδυαστικής μετάφρασης των ερωτηματολογίων TEI & MLQ που θα χρησιμοποιηθεί.

(Β) Ποιες από τις μεταβλητές του τελικού συνδυαστικού ερωτηματολογίου θα εκληφθούν ως μεταβλητές «αιτίου» (cause variables) κατά την φάση του ελέγχου παλινδρόμησης και ποιες θα εκληφθούν ως μεταβλητές “αποτελέσματος” (effect variables) με βάση τη σχετική θεωρία και τις εμπειρικές διερευνήσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των Στυλ της Ηγεσίας;

(Γ) Ποιες ερευνητικές υποθέσεις θα εξεταστούν με δεδομένη την ανωτέρω ερευνητική διάταξη του μοντέλου μεταβλητών που θα προταθεί ως απάντηση στο ανωτέρω Ερώτημα (Β) με στόχο την τεκμηρίωση τόσο της θεωρητικής όσο και της και πρακτικής συνεισφοράς της τρέχουσας μελέτης στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### 2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή πραγματοποιείται η ανασκόπηση της βασικής βιβλιογραφίας. Χωρίζεται σε δύο υπό-ενότητες την θεωρητική (2.1) και την πρακτική (2.2) Σκοπός της ενότητας είναι να θέσει την διπλή βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθεί η ερευνητική προσπάθεια της παρούσας διατριβής.

Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια ανασκόπηση των σχετικών με το θέμα θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για να προσδιοριστούν οι βασικοί όροι και έννοιες που συνθέτουν αυτή την κύρια ερευνητική πρόκληση της διατριβής.

Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται μια συνοπτική παρουσίαση διεθνών μελετών οι οποίες εξετάζουν τα ερευνητικά αντικείμενα και τις επιμέρους συνιστώσες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Επιχειρησιακής Ηγεσίας. Κύριος στόχος της συγκεκριμένης ενότητας είναι αφενός μεν να παρουσιάσει τις σύγχρονες ακαδημαϊκές-ερευνητικές τάσεις προς διερεύνηση των εννοιολογικών οντοτήτων της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) και των Στυλ Ηγεσίας (ΣΥ). Καθώς επίσης και της αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιμέρους χαρακτηριστικών τους (παραγόντων-συνιστωσών), με εκτεταμένη αξιοποίηση των ψυχομετρικών εργαλείων TEIQ και MLQ για την στατιστική εκτίμηση και την αναλυτική στάθμιση των στατιστικών μεγεθών τους.

Στόχος της ενότητας είναι να αποδελτιώσει τα τελικά ερευνητικά τους συμπεράσματα και τις συστάσεις των ερευνητών του συγκεκριμένου επιστημονικού πεδίου προς την ακαδημαϊκή κοινότητα -για μελλοντική έρευνα - ώστε αυτά τα συμπεράσματα να αποτελέσουν μια αξιόπιστη ερμηνευτική βάση για την αξιολόγηση των ευρημάτων και της τρέχουσας έρευνας προς εξαγωγή συμπερασμάτων.

## **2.2 Ανασκόπηση Θεωριών**

### **2.2.1 Θεωρίες περί Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Στη βιβλιογραφία προσφέρονται διαφορετικές ερμηνείες της Σ/Ν. Από τον αρχαίο Έλληνα φιλόσοφο Πλάτωνα επισημαίνεται η ανάγκη για τους «ηγέτες» ή για τους «πολίτες» να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους και να οικοδομούν καλύτερες σχέσεις.

Μέσα στην δεκαετία του 1920 ο ερευνητής-ψυχολόγος Thorndike διατύπωσε τον ισχυρισμό ότι αυτό ακριβώς το πολύπλοκο και πολυδιάστατο σύνολο των χαρακτηριστικών και ενεργειών (που ιχνογραφούν την συμπεριφορά ενός ατόμου) και το περιέγραψε σαν κάποια μορφή «κοινωνικής νοημοσύνης» μπορεί να αποτελέσει την βασική ιδέα για ένα βασικό θεωρητικό πλαίσιο ορισμού της έννοιας της Σ/Ν. Το 1983, ο Γκάρντνερ ισχυρίστηκε ότι οι άνθρωποι είχαν επτά διαφορετικά είδη νοημοσύνης, εκ των οποίων μόνο δύο -η ενδοπροσωπική νοημοσύνη και η διαπροσωπική νοημοσύνη δηλαδή- συναποτελούν την οντότητα που σήμερα ονομάζουμε ΣΝ/ΕΙ (Gardner H. , 1983). Και λίγο αργότερα, μέσα την δεκαετία του 1990 οι Salovey και Mayer δημοσίευσαν την πρώτη

εργασία που εισήγαγε τον επιστημονικό όρο συναισθηματική νοημοσύνη (ΣΝ/ΕΙ) και μέσα στην ίδια δεκαετία ο Goleman την έκανε παγκοσμίως γνωστή (Goleman D. , 1995). Ο Salovey και ο Mayer διατύπωσαν τον θεωρητικό ισχυρισμό ότι η ΕΙ έχει τέσσερεις συνιστώσες: Την Αντίληψη των Συναισθημάτων, την Χρήση των Συναισθημάτων, την Κατανόηση των Συναισθημάτων και την Διαχείριση των Συναισθημάτων. (Salovey & Mayer, 1990). Οι Fernandez-Berrocal και Extremera επικεντρώθηκαν αρχικά στην ιστορική εξέλιξη του θέματος των εννοιών που χρησιμοποιούνται στην διεθνή βιβλιογραφία, ξεκινώντας από την φιλοσοφία (με αναφορές στα έργα του Spinoza και άλλων φιλοσόφων), και τελικά κατέληξαν στο να δεχθούν την θεωρητική προσέγγιση του Thorndike (Fernández-Berrocal & Extremera, 2006). Επί πλέον, και κάποια άλλα θεωρητικά μοντέλα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο της ΣΝ/ΕΙ χρησιμοποιώντας μια εκτεταμένη ποικιλία όρων και ορισμών, όπως π.χ. «πρακτική νοημοσύνη» και «επιτυχής νοημοσύνη». Οι όροι αυτοί προσεγγίζουν εννοιολογικά την “δέσμη διανοητικών ικανοτήτων του Sternberg” (Sternberg R. , 1977), η οποία συνήθως αναφέρεται στην βιβλιογραφία με τον σύνθετο όρο «γνωστικές ή γνωσιακές ικανότητες» Πρόκειται για κάποιες ιδιαίτερες δυνατότητες στον χαρακτήρα ενός ατόμου που το καθιστούν ικανότερο από άλλα άτομα στο να επιτυγχάνει «με συνέπεια» επιθυμητά και προκαθορισμένα αποτελέσματα, καλλιεργώντας παράλληλα μια ιδιαίτερα θετική κοινωνική συμπεριφορά προς το περιβάλλον της «κοινότητας» στην οποία ανήκει ή δραστηριοποιείται. (Brody, 2004), (Sharma, 2008). Η επαρκής κατανόηση και η αποτελεσματική διαχείριση των συναισθημάτων έχουν αποδειχθεί καθοριστικές για την ανάπτυξη ισορροπημένων και αποτελεσματικών κοινωνικών σχέσεων (Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner, & Salovey, 2006). Η Σ/Ν έχει αποδειχθεί ότι σε κάθε περίπτωση συνδέεται με τις κοινωνικές ικανότητες του ατόμου, ανεξάρτητα από την θεωρητική ή από την εμπειρική προσέγγιση

με την οποία μελετάται ή αναλύεται (Mavrouli, Petrides, Rieffe, & Bakker, 2007). Οι κοινωνικές ικανότητες του ατόμου, εξωτερικεύονται προς το κοινωνικό περιβάλλον με την συμπεριφορά του ατόμου σε προσωπικό, φιλικό, οικογενειακό, εργασιακό και με την συμπεριφορά του προς την «κοινωνική κοινότητα» στην οποία εντάσσεται και με την οποία αλληλεπιδρά δυναμικά. Η συνολική επίδραση της Συμπεριφοράς στην ΣΝ/ΕΙ έχει μελετηθεί εκτεταμένα από τους Cherniss (Cherniss & Goleman, *The emotionally intelligence workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* san Francisco, 2001), Cherniss and Boyatzis (Cherniss & Boyatzis, 2013) και Boyatzis (Boyatzis, Thiel, Rochford, & Black, 2017).

Αναφορικά τώρα με τις αρνητικές κριτικές που έχει δεχθεί ο συγκεκριμένος όρος στην βιβλιογραφία, από 2002 μέχρι το 2012 οι Matthews, Zeidner και Roberts (Matthews, Roberts, & Zeidner, 2004) ανέπτυξαν μια σειρά από τεκμηριωμένες αντιρρήσεις και αναφορικά με την εγκυρότητα, την επάρκεια αλλά και την πληρότητα του όρου (Matthews, Zeidner, & Roberts, *Emotional intelligence: A promise unfulfilled?*, 2012). Επίσης, οι επικριτές (της Σ.Ν) υποστηρίζουν ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν) ταυτίζεται, σε ένα βαθμό, με τη γνωστική νοημοσύνη και, σε μεγαλύτερο βαθμό, με διάφορες διαστάσεις της Προσωπικότητας (Matthews, et al., 2006).

Οι Petrides και Furnham (2000, 2001) ανέδειξαν με συστηματικό τρόπο τις διαφορές μεταξύ του «Trait EI» και του «Ability EI». Λόγω του ότι το ερωτηματολόγιο μαθηματικής εκτίμησης του «Trait ΣΝ/ΕΙ» είναι ερωτηματολόγιο τύπου αυτοαξιολόγησης, θεωρητικά έχει μεγαλύτερη συνάφεια με την θεωρία της προσωπικότητας (Big Five θεωρία για τα

χαρακτηριστικά της προσωπικότητας). Η Waterhouse (Waterhouse, 2006) στην κριτική της για τη θεωρία και την έρευνα ΣΝ/ΕΙ, υποστηρίζει ότι υπάρχουν πολλά και ενίοτε αντικρουόμενα μεταξύ τους πλαίσια της ΣΝ/ΕΙ, συνεπώς δεν μπορεί να είναι «εννοιολογικά διασφαλισμένος και έγκυρος» ένας τελικός ορισμός της, δεδομένης αυτής της πολλαπλότητας των εμπλεκόμενων διαφορετικών πλαισίων που έχουν διατυπωθεί για την μελέτη της, τις τελευταίες δεκαετίες. Επίσης αναφέρεται και σε κάποια σχετική έρευνα η οποία οδήγησε σε ενδείξεις με τεκμήρια ότι η ΣΝ/ΕΙ δεν διαθέτει σαφή και διακριτά όρια ούτε από τα χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας, αλλά ούτε και από την Νοημοσύνη (IQ). Και ολοκλήρωσε την αμφισβήτησή της, αναφερόμενη σε κάποια σημαντική έρευνα (με θέμα την λειτουργία του ανθρώπινου εγκεφάλου) η οποία κατέληξε – μεταξύ άλλων συμπερασμάτων σχολιάζοντας τα ευρήματά της - ότι δεν είναι τελικά εφικτό να οριστεί ένα και μοναδικό εννοιολογικό πλαίσιο για την ΣΝ/ΕΙ.

Όλες όμως οι παραπάνω επικρίσεις της αμφισβητήθηκαν αργότερα ή αναιρέθηκαν από έρευνες που ακολούθησαν τα επόμενα χρόνια στην βιβλιογραφία, και έδωσαν τεκμηριωμένα αποτελέσματα ώστε τελικά να απορριφθούν από την πλειονότητα των ερευνητών του πεδίου εφαρμογής της ΣΝ/ΕΙ από αυτές τις επικρίσεις. Και αυτό συνέβη, αφού υπάρχει πλέον στην διεθνή βιβλιογραφία επαρκής και συστηματική τεκμηρίωση τόσο για τον Ορισμό της ΣΝ/ΕΙ όσο και για τη θεωρία της ΣΝ/ΕΙ από εκατοντάδες μελέτες των οποίων οι προσεγγίσεις είναι κοινές και τα ευρήματα είναι παράλληλα και συναφή, ώστε τελικά να μην απειλείται η ευρεία αποδοχή της από τις επικρίσεις της Waterhouse, αλλά ούτε και από τις επικρίσεις των λοιπών επικριτών της ΣΝ/ΕΙ όπως αυτές παρουσιάζονται εμφανίζονται στη βιβλιογραφία.

Στην διεθνή αρθρογραφία συναντάμε πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους μελετητικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν τον όρο «ΣΝ/ΕΙ» παρόλο που συχνά εδράζονται σε διαφορετικά θεωρητικά ή μεθοδολογικά πλαίσια.

Τα πλέον κυρίαρχα πλαίσια ανάλυσης της Σ/Ν σε επιμέρους συνιστώσες με σκοπό την συστηματική διαστασιοποίηση και την συστηματική μέτρησή της με μεταβλητές-αριθμοδείκτες, τα οποία αποκαλούνται και **Θεωρητικοί Εννοιολογικοί Κλώνοι της ΣΝ/ΕΙ** είναι:

**α) το Εννοιολογικό Πλαίσιο των Ικανοτήτων της ΣΝ/ΕΙ (Ability-EI)**

**β) το Εννοιολογικό Πλαίσιο Γνωρισμάτων της ΣΝ/ΕΙ (Trait-EI)**

Το Εννοιολογικό Πλαίσιο Ικανοτήτων ΣΝ/ΕΙ «Ability EI» θεωρεί την ΣΝ/ΕΙ ως μια γνωστική-νοητική ικανότητα που σχετίζεται με τη λογική και παράλληλα με την επίλυση προβλημάτων στο το πεδίο συναισθημάτων (Mayer, Roberts, & Barsade, Human abilities: Emotional intelligence, 2008)

Οι Ferguson και Austin (Ferguson & Austin, 2010) μελέτησαν -σε δείγμα ενηλίκων- την ενδεχόμενη διασύνδεση αφενός του Πλαισίου Γνωρισμάτων ΣΝ/ΕΙ (Trait EI), και αφετέρου του Πλαισίου Ικανοτήτων ΣΝ/ΕΙ (Ability-EI) με τις κοινωνικές-γνωστικές και τις κοινωνικές-αντιληπτικές συνιστώσες που αναφέρονται στην Θεωρία της Νόησης (Theory of Mind)



(Blair, 2002) Μετά από συστηματικές ερευνητικές δοκιμασίες του Πλαισίου Γνωρισμάτων ΣΝ/ΕΙ (Trait EI), οι Ferguson και Austin (Ferguson & Austin, 2010) συμπέραναν ότι αυτό το εννοιολογικό πλαίσιο σχετίζεται σταθερά με την ικανότητα αντιληπτικής «αποκρυστάλλωσης» της ανθρώπινης διάνοιας και ιδιαίτερα με την ικανότητα λεκτικής-νοηματικής επεξεργασίας της ανθρώπινης επικοινωνίας, οπότε εστιάζει στην νοηματική αξιολόγηση της συναισθηματικής γνώσης (MacCann & Roberts, *New Paradigms for Assessing Emotional Intelligence: Theory and Data*, 2008) Συνεπώς, εφόσον αποτελεί εννοιολογικό πλαίσιο για κάποιες φυσικές διανοητικές ικανότητες θα πρέπει – επιπρόσθετα από τις όποιες υποκειμενικές αυτό-αξιολογήσεις των συμμετεχόντων-να αξιολογείται και αντικειμενικά στο πλαίσιο των κλασσικών ψυχομετρικών δοκιμασιών της νοημοσύνης (Salovey & Mayer, 1990) και (Mayer, Caruso, & Salovey, *Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales*, 2000).

Σε αντίθεση με το Ability EI, το Πλαίσιο Γνωρισμάτων ΣΝ/ΕΙ «Trait EI» θεωρεί την ΣΝ/ΕΙ ως μία συναισθηματική και αυτο-αντιληπτική ικανότητα θεμελιωμένη σε δομικά επίπεδα τα οποία εντοπίζονται -ιεραρχικά- στην βάση των θεμελίων της προσωπικότητας (Bar-On, Jam-On, & Bar-Shavit, *The emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual*, 1997), (Petrides, Pita, & Kokkinaki, 2007). το Πλαίσιο Γνωρισμάτων ΣΝ/ΕΙ «Trait EI» ενσωματώνει συμπεριφορές και υποκειμενικά εκλαμβανόμενες αντιλήψεις, οπότε ενδείκνυται η συστηματική μελέτη του μέσα στο ευρύτερο εννοιολογικό πλαίσιο της ανθρώπινης Προσωπικότητας (Petrides & Furnham, *On the dimensional structure of emotional intelligence*, 2000), (Bar-On, Tranel, Denburg, & Bechara, 2003)

Από το 1997, η ομάδα ειδικών επιστημόνων της Αμερικανικής Ψυχολογικής Ένωσης που ερευνά θέματα σχετικά με την Νοημοσύνη (A.P.A-American Psychological Association Public Affairs Office, 1997) συνέστησε να εξετάζεται πάντοτε η ενδεχόμενη συσχέτιση όλων των ειδών της Νοημοσύνης με τα «πραγματικά επιτεύγματα» στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή των ατόμων. Επίσης η διερεύνηση αυτή, πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη και στην πρακτική εφαρμογή όλων των σύγχρονων προτύπων-εργαλείων μέτρησης της Νοημοσύνης (κάθε είδους και όχι μόνο της ΣΝ/ΕΙ). Και τέλος, ότι πρέπει να διασφαλίζεται η επιστημονική συναίνεση σχετικά με τον ορισμό της Νοημοσύνης (κάθε είδους και όχι μόνο της ΣΝ/ΕΙ).

Οι Bucich και MacCann (Bucich & MacCann, 2019) σε ένα άρθρο επιστημονικής ανασκόπησης της ΣΝ/ΕΙ για την Αυστραλία, τονίζουν την σημαντική συνεισφορά των Αυστραλών ερευνητών αναφορικά με τις παραπάνω ερευνητικές προτροπές της Α.Ρ.Α στη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας και συνιστά ότι “κάθε μελλοντική έρευνα στο πεδίο της ΣΝ/ΕΙ να μπορεί με σαφήνεια να απαντήσει στις ακόλουθες τρεις (3) ερωτήσεις”:

(α) Πώς ορίζει η συγκεκριμένη έρευνα την ΣΝ/ΕΙ;

(β) Πώς υπολογίζει και αποτιμά με αριθμητικές κλίμακες την ΣΝ/ΕΙ;

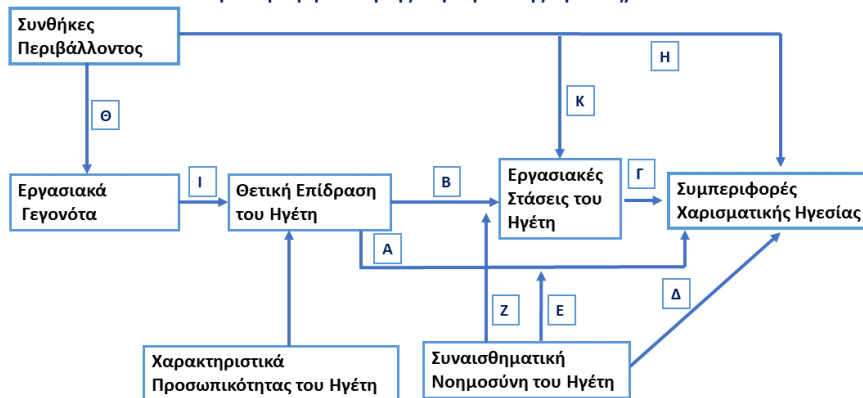
(γ) Σε τι ακριβώς χρησιμεύει η μέτρηση και η αποτίμηση σε αριθμητικές κλίμακες της ΣΝ/ΕΙ;

Επίσης επισημαίνουν την σπουδαιότητα της ανάδειξης των ενδεχόμενων συσχετίσεων της ΣΝ /ΕΙ με πραγματικά και εμφανή που επηρεάζουν την επαγγελματική επιτυχία ή την κοινωνική ευημερία του ανθρώπινου παράγοντα.

### **2.2.2 Θεωρίες περί Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Ηγεσίας**

Οι Walter και Bruch, το 2009, σε ένα άρθρο σταθμό για το θεωρητικό πλαίσιο διασύνδεσης της Χαρισματικής Ηγεσίας με την Προσωπικότητα του Ηγέτη, παρουσίασαν το θεωρητικό μοντέλο AEM-CLB (Affective Events Model of Charismatic Leadership Behavior) (Πίνακας 2.1). Το καινοτόμο αυτό θεωρητικό μοντέλο, ανακεφαλαιώνει όλες τις μέχρι τότε θεωρίες που αναφέρονται στην έρευνα για τους οργανωσιακούς και διαπροσωπικούς προγνωστικούς παράγοντες της ηγετικής χαρισματικής συμπεριφοράς. Το θεωρητικό θεμέλιο του πλαισίου αυτού, δεν ήταν άλλο από το καταξιωμένο θεωρητικό πλαίσιο AET (Affective Events Theory) των Weiss and Cropanzano (Weiss & Cropanzano, 1996), το οποίο συνιστά έναν ισχυρό θεωρητικό οικοδόμημα που διασυνδέει τους παράγοντες επίδρασης της ψυχολογίας με τις εργασιακές συμπεριφορές.

Το μοντέλο “Walter & Bruch (2009)”  
(Μοντέλο της αλληλεπίδρασης γεγονότων  
για την εμφάνιση της Χαρισματικής Ηγεσίας)



Πίνακας 2-1: Το μοντέλο Walter & Bruch (2009) Πηγή: Walter & Bruch, “An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda, 2009” (Journal of Management 35(6) 1428–1452 © 2009 Southern Management Association DOI: 10.1177/0149206309342468)

Το νέο αυτό θεωρητικό μοντέλο, σύμφωνα με τους Walter και Bruch αποτελεί και μοντέλο για την θεωρητική θεμελίωση όλων των εμπειρικών μελετών αλληλεπίδρασης της συναισθηματικής νοημοσύνης (Ability EI model, Trait EI model, Mixed EI Models) με τους παράγοντες μέσα από τους οποίους αλληλεπιδρά και συμπεριφέρεται η Ηγεσία αφού από τον σχεδιασμό του την συμπεριλαμβάνει και την τοποθετεί να αλληλεπιδρά με συγκεκριμένους “leader & context based” παράγοντες (π.χ. βέλη επιδράσεων Z, E, Δ). (Walter & Bruch, An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda, 2009)

Την τελευταία εικοσαετία έχει σημειωθεί αρκετή πρόοδος με σκοπό την καθαρά θεωρητική εξέταση της σχέσης μεταξύ της προσωπικότητας των ηγετών (κληρονομικών ή επίκτητων χαρακτηριστικών) και της άσκησης αποτελεσματικής ή/και χαρισματικής ηγεσίας με θεωρητική επικέντρωση στην διαχείριση των συναισθημάτων του

ανθρώπινου παράγοντα από τους χαρισματικούς ηγέτες (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005) (Nielsen, Marrone, & Slay, 2010).

Ακόμη – όπως σημειώνει με τα ευρήματα έρευνας ο Fry (Fry, 2003) - και της θεωρητικής τεκμηρίωσης σχέσης μεταξύ του μη-αλαζονικού προφίλ των ηγετών και της άσκησης αποτελεσματικής «πνευματικής ηγεσίας» με επικέντρωση στην βέλτιστη διαχείριση των συναισθημάτων του ανθρώπινου παράγοντα από τους ασκούντες ηγεσία, μέσω της υιοθέτησης φιλικών και μετριοφρόνων συμπεριφορών προς τους υφισταμένους τους.

Επίσης συχνά, οι θεωρίες της συναισθηματικής νοημοσύνης διαφοροποιούν την προσέγγιση όπως π.χ. Ability EI Models (Gardner & Stough, 2002) , ή Mixed EI Models (Barbuto Jr. & Burbach, 2006), (Mandell & Pherwani, 2003) (Brown, Bryant, & Reilly, 2006) και τον τρόπο μέτρησης που επιλέγεται από τους ερευνητές για την πρακτική εφαρμογή των θεωριών στις διάφορες μελέτες (Palmer, Gignac, Manocha, & Stough, 2005), (Boyatzis R. , Emotional Intelligence and Its Measurement, 2019).

Τα επίπεδα ψυχολογικής διαστρωμάτωσης των χαρακτηριστικών-συνιστωσών της ΣΝ/ΕΙ διακρίνονται σε μη-φανερά (ασυνείδητα) και σε φανερά (συνειδητά) αντιληπτά δηλαδή από την συμπεριφορά στο ευρύτερο εργασιακό ή κοινωνικό πλαίσιο των συναναστροφών του κάθε ατόμου.

Με βάση την μέχρι σήμερα βιβλιογραφία της ΣΝ/ΕΙ (Allen, Weissman, Hellwig, Maccann, & Roberts, 2014) (Andrei, Siegling, Aloe, Baldaro, & Petrides, 2016), προκύπτει, ότι για μια αξιόπιστη ποσοτική αποτίμηση των παραγόντων της Σ/Ν που υλοποιείται με τις κλίμακες ποσοτικής μέτρησης των επιμέρους συνιστωσών της (Anguiano-Carrasco, MacCann, Geiger, Seybert, & Roberts, 2015), είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε το πώς ακριβώς είναι θεμελιωμένο το κάθε μεθοδολογικό πλαίσιο πρακτικού υπολογισμού της επάνω στην αντίστοιχη θεωρία με βάση την οποία κατασκευάστηκε. Αυτό ακριβώς είναι και προ-απαιτούμενο για τα διάφορα ερευνητικά εργαλεία-ερωτηματολόγια που χρησιμοποιούνται στις πρακτικές εφαρμογές μέτρησης της ΣΝ/ΕΙ (Petrides & Furnham, On the dimensional structure of emotional intelligence, 2000), (Petrides, και συν., 2016).

Τα ερευνητικά εργαλεία που προτείνονται για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης (είτε εκλαμβανόμενης αξιολόγησης των παραγόντων της, είτε αντικειμενικής αξιολόγησης των παραγόντων της) μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες τρεις (3) κατηγορίες:

α) **Εργαλεία με χρήση Αυτοαναφορών.** Αποτελεί τον πιο συνηθισμένο τρόπο για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν), όπως προσήνεια, ενεργητικότητα, ανησυχία, κτλ. Το Emotional Quotient Inventory που κατασκεύασε ο Bar-On (Bar-On, Jam-On, & Bar-Shavit, The emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual, 1997) ανήκει σε αυτή την κατηγορία, όπως επίσης και οι διάφορες εκδόσεις του TEIQue του Petrides (Petrides & Furnham, On the dimensional structure of emotional intelligence, 2000).

**β) Εργαλεία με χρήση Ετερο-αναφορών (τεστ 360 μοιρών).** Στα τεστ αυτού του τύπου, ορισμένα άλλα πρόσωπα (π.χ. γονείς, δάσκαλοι, προϊστάμενοι) καλούνται να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά κάποιου. Παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι το Emotional Competence Inventory των Boyatzis, Goleman (Boyatzis & Goleman, Emotional competence inventory, 1999)

**γ) Εργαλεία Αντικειμενικής μέτρησης Ικανοτήτων.** Αξιοποιούν την «κλασική ψυχομετρική μέθοδο» που εφαρμόζεται στη μέτρηση των γνωστικών ικανοτήτων, όπου ο εξεταζόμενος καλείται να παράγει λύσεις σε προβλήματα, ή να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις και βαθμολογείται ανάλογα με την επιτυχία που σημείωσε. Ένα τεστ που εφαρμόζει αυτές τις αρχές για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι το Emotional Intelligence Test των Mayer, Caruso & Salovey (Mayer, Caruso, & Salovey, Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence, 1999) .

Είναι φανερό, τόσο εμπειρικά όσο και από τις σχετικές έρευνες, ότι οι δύο μέθοδοι, η αντικειμενική μέτρηση της επίδοσης και οι αυτοαναφορές (καθώς και οι αναφορές άλλων), εκφράζουν διαφορετικές ψυχομετρικές διαστάσεις της Συναισθηματικής νοημοσύνης, εκ των οποίων άλλες σχετίζονται με χαρακτηριστικά προσωπικότητας, άλλες με μαθημένες δεξιότητες και άλλες, ίσως, με εγγενείς ικανότητες ή προδιαθέσεις, των Zeidner, Matthews, Roberts, & MacCann (Zeidner, Matthews, Roberts, & MacCann, Development of emotional intelligence: Towards a multi-level investment model, 2003) .

Στην πραγματικότητα, οι δύο μέθοδοι μέτρησης αντανακλούν δύο διαφορετικές

εκφάνσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ). Η μέθοδος της αντικειμενικής μέτρησης της επίδοσης εκφράζει την Αντικειμενική ή πραγματική (actual) Συναισθηματική Νοημοσύνη (α.Σ/Ν) και η μέθοδος των αυτοαναφορών την Υποκειμενική ή αντιλαμβανόμενη (perceived) Συναισθηματική Νοημοσύνη (υ.Σ/Ν) (Ciarrochi, Chan, & Caputi, 2000). Εναλλακτικά, οι Petrides & Furnham (Petrides & Furnham, On the dimensional structure of emotional intelligence, 2000) ονομάζουν την πρώτη «Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν) που σχετίζεται με την επιχειρησιακή ικανότητα» (ability EI) ή «με την επεξεργασία πληροφοριών» (information-processing EI) και τη δεύτερη «Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν) ως εγγενές γνώρισμα του χαρακτήρα» (Trait EI) (Siegling, Furnham, & Petrides, Trait Emotional Intelligence and Personality: Gender-Invariant Linkages Across Different Measures of the Big Five, 2015). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν) που αναπτύχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες απέκτησε μεγάλη σημασία και έχει πλήθος εφαρμογών στον εργασιακό χώρο, στον τομέα της εκπαίδευσης και στην ανάπτυξη ευρέος φάσματος δεξιοτήτων σε επίπεδο ηγεσίας. Είναι γεγονός ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν) προσελκύει το ενδιαφέρον αλλά και την κριτική του σύγχρονου επιστημονικού κόσμου. Η κριτική που ασκείται σε όλα τα θεωρητικά μοντέλα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν) επικεντρώνεται στο ότι, «επί της ουσίας» η Σ/Ν δεν είναι ούτε καινούργια ούτε αυθύπαρκτη έννοια (Davies, Stankov, & Roberts, 1998). Αντίθετα, πρόκειται για ένα παλιό φαινόμενο που απλά απέκτησε ένα νέο όνομα και στη συνέχεια - τα τελευταία 25 χρόνια με την νέα της ταυτότητα, αναζωπύρωσε το ενδιαφέρον της παγκόσμιας ερευνητικής κοινότητας για εκτεταμένες μελέτες και για καινούργια συμπεράσματα από τα πολυδιάστατα νέα ευρήματα για τις επιδράσεις της στην αποτελεσματικότητα του σύγχρονου μάντζμεντ.



### **2.3 Ανασκόπηση Ερευνών Σ/Ν και Ηγεσίας στην Βιβλιογραφία**

Στην τρέχουσα ενότητα θα παρουσιαστούν τα δομικά στοιχεία καθώς και τα κύρια συμπεράσματα ερευνών που έλαβαν χώρα σε διεθνές επίπεδο, με σκοπό να εξαχθούν συμπεράσματα αναφορικά με το «ερευνητικό κενό» (ανεξερεύνητη ερευνητική περιοχή) το οποίο επιχειρεί να καλύψει η τρέχουσα διατριβή.

Η παράθεση ερευνών αναλύεται σε δύο υπό-ενότητες.

(α) **Σ/Ν και Οργανωσιακοί Παράγοντες**, με ερευνητικό εργαλείο το Trait Emotional Intelligence και με συμπληρωματικές κλίμακες αξιολόγησης των διάφορων Οργανωσιακών Παραγόντων

(β) **Σ/Ν και Στυλ Ηγεσίας**, με συνδυαστικό ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο που προκύπτει από τον συνδυασμό του TEIQ- Trait Emotional Intelligence με το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας Multifactor Leadership Questionnaire MLQ).

Η πρώτη υπο-ενότητα (2.4) περιέχει ερευνητικές μελέτες οι οποίες διεξήχθησαν χρησιμοποιώντας ως ερωτηματολόγιο το πρώτο από τα παρακάτω δύο ερευνητικά ερωτηματολόγια σε συνάφεια με διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες (Ο.Π). Η δεύτερη υπο-ενότητα (2.5) περιέχει μελέτες περιπτώσεων οι οποίες εφαρμόζουν συνδυαστικά τα (α) και (β) με σκοπό την διερεύνηση των ενδεχομένων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των επιμέρους συνιστωσών τους (στις διάφορες εκδόσεις των ερωτηματολογίων

TEIQ και MLQ). Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει και τα κύρια ευρήματα από τις στατιστικές αναλύσεις για τις συγκεντρωτικές μεταβλητές μέτρησης και αξιολόγησής τους (όπως αυτές εμφανίζονται στα ευρήματα των σχετικών μελετών).

#### **2.4 Έρευνες με χρήση ερωτηματολογίων αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν) σε συνάρτηση με ερωτηματολόγια αξιολόγησης διαφόρων Οργανωσιακών Παραγόντων (Ο/Π) που η Σ/Ν ενδέχεται να επηρεάζει.**

Η ερευνητική ομάδα Van der Linden (van der Linden, et al., 2017) μελέτησε την σχέση μεταξύ των Γενικών Παραγόντων Προσωπικότητας (ΓΠΠ -GFP) και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Ειδικότερα, εξέτασαν ως ερευνητική υπόθεση της ενδεχόμενης επικάλυψης μεταξύ των ΓΠΠ (GFP). Παρουσίασαν τα ευρήματα μιας εκτεταμένης διερεύνησης με χρήση μεταδεδομένων, στην οποία τεκμηριωνόταν επαρκώς η διασύνδεση μεταξύ των ΓΠΠ (GFP) με τους διάφορους παράγοντες της ΣΝ, με ερευνητική προσέγγιση βασισμένη στην αποτίμηση των Πέντε Μεγάλων Διαστάσεων (ΜΔΠ) της Προσωπικότητας (Big Five dimensions). Μελετώντας ένα συνολικό δείγμα μεγέθους 36,228 παρατηρήσεων (N = 36,268) από 142 βάσεις ερευνητικών δεδομένων, ανέδειξαν δύο βασικά ευρήματα:

α) μια ισχυρή επικάλυψη μεταξύ ΓΠΠ (GFP) και Σ/Ν

β) Μία θετική αλλά μέτρια συσχέτιση με την Α-Σ/Ν (Ability EI).

Τα συγκεκριμένα ευρήματα συνηγορούν επίσης ότι τα Διευθυντικά Στελέχη με υψηλό δείκτη ΓΠΠ (GFP) παρουσιάσουν επίσης υψηλό και επιπλέον ότι δείκτης ΓΠΠ (GFP) είναι παρεμφερής - θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ακόμα και συνώνυμος - με τον δείκτη Τ-Σ/Ν (Trait EI).

Η ερευνητική ομάδα Zeidner (Zeidner, Matthews, & Roberts, *The Emotional Intelligence, Health, and Well-Being Nexus: What Have We Learned and What Have We Missed?*, 2012) επανεξέτασε τον κυρίαρχο ρόλο της συναισθηματικής νοημοσύνης (ΣΝ/ΕΙ) στην Ευζωία και στην Υγεία των εργαζομένων. Η ΣΝ/ΕΙ προέκυψε ότι συνιστά παράγοντα πρόγνωσης για διάφορους δείκτες Ευημερίας και Ευεξίας, καθώς επίσης και για την σωματική και την ψυχολογική τους υγεία. Παρόλο που η πρακτική συνεισφορά της συγκεκριμένης έρευνας δεν έχει ακόμη ενταχθεί επίσημα στις διεθνώς αναγνωρισμένες βέλτιστες «θεραπευτικές» πρακτικές, οι διοικητικές και επιστημονικές παρεμβάσεις που προτείνει και οι οποίες εστιάζονται (α) στην βελτίωση της συναισθηματικής αντίληψης των ατόμων και (β) στην ρεαλιστική ενδυνάμωση της κατανόησης, της έκφρασης και τη «ρύθμισης» των συναισθημάτων τους, αποδείχτηκαν δυνητικά σημαντικές για τη βελτίωση της συνολικής τους Υγείας και Ευεξίας. Επιπλέον συστήνει, ότι η μελλοντική έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο θα μπορούσε να επικεντρωθεί περισσότερο στις ενδοπροσωπικές και στις διαπροσωπικές διαδικασίες που αναπτύσσονται και βιώνονται μεταξύ εργαζομένων ή συνεργατών, και οι οποίες δυνητικά επηρεάζουν - ή ακόμη και καθορίζουν- τις επιπτώσεις της ΣΝ/ ΕΙ στην συνολική Ψυχοσωματική Υγεία των εργαζομένων. Και καταλήγει, ότι η ΣΝ/ΕΙ σχετίζεται εννοιολογικά και εμπειρικά αφενός με ένα ευρύ φάσμα αποτελεσμάτων Υγείας, Ποιότητας Ζωής, Ευεξίας (θετικές επιδράσεις) και αφετέρου με

μια μεγάλη ποικιλία δεικτών Δυσλειτουργικών Συμπεριφορών και Άγχους (αρνητικές επιδράσεις) που τελικά χαρακτηρίζουν ή επηρεάζουν το ψυχολογικό εργασιακό κλίμα που επικρατεί σε κάποιο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον.

Η ερευνητική ομάδα του Li (Li, Pérez-Díaz, Mao, & Petrides, 2018) ερεύνησε τον ρόλο και την ενδεχόμενη επίδραση της ΣΝ/ Trait E.I (Petrides & Furnham, On the dimensional structure of emotional intelligence, 2000) στην διδακτική παραγωγικότητα; των δασκάλων και των καθηγητών σε ένα δείγμα 881 δασκάλων και 37 καθηγητών στην Κίνα. Και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή ικανοποίηση παρουσίασε ρόλο διαμεσολάβησης (mediator) μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης των δασκάλων και της παραγωγικότητάς τους, ενώ δεν συνέβη κάτι αντίστοιχο με τους καθηγητές που συμμετείχαν στο δείγμα, γεγονός που επιβεβαιώνει την σημαντική διαφοροποίηση των επιδράσεων της Σ/Ν ανά κλάδο, ακόμα και μέσα στην ίδια κατηγορία εργαζομένων (π.χ. σχολική εκπαίδευση). Και την αναγκαιότητα για στοχευμένη μελέτη της Σ/Ν και των επιπτώσεών της στους εργαζομένους και τα αποτελέσματα της εργασίας τους (οργανωσιακά αποτελέσματα – job related outcomes) κατά βιομηχανικό κλάδο.

Η ερευνητική ομάδα Pescosolido, (Pescosolido, 2002) εστίασε στην Ηγεσία – ως κρίσιμο παράγοντα της ποιότητας του οργανωσιακού περιβάλλοντος - και θέτοντας ως πρωτεύοντα στόχο τον εντοπισμό και την διαρκή ενδυνάμωση των “Αποτελεσματικών Ηγετών”, και προσπάθησε να εντοπίσει «γενεσιουργούς παράγοντες» μέσα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών (αίτια-χαρίσματα-ικανότητες-πηγές) που είναι θετικά συσχετισμένα με τις εσωτερικές ή τις εξωτερικές πτυχές της

“Αποτελεσματικής Ηγεσίας”. Και κατέληξε, ότι η Σ/Ν συνιστά έναν βασικό παράγοντα της Αποτελεσματικής Ηγεσίας.

Στο ίδιο ερευνητικό πλαίσιο, οι Chemers & Ayman (Chemers & Ayman, 1993) & (Chemers, Watson και May, 2000) μελέτησαν την Συναισθηματική Διάθεση και τα ειδικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας σε στρατιωτικό περιβάλλον εργασίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι θετικές συναισθηματικές τοποθετήσεις εκ μέρους της ηγεσίας σχετίζονται θετικά με θετικές αξιολογήσεις της ποιότητας ηγεσίας.

Σε παρόμοια μελέτη, οι Kellett, Humphrey, & Sleeth τεκμηρίωσαν ότι η Ενσυναίσθηση συνιστά ένα πολύτιμο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των ηγετών και έναν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας του μάνατζμεντ ο οποίος «αξιοποιεί την συμπεριφορά σαν εργαλείο για την επίλυση των προβλημάτων» (Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2002).

Παρόμοια ευρήματα παρουσίασαν σε αντίστοιχη μελέτη τους οι Wolff et al., 2002 (Wolff, Pescosolido, & Druskat, 2002).

Και ο Burrus σε μια σχετικά πρόσφατη μελέτη του διαπίστωσε ότι οι ηγέτες που θα μπορούσαν να κατανοήσουν καλύτερα και να διαβάσουν συναισθηματικές εκφράσεις αξιολογήθηκαν ως πιο αποτελεσματικοί και ότι υφιστάμενοί τους ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς τους ηγέτες. (Burrus, και συν., 2012).

Ο Humphrey, μελέτησε την Συναισθηματική Αυτοδιαχείριση η οποία χαρακτηρίζει την ικανότητα επιμονής των ατόμων και των ομάδων για διατήρησης ισορροπιών κάτω από πιεστικές ή δύσκολες συνθήκες. Όσον αφορά τα συναισθήματα και τη διαδικασία της ηγεσίας, θεωρείται ότι η διαχείριση των συναισθημάτων της ομάδας δεν είναι ένα δευτερεύον-παρελκόμενο μέλημα αλλά είναι πρωτεύον μέλημα, και παράλληλα ένας εργαλείο με το οποίο οι ηγέτες μπορούν να επηρεάζουν – και μάλιστα με προσωπικό και μοναδικό τρόπο- την οργανωσιακή και την επιχειρησιακή απόδοση της ομάδας τους (Humphrey, 2002). Και διαπιστώνει, και αυτός ότι οι ηγέτες που είναι «αποτελεσματικοί διαχειριστές» των συναισθημάτων της ομάδας τους, χαρακτηρίζονται συχνά ως « Ηγέτες των Μετασχηματισμών». Επίσης αναφέρεται στην «Ενσυναίσθηση» έναν καθοριστικό παράγοντα της συναισθηματικής αυτοδιαχείρισης, η οποία χαρακτηρίζει ηγέτες και στελέχη με Ικανότητα Επιμονής κάτω από δύσκολες συνθήκες, συνιστώντας ένα «πρωτεύον σημείο αναφοράς» της προσωπικότητάς τους (Humphrey, 2002). Το εύρημα αυτό του Humphrey, είναι πλήρως ευθυγραμμισμένο και συμπληρωματικό με τις εργασίες των Berson και Avolio (Berson & Avolio, 2004) με θέμα την Θετική Συναισθηματική Κατάσταση των Ηγετών, οι οποίοι ενεργούν με συστηματική πρόκληση «θετικών αναγνωρίσεων» και «θετικών συναισθημάτων» στο κοινωνικό τους περιβάλλον τους, τα οποία με την σειρά τους εμπνέουν τους υφισταμένους τους να αναλαμβάνουν προκλήσεις και ενίοτε δύσκολα (Berson & Avolio, 2004).

Ο Berson μάλιστα, από το 2001 υποστήριζε ότι οι χαρισματικοί (μετασχηματιστικοί) ηγέτες εμπνέουν αισιοδοξία, εμπιστοσύνη και την βεβαιότητα στους υφισταμένους τους ότι εργάζονται μαζί για ένα αμοιβαία εποικοδομητικό μέλλον, ακόμα και εν μέσω δυσκολιών

και προκλήσεων και το επιβεβαίωσε το 2004 μαζί τον Avolio σε μια σημαντική έρευνα που διεξήγαγαν σε μεγάλη εταιρεία από τον χώρο των τηλεπικοινωνιών (Berson & Avolio, 2004).

Οι Barbuto and Burbach (Barbuto Jr. & Burbach, 2006) διαπίστωσαν το οποίο διαπίστωσε ότι οι ηγέτες που διαθέτουν προσωπική απλότητα και ταπεινότητα (χαμηλά επίπεδα υπεροψίας), τείνουν να θεωρούν τον εαυτό τους ως ένα κίνητρο έμπνευσης και κινητοποίησης για τους υφισταμένους τους (περισσότερο από τους υπεροπτικούς ηγέτες).

Οι Rajah, Barbuto, Gardner και Rosete, συμφωνούν στο πόσο σημαντικός είναι ο διπλός ρόλος των συναισθημάτων στην ηγεσία. Για να καταστούν δηλαδή ικανοί οι ηγέτες στο να μπορούν να χειριστούν τα συναισθήματα των ομάδων που διοικούν, είναι προαπαιτούμενο το να μπορούν πρώτα οι ίδιοι να διαχειρίζονται επιτυχώς τα δικά τους συναισθήματα. Εκτεταμένες και συστηματικές μελέτες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης από τις ειδικές ερευνητικές ομάδες των παραπάνω επιστημόνων, αναδεικνύουν το μέγεθος της κρισιμότητας που έχει για τον ηγέτη η ικανότητα της «αυτορρύθμισης των προσωπικών του συναισθημάτων». (Rajah, Song, & Arvey, 2011) (Barbuto Jr. & Burbach, 2006), (Gardner & Stough, 2002), (Rosete & Ciarrochi, 2005). Δηλαδή οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει όχι απλώς να διαθέτουν διαχειριστικά χαρίσματα που σχετίζονται με το συναίσθημα, αλλά επιπλέον πρέπει να είναι ικανοί και άξιοι να τα χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά για να κατορθώσουν το ίδιο και στο πολυτάραχο εργασιακό περιβάλλον τους (μεταξύ των μελών της ομάδας τους)

Οι Peterson, Walumbua, Byron και Myrowitz, (Peterson, Byron, & Myrowitz, 2007) μέσα στην τριετία 2007-2010, προσέθεσαν στην σχετική βιβλιογραφία και νέα σημαντικά ευρήματα. Απέδειξαν με ευρήματα από τις διαχρονικές και επαναλαμβανόμενες διερευνήσεις τους, ότι οι ηγέτες που είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις συναισθηματικές εκφράσεις του περιβάλλοντός τους, αξιολογούνται κατά κανόνα ως πιο αποτελεσματικοί ηγέτες από άλλους που διαθέτουν τυπικά μόνο προσόντα για άσκηση ηγεσίας. Επιπλέον τεκμηρίωσε με συμπληρωματικά ευρήματα, ότι οι υφιστάμενοί τους, ήταν πιο ικανοποιημένοι από αυτούς. (Byron & others, 2010)

Η ερευνητική ομάδα του Clarke (Clarke, Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences, 2010) (Clarke & Clarke, Leadership in projects: What we know from the literature and new insights, 2012) ερεύνησε τα μεταδεδομένα (metadata) μελετών μιας ολόκληρης δεκαετίας (2000-2011) αντλώντας πληροφοριακό υλικό από τις μεγάλες βάσεις δεδομένων της διεθνούς βιβλιογραφίας (Databases: ABI Inform, PsychInfo, Science Direct, Emerald and SSCI ) που είχαν σαν αντικείμενο μελέτης την Ηγεσία και τις αλληλεπιδράσεις της στο πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Χρησιμοποιώντας αλγορίθμους στόχευσης με λέξεις κλειδιά, άντλησε 2.000 δυνητικά άρθρα που θα μπορούσαν να εξυπηρετούν τον σκοπό της διερεύνησής του, τα οποία επεξεργάστηκε και τελικά κατέληξε σε 52 και μόνο άρθρα που πληρούσαν επακριβώς τα 65κριτήρια της μελέτης του, και μάλιστα ταξινομημένα στις ακόλουθες τρεις (3) κατηγορίες άρθρων:

(1) Στυλ Ηγεσίας (\*)



(2) Συμπεριφορές και Ρόλοι Ηγεσίας

(3) Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας Ηγετών

Η πλειοψηφία των μελετών αυτών (53%) είχε επιλέξει ως ερευνητικό αντικείμενο μελέτης της Ηγεσίας με κλειδί το Στυλ Ηγεσίας των Ηγετών γεγονός που σημειώνει και την σύγχρονη τάση στην βιβλιογραφία.

**(\*) Ερευνητικό Κενό:** Στο σημείο αυτό, τοποθετείται και το ερευνητικό κενό που διαπιστώσαμε και εκπονούμε την τρέχουσα διατριβή, διότι ελάχιστες εργασίες είναι διαθέσιμες διεθνώς που να αφορούσαν την συνδυαστική μελέτη Σ/Ν και Στυλ Ηγεσίας στην Ναυτιλία, ενώ καμία σχετική με το θέμα μελέτη δεν έχει εκπονηθεί –σύμφωνα με τα δικά μας μέχρι σήμερα στοιχεία από την βιβλιογραφία-- χρησιμοποιώντας ερευνητικό δείγμα από Ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Η Συναισθηματική Νοημοσύνη, τόσο με την αντιλαμβανόμενη όσο και με την αντικειμενική της έκφανση, είναι μια πάρα πολύ δημοφιλής έννοια και εμφανίζεται να έχει πολλά υποσχόμενες εφαρμογές στον επαγγελματικό, τον εκπαιδευτικό και το χώρο της ψυχικής υγείας (Cherniss & Goleman, *The emotionally intelligence workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations* san Francisco, 2001), (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000).

Οι Petrides και Furnham (Petrides & Furnham, *On the dimensional structure of emotional intelligence*, 2000) πρότειναν μια εννοιολογική διάκριση μεταξύ των μοντέλων τα οποία

θεωρούν τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν) ως νοητική ικανότητα και αναφέρονται στη Συναισθηματική ευφυΐα των ατόμων και των μοντέλων τα οποία τη θεωρούν ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των χαρακτηριστικά γνωρίσματα (συνιστώσες) της επιχειρησιακής ηγεσίας και αναφέρονται στη Συναισθηματική αυτο-αποτελεσματικότητα και συμπεριφορά των ατόμων. Για τη μέτρηση της συναισθηματικής νοημοσύνης ως χαρακτηριστικό γνώρισμα, κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφορών, το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) (Petrides & Furnham, On the dimensional structure of emotional intelligence, 2000) και (Petrides, Pérez-González, & Furnham, On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence, 2007). Στη σημερινή του μορφή (Petrides K. , Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue), 2009) το TEIQue v.1.50 περιλαμβάνει 153 προτάσεις με τις οποίες ο εξεταζόμενος αξιολογείται ως προς τις 15 συναισθηματικές διαστάσεις που περιλαμβάνει το μοντέλο ως προς τέσσερις πιο γενικούς παράγοντες (Ευημερία, Αυτοέλεγχος, Συναισθηματικότητα και Κοινωνικότητα) και μία ως προς τη συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν). Το ερωτηματολόγιο κυκλοφορεί και σε μια πιο σύντομη εκδοχή (το TEIQue-SF) που περιλαμβάνει 30 και μόνο ερωτήσεις, οι οποίες δίνουν στοιχεία αξιολόγησης για τους τέσσερις παραπάνω γενικούς παράγοντες και τη συνολική συναισθηματική νοημοσύνη. Οι δύο ερευνητές (Petrides & Furnham, On the dimensional structure of emotional intelligence, 2000) συνεισέφεραν στην διεθνή βιβλιογραφία με ένα καθοριστικό και σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της κατανόησης και της μέτρησης της Σ/Ν με δύο μεθοδολογικά ορόσημα:

(1ο Ορόσημο): Σχεδίασαν ένα εργαλείο πολλαπλών μεταβλητών, το οποίο εξοπλίζει τον ερευνητή πιο αξιόπιστα και χρήσιμα αποτελέσματα από τις « αυτοσχέδιες μεταβλητές και

κλίμακες που μέχρι τότε χρησιμοποιούνταν εκτεταμένα στην βιβλιογραφία της Σ/Ν (και επικύρωσαν την στατιστική αξιοπιστία του).

(2ο Ορόσημο): Η έρευνά τους επικεντρώθηκε σε τάσεις συμπεριφοράς και αντιληπτά χαρακτηριστικά που περιγράφουν ως ιδιωματικό γνώρισμα (trait) της Συναισθηματικής Νοημοσύνης. Χρησιμοποίησαν δηλαδή τον όρο «γνώρισμα» ως παράγοντα επάνω στον οποίο εστίασαν μεθοδολογικά και ψυχομετρικά με σκοπό να ποσοτικοποιήσουν τη συναισθηματική νοημοσύνη όσον αφορά συγκεκριμένες συμπεριφορές, συνήθειες και πρακτικές που σκιαγραφούν αποτελεσματικά το περίγραμμα μιας συγκεκριμένης προσωπικότητας.

Η οπτική γωνία υπο την οποία θεώρησαν και εξέλαβαν τον όρο «γνώρισμα», είναι η παραδοχή ότι ως «γνώρισμα» ορίζεται ως ένα συγκεκριμένο και αυστηρά προσδιορισμένο «προσωπικό ιδίωμα του χαρακτήρα » το οποίο κατά συνέπεια επηρεάζουν καθοριστικά τη συμπεριφορά του ατόμου σε μια σειρά προβλέψιμων ή μη προβλέψιμων συνθηκών και καταστάσεων αλληλεπίδρασης του ατόμου με το εργασιακό ή το κοινωνικό περιβάλλον του. Ο όρος «χαρακτηριστικό» μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση καθώς τα χαρακτηριστικά μπορούν επίσης να οριστούν ως γενετικά χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά που θεωρούνται κληρονομικά και αμετάβλητα. Οι ερευνητές Petrides και Furnham καινοτομούν και επιλέγουν - για πρώτη φορά στην ιστορία της βιβλιογραφίας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης- να περιγράψουν την ιδιότυπη εννοιολογική ταυτότητα αυτού του σύμπλοκου προσωπικού ιδιώματος (ιδιότητες + συμπεριφορές + πρακτικές) με τον όρο “γνώρισμα-Trait” και εν συνεχεία με σαφήνεια να ορίσουν την Συναισθηματική

νοημοσύνη που βασίζεται στο «γνώρισμα», με τον όρο «Trait EI: Συναισθηματική Νοημοσύνη του «Γνωρίσματος»». Και αυτό το πράττουν, ακριβώς για να αποφύγουν την οποιαδήποτε εννοιολογική σύγχυση με αντιφατικές αντιλήψεις που επικρατούσαν στην βιβλιογραφία της βιομηχανικής ψυχολογίας για την κλασική χρήση της έννοια του "Χαρακτηριστικό" η οποία συναντώταν μέχρι τότε στην βιβλιογραφία της Ηγεσίας οι οποίες θεωρούσαν τα «Χαρακτηριστικά» του Ηγέτη ως «γενετικά καθορισμένες ιδιότητες και αμετάβλητες» και επιπλέον ως «μη επιδεχόμενες βελτίωση ιδιότητες» της Προσωπικότητας του Ηγέτη. (Petrides, και συν., 2010)

Με τις πολυάριθμες και ενδελεχείς μελέτες τους που ακολούθησαν απέδειξαν ότι η συναισθηματικά ευφυής συμπεριφορά συσχετίζεται θετικά με την κοινωνικά επιθυμητή συμπεριφορά, ενώ η συναισθηματικά ανεπαρκής συμπεριφορά συσχετίζεται με την κοινωνικά ανεπιθύμητη συμπεριφορά (Petrides & Furnham, On the dimensional structure of emotional intelligence, 2000). Και ότι αυτό το ακριβώς το εύρημα αποδεικνύεται πολύτιμο διαγνωστικό εργαλείο για τον έγκαιρο εντοπισμό (just in time) εκείνων των ηγετικών ή διευθυντικών στελεχών που διαθέτουν συμπεριφορική επάρκεια για να παρακινήσουν και να επηρεάσουν τους υπαλλήλους ώστε τελικά να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και οργανωσιακών- επιχειρησιακών αποτελεσμάτων στους χώρους εργασίας. Το 2007, συνεισέφεραν στην βιβλιογραφία μια μελέτη-σταθμό, με την οποία επιχείρησαν και κατόρθωσαν να εντοπίσουν πρακτικές και συμπεριφορές ηγετών τις οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους οι ηγέτες του στρατηγικού HR μανάτζμεντ με σκοπό την προαγωγή ή / και την πρόσληψη αποτελεσματικών διευθυντών, μελετώντας το «Γνώρισμα της Σ/N» σε προσωπικότητες

ηγετών με υψηλά συμπεριφορικά επίπεδα θετικής συναισθηματικής νοημοσύνης. Και παράλληλα, εξιχνιάζοντας τις πλέον χαρακτηριστικές πρακτικές ηγετών που – προκαλώντας την θετική συναισθηματική διαφοροποίηση- επηρεάζουν σαφέστατα την συνδέσμευση των στελεχών στους στρατηγικούς στόχους και συνάμα την επιχειρησιακή απόδοση των εργαζομένων (Petrides, Pérez-González, & Furnham, On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence, 2007). Καθόρισαν στην διεθνή βιβλιογραφία και έναν συνώνυμο όρο για την «Σ/Ν του Γνωρίσματος/Trait E.I./T.E.I.» με την εισαγωγή του όρου «Συναισθηματική-Αυτοαποτελεσματικότητα» (Emotional Self-efficacy / E.S.E) », ο οποίος χρησιμοποιείται περισσότερο στις μελέτες συσχέτισης Σ/Ν και Επιχειρησιακής Αποτελεσματικότητας.

Ως «Συναισθηματική-Αυτοαποτελεσματικότητα» ορίστηκε ένας εννοιολογικός σχηματισμός από εκλαμβανόμενες συναισθηματικές αντιλήψεις των στελεχών οι οποίες αξιολογούνται και σταθμίζονται κάνοντας χρήση ερωτηματολογίων αυτό-αξιολόγησης (Likert) των παραγόντων της Σ/Ν και εν συνεχεία με αριθμητική-ποσοτική αποτίμηση κλιμάκων βαθμολογίας (Trait EI-Scales). Οι έρευνές τους συγκλίνουν διαχρονικά στο συμπέρασμα ότι παρόλο που η υψηλή Νοημοσύνη ενός Ηγέτη εξακολουθεί να θεωρείται αδιαμφισβήτητα ως ένα φυσικό χάρισμα της προσωπικότητάς ενός ηγέτη (Schmidt & Hunter, 2000), η Συναισθηματική Νοημοσύνη EI αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως ένας θεμελιώδης προγνωστικός παράγοντας αρμονικής και βιώσιμης προσαρμογής των ανθρώπων (Sy, Tram, & O'hara, 2006) η οποία με τη σειρά της οδηγεί με ασφάλεια στην επιτυχία της αποστολής των οργανισμών και των επιχειρήσεων, μέσω της εκούσιας και αρμονικής συν-δέσμευσης των εργαζομένων στην επιτυχία αυτή (Wong & Law, 2002)

(Petrides, Frederickson, & Furnham, The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and individual differences*, 2004)

(Petrides, και συν., 2016)

Παρόλο που στην διεθνή αρθρογραφία συναντήσαμε μια αρκετά εκτεταμένη χρήση του ερωτηματολογίου TEIQ για την εμπειρική αξιολόγηση της Σ/Ν και μια ευρεία επιβεβαίωση της στατιστικής αξιοπιστίας του, σε μία πληθώρα ερευνών, έχουν διατυπωθεί και ορισμένες κριτικές με θέμα την αμφισβήτηση της εγκυρότητας της συνολικής προσέγγισης. (Antonakis, Why#emotional###intelligence# does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, 2003), (Harms & Credé, Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis, 2010) . Για να απαντήσουν στις συγκεκριμένες και παρόμοιες αμφισβητήσεις (που προέβαλαν ως κύριο επιχειρήμα τους την επικάλυψη του Trait-EI με τα μοντέλα αξιολόγησης των ευρύτερων χαρακτηριστικών της προσωπικότητας), οι Andrei, Siegling, Aloe, Baldaro, & Petrides, δημοσίευσαν το 2016 την πρώτη μετα-αναλυτική μελέτη ταυτοποίησης και επιθεώρησης 24 διεθνών μελετών που έκαναν χρήση των δύο κύριων εκδόσεων του εργαλείου TEIQue, και σχετίζονταν με την μελέτη διαπροσωπικών διαφοροποιήσεων ενός (1) τουλάχιστον από τα τέσσερα (4) “**ABCDs**” ( **A**ffect, **B**ehavior, **C**ognition, **D**esire) της Προσωπικότητας (Andrei, Siegling, Aloe, Baldaro, & Petrides, 2016). Το σημαντικότερο εύρημα της μετα-αναλυτικής τους μελέτης, ήταν ότι η Σ/Ν\_TEI (Trait EI) προέκυψε ότι συνιστά έναν στατιστικά σημαντικό προγνωστικό-αυξητικό παράγοντα πολλών ψυχολογικών μεταβλητών , πέραν των 5-διαστάσεων της προσωπικότητας, με τον συνολικό δείκτη μετα-αναλυτικής εκτίμησης να αγγίζει την τιμή 0,06 (meta-analytic effect size), απαντώντας στις

επικρίσεις που είχε μέχρι τότε δεχθεί, και επιβεβαιώνοντας την θεωρητική και εμπειρική επάρκεια του πλαισίου “Trait-EI”.

Οι Kerr, Garvin, Heaton, and Boyle εξέτασαν την σχέση μεταξύ Σ/Ν και Αποτελεσματικότητας της Ηγεσίας. (Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006) και κατέληξαν ότι η Σ/Ν του ηγέτη συνιστά όντως ένα δυνητικό αλλά καθοριστικό κλειδί για την αποτελεσματικότητα του ηγέτη.

Οι Florescu, Nastase εξέτασαν τις πιθανές επιδράσεις της Σ/Ν του Ηγέτη και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Florescu, Nastase, & others, 2014) στον Οργανωσιακό Παράγοντα «Συμπεριφορά Οργανωσιακής Ενσωμάτωσης» (Organizational Citizenship Behaviour) και διαπίστωσαν ότι η Σ.Ν εμφάνισε θετική επίδραση στην OCB, ενώ η Μετασχηματιστική Ηγεσία δεν είχε επίδραση στην OCB.

Οι Rahim, Psenicka, Polychroniou, & Zhao εξέτασαν την πιθανή σχέση μεταξύ τριών διαστάσεων της Σ/Ν-Ικανότητας (Ενσυναίσθηση, Αυτό-επίγνωση και Αυτοέλεγχος) (Rahim, Psenicka, Polychroniou, & Zhao, 2002), με τις στάσεις των Διευθυντικών Στελεχών απέναντι στην Ποιότητα και στην Επίλυση Προβλημάτων. Τα ευρήματά τους ήταν (συνοπτικά) ότι η Αυτό-επίγνωση και ο Αυτοέλεγχος ήταν θετικά συσχετισμένοι με την Μέριμνα για Ποιότητα, και επιπλέον, ότι η Ενσυναίσθηση παρουσίαζε μια ισχυρότατη συσχέτιση με την Μέριμνα για Ποιότητα.

Οι Hur, van den Berg, & Wilderom (Hur, van den Berg, & Wilderom, 2011) μελέτησαν το κατά πόσον η Μετασχηματιστική Ηγεσία συνιστά παράγοντα στατιστικής διαμεσολάβησης ανάμεσα στην Σ/Ν και τρεις μεταβλητές αποτελεσμάτων (Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας, Αποτελεσματικότητα Ομάδος, και Κλίμα Εξυπηρέτηση). Απευθύνθηκαν σε πληθυσμιακό δείγμα 859 στελεχών (55 ομάδες) στο μέσο επίπεδο του δημόσιου μάντζμεντ της Νότιας Κορέας (middle management & team leaders). Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τις ερευνητικές υποθέσεις για τις δύο μόνο από τις τρεις μεταβλητές αποτελεσμάτων (Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας και Κλίμα Εξυπηρέτησης) αλλά όχι και για την Τρίτη μεταβλητή (Αποτελεσματικότητα Ομάδος) (Hur, van den Berg, & Wilderom, 2011).

Οι Brown, Bryant, & Reilly μελέτησαν τις ενδεχόμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ Σ/Ν, Ηγεσίας και των επί Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων (Brown, Bryant, & Reilly, 2006). Ανέλυσαν δεδομένα από δείγμα 2.411 εργαζομένων στην βιομηχανία, με την κλίμακα EQI (Emotional Quotient Inventory) του Bar-On (για την μέτρηση της Σ/Ν) και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με το MLQ. Τα ευρήματα έδειξαν ισχυρότατη συσχέτιση μεταξύ Σ/Ν και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Επίσης επιβεβαίωσαν τα συμπεράσματα προηγούμενων ερευνών σχετικά με το ότι η Μετασχηματιστική Ηγεσία συνιστά προγνωστικό παράγοντα των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων.

Ο Cheng εξέτασε την ενδεχόμενη επίδραση της Σ/Ν στους ακόλουθους επτά (7) Οργανωσιακούς Παράγοντες: Εργασιακή Απόδοση, Εργασιακή Ικανοποίηση, Οργανωσιακή Αφοσίωση, Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας, Μετασχηματιστική Ηγεσία και



Διαρκή Ανταμοιβή (παράγοντας – συνιστώσα της Συναλλακτικής Ηγεσίας). Τα ευρήματα έδειξαν χαμηλά έως μέτρια επίπεδα συσχέτισης της Σ/Ν με τον καθένα από τους συνολικά επτά (7) παράγοντες που ελέγχθηκαν (Cheng, 2009)

Τέλος, οι Petrides & Furnham, 2006 (Petrides & Furnham, 2006) διερεύνησαν τα επίπεδα συσχέτισης της Σ/Ν\_ΤΕΙ (Trait EI) με τέσσερις εκλαμβανόμενους Οργανωσιακούς Παράγοντες (Έλεγχος της Εργασίας, Εργασιακό Άγχος, Εργασιακή Ικανοποίηση, και Οργανωσιακή Δέσμευση. Τα ευρήματα δεν έδειξαν εκτεταμένη συσχέτιση της Trait EI στο στατιστικό μοντέλο που ελέγχθηκε, αλλά έδειξαν σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τεσσάρων Οργανωσιακών παραγόντων που ελέγχθηκαν καθώς και σημαντικές διαφοροποιήσεις της διακύμανσης, με βάση την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο» των συμμετεχόντων στο ερευνητικό δείγμα της έρευνας. (Petrides & Furnham, 2006)

## **2.5 Έρευνες με χρήση ερωτηματολογίων αξιολόγησης της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν) σε συνάρτηση με ερωτηματολόγια αξιολόγησης των Στυλ Ηγεσίας (Σ/Η)**

Ο ακαδημαϊκός ερευνητής Kamal (Kamal, et al., 2017) σε μια σχετικά πρόσφατη διερεύνηση στο Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο της Μαλαισίας (2017) έθεσε -μαζί με την ομάδα του- ως ερευνητικό στόχο να εξετάσουν τα επίπεδα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης της ακαδημαϊκής ηγεσίας όλων των σχολών του Πανεπιστημίου και να εντοπίσουν το πλέον προτιμητέο Στυλ Ηγεσίας από τα πρόσωπα εκείνα της υψηλής ηγεσίας, που παρουσίαζαν υψηλή Σ/Ν. Το ερευνητικό του δείγμα που περιλάμβανε στελέχη από το ακαδημαϊκό προσωπικό του Πανεπιστημίου UiTM της Μαλαισίας. και εν συνεχεία να μελετήσει και να προσδιορίσει τη σχέση μεταξύ Συναισθηματικής

Νοημοσύνης και των Στυλ Ηγεσίας. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι το επίπεδο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης σταθμίστηκε στο υψηλότερο επίπεδο του για έξι (6) κοσμήτορες οι οποίοι ασκούσαν ακαδημαϊκή ηγεσία σε ισάριθμες σχολές. Επιπλέον, τα ευρήματα έδειξαν ότι το πλέον προτιμητέο Στυλ Ηγεσίας -από όλους τους κοσμήτορες στο Πανεπιστήμιο UiTM της Μαλαισίας - ήταν το στυλ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, και αποτιμήθηκε στατιστικά, με βάση τις απαντήσεις ηγεσίας που έδωσαν οι λέκτορες του Πανεπιστημίου (ως υφιστάμενοι των Κοσμητόρων). Τέλος, τα ευρήματα έδειξαν ότι το στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Μ.Η), σταθμίστηκε σε υψηλότερη ποσοστιαία τιμή σε σύγκριση με το στυλ Συναλλακτικής Ηγεσίας (Σ.Η), ενώ και τα δύο Στυλ Ηγεσίας (Μ.Η, Σ.Η) παρουσίασαν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εκλαμβανόμενη Συναισθηματική Νοημοσύνη της Ηγεσίας (Kamal, et al., 2017) .

Ο Van Genderen (Van Genderen & others, 2012) εξετάζοντας την πιθανή σχέση μεταξύ Σ/Ν και Στυλ ηγεσίας, σε ένα εκτεταμένο πληθυσμιακό δείγμα που περιλάμβανε Ρώσους Διευθυντικά Στελέχη διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων (διοίκησης έργων και επιχειρήσεων), καταλήγει στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ της Σ/Ν και των Στυλ Ηγεσίας (Van Genderen & others, 2012).

Οι Lam & O'Higgins (Lam & O'Higgins, 2012) εξέτασαν τις αλληλένδετες επιρροές της Σ/Ν των Διευθυντικών Στελεχών στο στυλ ηγεσίας και στις οργανωσιακές επιπτώσεις για τους εργαζομένους. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας των διευθυντικών στελεχών διαμεσολαβεί καταλυτικά και εντείνοντας την στατιστική

σημαντικότητα της συσχέτισης μεταξύ της Σ/Ν των διευθυντικών στελεχών και της Εργασιακής Ικανοποίησης των εργαζομένων (Lam & O'Higgins, 2012)

Οι Alston, Dastoor, & Chin-Loy (Alston, Dastoor, & Chin-Loy, 2016) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ Σ/Ν και Στυλ Ηγεσίας και τον πιθανό επιχειρησιακό αντίκτυπό των Στυλ Ηγεσίας στην Επιτυχία και στην Βιωσιμότητα της Ηγεσίας. Τα αποτελέσματά τους δείχνουν ότι τα υψηλότερα επίπεδα Σ/Ν των στελεχών συνεπάγονται και πιο αποτελεσματικές ηγετικές ικανότητες. Επιπλέον, ότι παρατηρείται ένα υψηλό επίπεδο στατιστικής εγγύτητας και μεταξύ των τιμών αποτίμησης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της Επιτυχίας. (Alston, Dastoor, & Chin-Loy, 2016)

Οι Mandell & Pherwani (Mandell & Pherwani, 2003) εξετάζουν το 2003 την σχέση «αιτίου & αποτελέσματος» μεταξύ Σ/Ν και Στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Επιπλέον, εξετάζουν τις πιθανές διαφορές στάθμισης των στατιστικών μεγεθών που παρατηρούνται μεταξύ των φύλων στην παραπάνω διερεύνηση. Και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση «πρόγνωσης» (αιτίου και αποτελέσματος) μεταξύ Στυλ Ηγεσίας και Σ/Ν. Και επί πλέον ότι αυτή η σχέση δεν επηρεάζεται από τον παράγοντα φύλο, παρόλο που οι γυναίκες του συγκεκριμένου δείγματος παρουσίασαν υψηλότερα επίπεδα Σ/Ν από τους άνδρες. Και συμπληρώνουν στα ευρήματά τους, ότι ο δημογραφικός παράγοντας «φύλο» δεν παρατηρήθηκε να προκαλεί στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην αποτίμηση των Στυλ Ηγεσίας (Mandell & Pherwani, 2003).

Η ερευνητική ομάδα Siegling-Petrides εξέτασε το 2014 αν η Trait\_EI/ΣΝ (Συναισθηματική Αυτο-αποτελεσματικότητα) διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ Ηγετών και μη-Ηγετών σε δείγμα από το HR μεγάλης πολυεθνικής εταιρείας στην Ευρώπη (Siegling, Nielsen, & Petrides, Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company, 2014)

Παρατήρησαν ότι η Σ/Γνώρισμα (Trait-EI), η Γνωσιακή Ικανότητα (cognitive ability) και το Φύλο, ελέγχθηκαν ως σημαντικοί προγνωστικοί παράγοντες στο στατιστικό μοντέλο "logistic-regression" με το οποίο ανέλυσαν τα δεδομένα των απαντήσεων. Τα αναλυτικά ευρήματα της έρευνάς τους, τους οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι οι τόσο οι ηγετικές θέσεις όσο και οι θέσεις μέσου ιεραρχικού επιπέδου μάλιστα απαιτούν υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης του Γνωρίσματος ("Trait\_EI") (Siegling, Nielsen, & Petrides, Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company, 2014)

Οι Downey, Parageorgiou, & Stough, 2006 διερεύνησαν την σχέση μεταξύ των Στυλ ηγεσίας, της Διάισης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Downey, Parageorgiou, & Stough, 2006). Αναφορικά με την Σ/Ν, τα παραπάνω μεγέθη, ελέγχθηκαν ένα γενικό σύνολο μεταβλητών σε ένα δείγμα που αποτελούνταν από 176 γυναίκες Διευθυντικά Στελέχη σε βιομηχανίες από όλη την Αυστραλία και επιπλέον με ένα εξειδικευμένο σύνολο μεταβλητών ελέγχου και μέτρησης (για το εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον των συμμετεχουσών Διευθυντικών Στελεχών). Το ερωτηματολόγιο της έρευνας συνδύαζε 4 καταξιωμένα ερευνητικά εργαλεία, MLQ, CSI, TMMS και SUEIT (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), the Cognitive Style Index (CSI), the Trait Meta-Mood Scale (TMMS),

Swinburne University Emotional Intelligence Test (workplace SUEIT). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι γυναίκες – Διευθυντικά Στελέχη που είχαν υιοθετήσει και ηγετικές συμπεριφορές Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, εμφάνισαν σημαντικά μεγαλύτερη πιθανότητα για υψηλότερα επίπεδα Σ/Ν και επίπεδα Διαίσθησης. Τα ευρήματα επίσης αποκάλυψαν ότι η ικανότητα διαχείρισης τόσο των δικών τους συναισθημάτων όσο και των υφισταμένων τους, ελέγχθηκε ότι συνιστά προγνωστικό παράγοντα (predictor) της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Ένα επιπλέον σημαντικό εύρημα από την ίδια έρευνα ήταν ότι η Ικανότητα Κατανόησης Συναισθημάτων σε συνδυασμό με την Διανοητικά Ελεγχόμενες Γνώση -κατά την διαδικασία της λήψης αποφάσεων ή της επίλυσης προβλημάτων – συνιστά ισχυρότατο προγνωστικό παράγοντα (predictor) των Διαισθητικών-Διανοητικών Στυλ (Downey, Papageorgiou, & Stough, 2006)

Οι Karasneh & Al-Momani το 2019 μετά από διερεύνηση των Στυλ Ηγεσίας και την πιθανή συσχέτιση τους με παράγοντες της Σ/Ν, καταλήγουν ότι ο παράγοντας Αυτορρύθμιση επηρεάζει το στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, ενώ οι παράγοντες αυτογνωσία, παρακίνηση και ενσυναίσθηση δεν την επηρεάζουν (Karasneh & Al-Momani, 2019)

Οι Alegre και Levitt (2014) (Alegre & Levitt, 2014) μελέτησαν τις μέχρι τότε διαθέσιμες εμπειρικές μελέτες με αντικείμενο την Νοημοσύνη, την Σ/Ν και την Μετασχηματιστική Ηγεσία. (Alegre & Levitt, 2014). Τα ευρήματα έδειξαν ισχυρότατη διασύνδεση της Σ/Ν-Γνώρισμα (Trait-EI) με την Μετασχηματιστική Ηγεσία, ενώ όχι και για την Σ/Ν – Ικανότητα Ability-EI) καθώς τα διαθέσιμα δεδομένα για την δεύτερη περίπτωση (Σ/Ν και Ability EI)

είναι μη επαρκώς σαφή και μη επαρκώς απαλλαγμένα από παρεμβολές μη σχετικών δεδομένων («θόρυβος» δεδομένων). Συνοπτικά, τα κύρια ευρήματα τους ήταν τα τρία παρακάτω:

α) Η Νοημοσύνη συνιστά «μερικώς» προγνωστικό παράγοντα για την Μετασχηματιστική Ηγεσία

β) Τα χαρακτηριστικά της Προσωπικότητας (εξωστρέφεια, συγκαταβατικότητα, ευσυνειδησία) συνιστούν επίσης έναν «μερικώς» προγνωστικό παράγοντα για την Μετασχηματιστική ηγεσία

γ) Διαφορετικά επίπεδα κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων (όπως ενσυναίσθηση, εσωτερική παρακίνηση, αυτογνωσία, δυνατότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες, δυνατότητα διαχείρισης του άγχους, δυνατότητα αξιοποίησης των συναισθημάτων για λήψη αποφάσεων, συναισθηματική διαύγεια, συναισθηματική ρύθμιση, συναισθηματική αξιολόγηση) συνιστούν επίσης προγνωστικούς παράγοντες για την Μετασχηματιστική Ηγεσία. (Alegre & Levitt, 2014)

Οι Jayakody & Gamage μελέτησαν το 2015 την Σ/Ν, την Μετασχηματιστική Ηγεσία και την Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας μεταξύ των ηγετικών στελεχών του Πανεπιστημίου της Σρι-Λάνκα.

(Jayakody & Gamage, 2015). Για την μέτρηση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, χρησιμοποίησαν το MLQ (Bass & Avolio, 1992) δίνοντας το να συμπληρωθεί σε υφισταμένους των ηγετών. Για την μέτρηση της Σ/Ν χρησιμοποίησαν το Emotional Competence Inventory 2.0 (Sala, 2002) με διαστάσεις της Σ/Ν τις Αυτογνωσία, Αυτοδιαχείριση, Κοινωνική Επίγνωση, Διαχείριση και Σχέσεων. Η ανάλυση συσχετίσεων και η κλιμακωτή-βηματική παλινδρόμηση<sup>1</sup>, ανέδειξαν

α) ότι δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας όπως αυτές εκλαμβάνονται από τους υφισταμένους των ηγετών που συμμετείχαν στο ερευνητικό δείγμα,

β) δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική σχέση αιτιότητας (causality) μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. (Jayakody & Gamage, 2015)

Οι Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, το 2017 αξιολόγησαν σε μια ιδιαίτερα σημαντική μετα-αναλυτική επιθεώρηση 62 ανεξάρτητων δειγμάτων ερευνών το κατά πόσον η Σ/Ν είναι στατιστικά σημαντικά συνδεδεμένη με την Συναλλακτική ή/και την Μετασχηματιστική Ηγεσία (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, Leadership and stress: A meta-analytic review, 2017). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η Σ/Ν είναι θετικά

---

<sup>1</sup> Κλιμακωτή Πολλαπλή Παλινδρόμηση με «προς τα εμπρός» υπολογιστική διεργασία (Forward Stepwise Multiple Regression)

συσχετισμένη με την Μετασχηματιστική Ηγεσία και με τον παράγοντα Διαρκής Επιβράβευση (της Συναλλακτικής Ηγεσίας), αλλά αρνητικά συσχετισμένη (ή παντελώς μη-συσχετισμένη) με τους παράγοντες Διαχείρισης των Εξαίρέσεων (της Συναλλακτικής Ηγεσίας) καθώς και με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία (Laissez-Faire – Leadership) (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, Leadership and stress: A meta-analytic review, 2017).

Οι Foster & Roche, το 2014 καινοτομώντας, χρησιμοποίησαν πάνω στο ίδιο ερευνητικό δείγμα (208 ζεύγη προϊσταμένου-υφισταμένου από τον τραπεζικό και χρηματοοικονομικό χώρο των Ιρλανδικών επιχειρήσεων) τα δύο πλαίσια του Γνωρίσματος της Σ.Ν και της Ικανότητας της Σ/Ν (ΣΝ\_Trait-EI και ΣΝ\_Ability EI). Και μελέτησαν τον πιθανό ενισχυτικό ρόλο (moderating effect) που ενδέχεται να παίζει η εκλαμβανόμενη ΣΝ\_Trait-EI των υφισταμένων στην σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ΣΝ\_Ability EI των υφισταμένων και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας των προϊσταμένων τους (Foster & Roche, 2014). Τα ευρήματα έδειξαν ότι η ΣΝ\_Ability EI των υφισταμένων, συνιστά προγνωστικό παράγοντα της Σ/Ν και ότι η ένταση της συσχέτισης αυτής ενισχύεται από την ΣΝ\_Trait-EI των υφισταμένων, εισάγοντας για πρώτη φορά στην βιβλιογραφία ένα θεωρητικό υβριδικό μοντέλο διασύνδεσης των ΣΝ\_Trait-EI και ΣΝ\_Ability EI με τα αποτελέσματα των Στυλ Ηγεσίας. (Foster & Roche, 2014).

Οι Barbuto και Burbach εξέτασαν δείγμα στο οποίο συμμετείχαν 80 εκλεγμένοι δημόσιοι λειτουργοί καθώς και οι υφιστάμενοι που αναφέρονταν απευθείας σε αυτούς σε 388 δυάδες (leader-member dyads) για να ερευνήσουν την σχέση μεταξύ της Σ.Ν και της



Μετασχηματιστικής Ηγεσίας. Τα ευρήματα ανέδειξαν ότι το σύνολο των παραγόντων της Σ/Ν εμφάνισαν θετικές συσχετίσεις με τον καθένα ξεχωριστά παράγοντα της μετασχηματιστικής Ηγεσίας. (Barbuto Jr. & Burbach, 2006).

Οι Küpers & Weibler επιχείρησαν να διερευνήσουν πιθανές επικαλύψεις μεταξύ των θεωρητικών και εμπειρικών προσεγγίσεων των εργαλείων Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Μ/Η κλίμακα του MLQ) και Σ/Ν. Διαπιστώνουν επικαλύψεις μεταξύ Σ/Ν και Μ/Η (MLQ). Διατυπώνουν την θέση ότι υπάρχουν επικαλύψεις, οι οποίες οφείλονται στην απουσία συστημικών μεταβλητών που θα υπολογίζουν και θα αποτυπώνουν συστημικά το εννοιολογικό πλαίσιο «Συναισθήματα» και το εννοιολογικό πλαίσιο «Συναισθηματικά Πλεονεκτήματα» σε μια ενδεχομένως διευρημένη νέα έκδοση των μεταβλητών αποτίμησης της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας με το Πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο της Ηγεσίας (MLQ) ή/και τα ερωτηματολόγια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Küpers & Weibler, 2006).

Οι Compagnone, Tammy εξέτασαν την συσχέτιση Σ/Ν και Μ/Η σε δείγμα διευθυντικών στελεχών του Νοσηλευτικού κλάδου στα Νοσοκομεία, και επιβεβαίωσαν ισχυρότατη συσχέτισή μεταξύ των παραγόντων τους, και συνολικά στις γενικές τους κλίμακες στάθμισης των επιπέδων τους (με ανάλυση συσχετίσεων και παλινδρόμησης). (Compagnone, Tammy, & others, 2019)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **3. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **3.1 Η μεθοδολογική προσέγγιση της παρούσας έρευνας**

Η τρέχουσα ερευνητική προσέγγιση βασίζεται σε μια θεωρητικά εδρασμένη, συνδυαστική μελέτη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης των Γνωρισμάτων (Trait EI / ΣΝ) και των Στυλ Πολυπαραγοντικής Ηγεσίας MLQ (καθώς και της ενδεχόμενης αλληλεπίδρασης μεταξύ των επιμέρους χαρακτηριστικών τους, σε δείγμα ανθρώπινου δυναμικού από τον ευρύτερο χώρο της Ελληνικής Ναυτιλίας.

##### **3.1.1 Στατιστική Μεθοδολογία**

Παρατίθενται παρακάτω ορισμένα κύρια σημεία από τις στατιστικές μεθόδους και το λογισμικό στατιστικής επεξεργασίας που χρησιμοποιούνται στην παρούσα έρευνα.

###### **3.1.1.1 Μεθοδολογία Ελέγχου Αξιοπιστίας-Εγκυρότητας**

Η ανάλυση αξιοπιστίας επιτρέπει στους ερευνητές να μελετήσουν τις ιδιότητες των στατιστικών μεγεθών αποτίμησης αξιοπιστίας των κλιμάκων και των επιμέρους συνιστωσών των κλιμάκων μέτρησης και αξιολόγησης των στατιστικών μεγεθών (scales reliability analysis).

Η στατιστική διαδικασία ανάλυσης εγκυρότητας-αξιοπιστίας έχει σαν στόχο να υπολογίσει μια σειρά από κοινώς αποδεκτούς δείκτες αξιοπιστίας των κύριων στατιστικών μεγεθών (εξαρτημένων μεταβλητών) ενώ παρέχει επίσης πληροφορίες σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ των στοιχείων-συνιστωσών που συν διαμορφώνουν την αριθμητική τιμή για την κάθε κύρια στατιστική μεταβλητή. Οι «εσωτερικοί» συντελεστές συσχέτισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν στον έλεγχο εγκυρότητας των τελικών τιμών των κυρίων μεταβλητών σε ένα δεδομένο πληθυσμιακό δείγμα. Ενδέχεται να προσδιορίσει- εφόσον απαιτηθεί κατά περίπτωση - και ορισμένους επίσης σημαντικούς στατιστικούς δείκτες, τους πολλαπλούς δείκτες «Καρρα» (Fleiss Multiple Rater Kappa), οι οποίοι αξιολογούν την πιθανή ετεροσυμφωνία μεταξύ ορισμένων πρόσθετων δεικτών αξιοπιστίας, μέσω ελέγχων «σύγκλισης» των τιμών τους. Μια ενδεχομένως υψηλότερη συμφωνία στους δείκτες αυτούς, παρέχει μεγαλύτερα επίπεδα στατιστικής βεβαιότητας αναφορικά με τον βαθμό στον οποίο οι επιμέρους τιμές των μεταβλητών (πχ ενός ερευνητικού ερωτηματολογίου) σχετίζονται «εννοιολογικά και αριθμητικά» μεταξύ τους. Επίσης έχει την δυνατότητα να καταδείξει και τα όποια ενδεχομένως προβληματικά στοιχεία που θα πρέπει – ει δυνατόν- να εξαιρούνται από τις τελικές κλίμακες στατιστικής αποτίμησης. Τα ακόλουθα βασικά μοντέλα ελέγχου εγκυρότητας-αξιοπιστίας, εμφανίζονται με μεγάλη συχνότητα στην σχετική διεθνή βιβλιογραφία:

Άλφα (Cronbach's Alpha): Το μοντέλο βασίζεται σε έναν θεμελιώδη δείκτη αποτίμησης της εσωτερικής συνοχής με βάση τη μέση σχετική σύγκλιση μεταξύ των επιμέρους στατιστικών υπο-μεταβλητών που συναποτελούν μια κύρια σύνθετη μεταβλητή.

Guttman: Το μοντέλο υπολογίζει τα – κατά το δυνατόν- ελάχιστα όρια του Guttman για την επίτευξη της στατιστικής αξιοπιστίας των μεγεθών που αναλύονται και μελετώνται.

Ωμέγα (McDonald's): Το μοντέλο είναι εξ' ορισμού μονοδιάστατο (με χρήση ενός μόνο και μόνο ενός κυρίου παράγοντα), χωρίς εξάρτηση από την οποιαδήποτε συνδιακύμανση σφάλματος. Το μοντέλο θεωρεί ότι η συνδιακύμανση δύο διαφορετικών μεταβλητών-δεικτών ελέγχου προκύπτει με συνυπολογισμό των εκάστοτε επιμέρους «διακριτών» συντελεστών της βαρύτητας τους.

Διαχωρισμού (Ημίσεος): Το συγκεκριμένο μοντέλο χωρίζει την κάθε κλίμακα (παράγοντα) σε δύο μέρη και εξετάζει την ενδεχόμενη σχετική στατιστική σύγκλιση μεταξύ των δύο διακριτών τμημάτων που προκύπτουν από τον διαχωρισμό.

Παραλληλίας: Το μοντέλο προϋποθέτει ότι όλα τα στοιχεία έχουν ίσες διακυμάνσεις και ίσες διακυμάνσεις σφάλματος σε κάθε περίπτωση (εκδοχή).

Απόλυτης Παραλληλίας: Το μοντέλο χρησιμοποιεί παραδοχές όμοιες με εκείνες του μοντέλου Παραλληλίας, ενώ επίσης θεωρεί «ίσες εξ' ορισμού» τις διάμεσες τιμές των μεταβλητών που αναλύονται και μελετώνται.

Για να είναι εφικτή η ανάλυση αξιοπιστίας σε διάφορους τύπους δεδομένων (π.χ. συνεχή, κατηγορικά-διακριτά, διχοτομήσιμα/αλληλοαποκλειόμενα) τα δεδομένα αυτά σε κάθε περίπτωση θα πρέπει υποχρεωτικά να διαθέτουν «αριθμητική-ψηφιακή κωδικοποίηση» των πιθανών τιμών τους. Οι παρατηρήσεις θα πρέπει να είναι ανεξάρτητες και τα σφάλματα θα πρέπει να συσχετίζονται μεταξύ των διαφορετικών συνιστωσών (items). Κάθε ζεύγος συνιστωσών (δι-μεταβλητή), θα πρέπει να ακολουθεί την κανονική κατανομή.

Οι κλίμακες (scales) θα πρέπει να προκύπτουν αθροιστικά και γραμμικά, έτσι ώστε κάθε επιμέρους στοιχείο τους (συνιστώσα) να συνδέεται γραμμικά με τη συνολική βαθμολογία. Ειδικά για τα στατιστικά στοιχεία ανάλυσης αξιοπιστίας του Fleiss Multiple Rater Kappa, θα πρέπει να ισχύουν πρόσθετες συνθήκες (π.χ. απαιτούνται τουλάχιστον δύο μεταβλητές στοιχείων για να εκτελεστεί η οποιοδήποτε δοκιμασία αξιοπιστίας). Συνοπτικά, για τον έλεγχο Cronbach's Alpha, εφαρμόζονται οι τύποι ισοτιμίας του μοντέλου Διαχωρισμού του Ημίσεος (split-half) καθώς και οι τύποι υπολογισμών από την μέθοδο των Rulon και Guttman ενώ παραλείπονται οι υπολογισμοί που βασίζονται στην μαθηματική φόρμουλα του τύπου Spearman-Brown. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) είναι και ενδεικτικός του δείκτη αξιοπιστίας Kuder-Richardson, διαθέτοντας τις ακόλουθες σημαντικές μαθηματικές ιδιότητες: (i) Ο Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) είναι ο μέσος όρος όλων των πιθανών συντελεστών που υπολογίζονται στο ανωτέρω μοντέλο Διαχωρισμού του Ημίσεος. (ii) Ο Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) είναι η αναμενόμενη τιμή για τον βαθμό συσχέτισης ανάμεσα σε δύο δείγματα (ral, tdom) που επιλέγονται και εξάγονται για εξέταση από μια δέσμη παρόμοιων δεικτών (δεξαμενή-ομάδα). (iii) Ο Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) είναι τελικά ένας δείκτης που αφορά στον βαθμό «σύγκλισης -συγκέντρωσης» για διαφορετικού βαθμού επίδραση επί ενός κοινού στατιστικού παράγοντα (π.χ. επί μιας εξαρτημένης μεταβλητής). Ο δείκτης Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) εξυπηρετεί τον ακριβή προσδιορισμό δεικτών στατιστικής ομοιογένειας και συγκέντρωσης επί ενός στατιστικού «κοινού παράγοντα» μέσω μίας σειράς αλληπάλληλων και διαδοχικών στατιστικών δοκιμασιών στατιστικής σύγκλισης.

### 3.1.1.2 Μεθοδολογία ANOVA

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA)<sup>2</sup> είναι ένα πολύτιμο εργαλείο ανάλυσης που χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί η συνολική μέση διαφοροποίηση που εντοπίζεται και τεκμηριώνεται πειραματικά (μαθηματικά) μέσα σε ένα σύνολο παρατηρήσεων. Επικεντρώνεται σε δύο κατηγορίες μεγεθών που χαρακτηρίζουν το εκάστοτε υπο μελέτη δείγμα: α) τους συστηματικούς παράγοντες και β) τους τυχαίους παράγοντες. Οι συστηματικοί παράγοντες παρουσιάζουν στατιστική επίδραση στο δεδομένο σύνολο παρατηρήσεων (δεδομένων), ενώ οι τυχαίοι παράγοντες δεν παρουσιάζουν αντίστοιχη επίδραση. Οι αναλυτές χρησιμοποιούν την δοκιμασία ANOVA για να προσδιορίσουν την ενδεχόμενη επίδραση που ενδέχεται να ασκούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές επάνω στην εξαρτημένη μεταβλητή, κυρίως σε μελέτες παλινδρόμησης. Οι μέθοδοι δοκιμασίας t και z που αναπτύχθηκαν τον 20ο αιώνα χρησιμοποιήθηκαν για στατιστική ανάλυση έως το 1918, όταν ο Fisher δημιούργησε την ανάλυση της μεθόδου διακύμανσης<sup>3</sup>. Ο όρος έγινε ευρύτερα γνωστός το έτος 1925, με το βιβλίο του Fisher, «Στατιστικές μέθοδοι για ερευνητές». Χρησιμοποιήθηκε αρχικά στην πειραματική ψυχολογία, ενώ αργότερα επεκτάθηκε σε πιο περίπλοκες θεματικές περιοχές των κοινωνικών και των οικονομικών επιστημών. Η δοκιμασία ANOVA επιτρέπει στους ερευνητές την πειραματική σύγκριση δύο ή περισσότερων ομάδων παρατηρήσεων ταυτόχρονα (ανεξάρτητων δειγμάτων) με σκοπό να εντοπίσει το εάν και κατά πόσον υπάρχει στατιστική σχέση μεταξύ των κυρίων «περιγραφικών» στατιστικών παραμέτρων τους. Το αποτέλεσμα των εκτιμήσεων της

---

<sup>2</sup> ANOVA-Analysis of Variance: Will Kenton, (Κριτική Έκδοχή και Σχολιασμός: Toby Walters)

<sup>3</sup> Fisher, R. A. (1918). The Correlation Between Relat Mendelian Inheritance. *Transactions of the Royal Society Boyd. culture*, 33, 503-513.

ANOVA επικεντρώνεται στη στατιστική μετρική που υπολογίζει και αποτυπώνει τον δείκτη αναλογίας **F** (ονομάζεται επίσης και λόγος **F**). Ο δείκτης αυτός επιτρέπει την ανάλυση πολλαπλών ανεξάρτητων υπο-ομάδων του δείγματος για τον προσδιορισμό της ενδεχόμενης στατιστικής διαφοροποίησης τόσο μεταξύ των υπο-ομάδων, όσο και εντός των υπο-ομάδων. Σε περίπτωση που δεν εντοπιστεί ουσιαστική στατιστική διαφοροποίηση μεταξύ των υπο-ομάδων (μηδενική υπόθεση), τότε το αποτέλεσμα του δείκτη **F** της ANOVA θα λάβει αριθμητική τιμή κοντά στο 1. Η ανάλυση διακύμανσης ANOVA, συνιστά μια στατιστική μεθοδολογία η οποία διαχωρίζει τα δεδομένα του δείγματος σε υπο-ομάδες, με σκοπό την αποτίμηση των δεδομένων διασποράς σε ανεξάρτητες στατιστικές δοκιμασίες. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ANOVA: μονόδρομη (One Way Anova) και η αμφίδρομη (Two Way Anova). Η μονόδρομη Anova (One Way ANOVA) χρησιμοποιείται όταν απαιτείται διαχωρισμός του δείγματος σε τρεις ή περισσότερες υπο-ομάδες δεδομένων, ώστε να υπολογιστούν «ανεξάρτητα» ορισμένες κρίσιμες στατιστικές πληροφορίες που αφορούν στην μαθηματική τεκμηρίωση της σχέσης μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Συναντώνται επίσης στην βιβλιογραφία και ορισμένες πρόσθετες παραλλαγές της ANOVA όπως για παράδειγμα μέθοδος πολυμεταβλητής Anova (M-ANOVA, Multivariate ANOVA) η οποία αξιοποιείται κυρίως στην ανάλυση διακύμανσης ορισμένων «χρονικά επαναλαμβανόμενων» μελετών ενός συγκεκριμένου πληθυσμιακού δείγματος ή/και των υπο-ομάδων του. Οι μελέτες αυτές έχουν ως ερευνητικό στόχο τους, την ανίχνευση διαφοροποιήσεων από την χρονική στιγμή  $T_1$  και  $T_2$  (όπως πχ σε περιπτώσεις που γίνεται χρήση κάποιων διαχρονικών-συστηματικών επαναλήψεων συνεντεύξεων-ερωτηματολογίων που αποσκοπούν στην αποτίμηση συγκεκριμένων στατιστικών δεικτών και κλιμάκων. Και η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε πολλαπλές – συνήθως διαδοχικές- χρονικές περιόδους, με στόχο να γίνει

εφικτή η συγκριτική αξιολόγηση και η εξαγωγή συμπερασμάτων χρονικής διαφοροποίησης των υπο εξέταση στατιστικών μεγεθών).

### **3.1.1.3 Μεθοδολογία Ελέγχου T-TEST**

Το t-test είναι ένας τύπος συμπερασματικής στατιστικής δοκιμασίας που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί εάν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ των διάμεσων τιμών δύο ανεξάρτητων υποσυνόλων ενός δείγματος, τα οποία μάλιστα ενδέχεται να σχετίζονται μέσω ορισμένων χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων. Το t-test χρησιμοποιείται ως εργαλείο ελέγχου και επαλήθευσης μιας ερευνητικής υπόθεσης, για κάποιον επαρκώς καθορισμένο πληθυσμό ή για κάποιο δείγμα πληθυσμού. Εξετάζει τα στατιστικά του δείκτη t, τις τιμές κατανομής t και τους βαθμούς ελευθερίας για τον υπολογισμό της στατιστικής σημαντικότητας. Απαιτεί να υπολογιστούν οπωσδήποτε τρεις βασικές τιμές στατιστικών δεικτών: (α) την διαφορά μεταξύ των διάμεσων τιμών από το κάθε υποσύνολο σύνολο των δεδομένων του δείγματος (που ονομάζεται μέση διαφορά), (β) την τυπική απόκλιση κάθε υποσυνόλου και (γ) το πλήθος των παρατηρήσεων του κάθε υποσυνόλου. Ουσιαστικά, το t-test μας επιτρέπει να συγκρίνουμε τις μέσες τιμές των δύο συνόλων δεδομένων και να προσδιορίσουμε εάν προέρχονται από τον ίδιο πληθυσμό. Μαθηματικά, το t-test εξάγει ένα δείγμα από καθένα από τα δύο σύνολα, υποθέτοντας ότι ισχύει η μηδενική υπόθεση (δηλαδή ότι οι διάμεσες τιμές τους ταυτίζονται). Με βάση τους ισχύοντες τύπους υπολογισμών, η μηδενική υπόθεση είτε γίνεται αποδεκτή είτε απορρίπτεται. Εάν η μηδενική υπόθεση πληροί τις στατιστικές προϋποθέσεις απόρριψής της, τότε αυτό σημαίνει ότι η έκταση των παρατηρήσεων τις οποίες αφορά η διαφοροποίηση των διάμεσων τιμών (στα σχετικά υποσύνολα του δείγματος) είναι στατιστικά ισχυρή



(ποσοτικά) και πιθανότητα «μη-τυχαία». Το t-test είναι μόνο μία από τις πολλές δοκιμασίες που εξυπηρετούν τον παραπάνω σκοπό. Στην βιβλιογραφία συναντώνται τρεις τύποι t-test και κατηγοριοποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (εξαρτώμενοι έλεγχοι t-test και ανεξάρτητοι έλεγχοι t-test). Η τελική υπόθεση είναι ο έλεγχος ομοιογένειας της διακύμανσης. Ομοιογενής διακύμανση θεωρείται ότι υπάρχει όταν οι τυπικές αποκλίσεις των ανεξάρτητων υποσυνόλων του δειγμάτων είναι σχεδόν ίσες. Το t-test θέτει το υποθετικό ερώτημα εάν η διαφορά μεταξύ των δύο ανεξάρτητων υποσυνόλων του δείγματος αντιπροσωπεύει όντως μια πραγματική διαφορά ή εάν είναι πιθανώς μια - χωρίς ερμηνευτικό νόημα - τυχαία διαφορά. Η δοκιμασία t-test παράγει δύο τιμές ως αποτέλεσμα: την τιμή «t» και τους «k» βαθμούς ελευθερίας. Η τιμή t είναι μια αναλογία της διαφοράς «μεταξύ» του μέσου όρου των δύο ανεξάρτητων υποσυνόλων του δείγματος, προς την διακύμανση που παρατηρείται «εντός» των συνόλων δειγμάτων. Ενώ η τιμή του αριθμητή (η διαφορά μεταξύ του μέσου όρου των δύο συνόλων δειγμάτων) είναι σχετικά απλή στον υπολογισμό της, η τιμή του παρονομαστή ενδέχεται να απαιτεί αρκετά πολυπλοκότερο υπολογισμό, ανάλογα με τον τύπο των τιμών των δεδομένων που χρησιμοποιούνται στο δείγμα. Ο παρονομαστής της αναλογίας είναι μια εκτίμηση της εσωτερικής διασποράς (δηλαδή της διαφοράς «εντός» των ανεξάρτητων υποσυνόλων του δείγματος). Υψηλότερες τιμές της τιμής t ( t-score) αποτελούν τεκμήριο σημαντικής διαφοράς μεταξύ των διάμεσων τιμών των δύο υποσυνόλων του δείγματος, ενώ όσο μικρότερη είναι η τιμή t, τόσο περισσότερη «εγγύτητα» εκτιμάται ότι υπάρχει μεταξύ τους. Οι βαθμοί ελευθερίας αναφέρονται στις τιμές της «ελευθερίας να ποικίλει» μια συγκεκριμένη προσέγγιση υπολογισμού της τιμής t και οι οποίες είναι επίσης απαραίτητες για την μαθηματική εκτίμηση της ενδεχόμενης σημαντικότητας ή/και της εγκυρότητας της μηδενικής υπόθεσης. Τέλος, ο υπολογισμός των ανωτέρω τιμών

εξαρτάται και από το πλήθος των παρατηρήσεων που εμπεριέχονται συνολικά στο κάθε δείγμα. Συναντώνται στην βιβλιογραφία τρεις διαφορετικοί τύποι t-test:

α) Δοκιμασία T-Test ανεξάρτητων δειγμάτων (δοκιμή t δύο δειγμάτων). Συγκρίνει στατιστικά τους μέσους όρους μιας μεταβλητής για δύο διακριτές υπο-ομάδες (ανεξάρτητα υποσύνολα του δείγματος). Παράγει τα δύο σετ-υπολογισμών (της περιγραφικής στατιστικής) για το κάθε υποσύνολο ξεχωριστά, και υπολογίζει με ακρίβεια τις αριθμητικές παραμέτρους της δοκιμασίας Levene (Levene's test για έλεγχο ισότητας διαφορών διακύμανσης) καθώς επίσης και τις τιμές ίσων-άνισων διακυμάνσεων της τιμής «t», μαζί με τα αντίστοιχα διαστήματα εμπιστοσύνης 95% (τα οποία αφορούν στην διαφοροποίηση της διασποράς των παραπάνω μέσων όρων).

β) Δοκιμασία T-Test ζεύγους δειγμάτων. Συγκρίνει το μέσο όρο δύο μεταβλητών σε ένα μεμονωμένο δείγμα. Υπολογίζει περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τις στατιστικές μεταβλητές ελέγχου, την συσχέτιση μεταξύ τους, τις παραμέτρους περιγραφικής στατιστικής για τα ζεύγη διαφορών στην διακύμανση, επίσης υπολογίζει την τιμή του «t» και ένα διάστημα εμπιστοσύνης 95%.

γ) Δοκιμασία T-Test ενός (μοναδικού) δείγματος. Συγκρίνει τη μέση τιμή μιας μεταβλητής με μια γνωστή ή υποθετική τιμή. Υπολογίζει τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για τις μεταβλητές της δοκιμασίας και επιπλέον την τιμή του « t». Τέλος, συνυπολογίζει το διάστημα εμπιστοσύνης 95% που αφορά στην μαθηματική εκτίμηση της διαφοράς μεταξύ

του μέσου όρου της μεταβλητής που ελέγχεται με το t-test και της θεωρούμενης ως «υποθετικής» τιμής (γνωστής τιμής).

Σε μεγάλα μεγέθη δειγμάτων, οι στατιστικολόγοι χρησιμοποιούν και ορισμένες επιπλέον δοκιμασίες (z-test, chi-square test, f-test).

#### **3.1.1.4 Μεθοδολογία Ελέγχου Συσχετίσεων**

Για την εκτίμηση των συντελεστών συσχέτισης να χρησιμοποιείται συνήθως μια από τις δύο ευρέως διαδεδομένες μεθόδους υπολογισμού (Spearman's ή Pearson's). Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο παραπάνω μεθόδων προσέγγισης έγκειται στο ότι η προσέγγιση Pearson χρησιμοποιεί τα πρωτογενή δεδομένα των παρατηρήσεων (μη επεξεργασμένα δεδομένα), ενώ η προσέγγιση Spearman's χρησιμοποιεί παράγωγους δείκτες που παράγονται υπολογιστικά από τα πρωτογενή δεδομένα (raw data) των παρατηρήσεων. Στις διμερείς (διμεταβλητές) συσχετίσεις, η σχετική υπολογιστική διαδικασία (Bivariate Correlations) υπολογίζει τον συντελεστή συσχέτισης του Pearson, την τιμή του Spearman's rho και την τιμή του δείκτη « tau-b» του Kendall μαζί με τα επίπεδα της στατιστικής τους σημαντικότητας. Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson εφαρμόζεται κυρίως σε μελέτες γραμμικών και μόνο γραμμικών συσχετίσεων (αποκλειστικά). Δύο μεταβλητές που μελετώνται ενδέχεται να συσχετίζονται, αλλά εάν η σχέση μεταξύ τους δεν είναι γραμμική, τότε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson's δεν αποτελεί «τεχνικά» τον πλέον ενδεδειγμένο τρόπο ελέγχου και τεκμηρίωσης μιας ενδεχόμενης συσχέτισης μεταξύ τους.

### 3.1.1.5 Μεθοδολογία Μοντελοποίησης Μεταβλητών

Τα γραμμικά μοντέλα προβλέψεων, στοχεύουν στην πρόβλεψη των τιμών μιας διαρκούς εξαρτημένης μεταβλητής, βάσει γραμμικών σχέσεων μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και ενός ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών (παραγόντων πρόβλεψης). Τα γραμμικά μοντέλα είναι σχετικά απλά και προσφέρουν ένα αρκετά εύκολα ερμηνεύσιμο πλαίσιο και μια απλή μεθοδολογία για την αξιολόγησή τους. Οι ιδιότητες αυτών των μοντέλων είναι συνήθως κατανοητές και μπορούν να κατανοηθούν ταχύτερα σε σύγκριση με άλλους τύπους μαθηματικών μοντέλων (όπως π.χ. νευρωνικά δίκτυα ή δέντρα αποφάσεων) για ένα σύνολο δεδομένων. Χρησιμοποιούν διάφορα είδη παλινδρόμησης. Όταν ένας αλγόριθμος επιλογής μοντέλου παλινδρόμησης είναι βαθμωτός αλγόριθμος προς τα εμπρός («stepwise forward») τότε ο πίνακας με τις απαραίτητες παραμέτρους για την αξιολόγησή του, εμφανίζει τα τελευταία βήματα υπολογισμών του αλγορίθμου επιλογής του μοντέλου. Ως εκ τούτου, για παράδειγμα στο SPSS η σχετική αναφορά ελέγχου, εμφανίζει τα 10 τελευταία βήματα υπολογισμών του αλγορίθμου που έχει επιλεγεί (από τους πολλούς διαθέσιμους αλγορίθμους του στατιστικού πακέτου) ενώ για κάθε βήμα εμφανίζει και μια ξεχωριστή τιμή του «κριτηρίου αξιολόγησης επάρκειας-αξιοπιστίας του μοντέλου, μαζί με τους αντίστοιχους συντελεστές επιλογής-επάρκειας του μοντέλου. Η αλγοριθμική αυτή διαδικασία παρουσιάζει δηλαδή αναλυτικά το «εάν και κατά πόσο» το κάθε «επόμενο βήμα» αλγοριθμικής επαναξιολόγησης του μοντέλου συμβάλλει θετικά-προσθετικά στην σταδιακή βελτίωση του κύριου δείκτη-κριτηρίου αξιοπιστίας του μοντέλου. Σε περίπτωση που ο αλγόριθμος που θα επιλεγεί για να αξιολογηθεί το μοντέλο είναι ο αλγόριθμος των «βέλτιστων υποσυνόλων» (best subsets), τότε ο εξαγόμενος πίνακας αποτελεσμάτων από την εκτέλεση του αλγορίθμου θα περιέχει

τουλάχιστον δέκα (10) επιλέξιμα μοντέλα, ιεραρχημένα κατά βαθμό εγκυρότητας σύμφωνα με τον δείκτη-κριτήριο αξιοπιστίας του μοντέλου. Η γραμμική παλινδρόμηση εκτιμά τους συντελεστές της υπο διαμόρφωση γραμμικής εξίσωσης, με τη συμμετοχή ενός ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών, οι οποίες τεκμηριωμένα «προβλέπουν βέλτιστα» την τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής, ενώ τόσο οι εξαρτημένες όσο και οι ανεξάρτητες μεταβλητές θα πρέπει να είναι υποχρεωτικά ποσοτικές (συνεχείς μεταβλητές). Οι κατηγορικές μεταβλητές ταξινόμησης και ομαδοποίησης των παρατηρήσεων, όπως π.χ. ηλικία, φύλο, κλάδος σπουδών, θα πρέπει να κωδικοποιούνται με χρήση διακριτών μεταβλητών ή άλλους τύπους μεταβλητών (ώστε σε κάθε περίπτωση να διακρίνονται σαφώς από τις συνεχείς). Για κάθε τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής, η κατανομή της εξαρτημένης μεταβλητής θα πρέπει να ακολουθεί την κανονική κατανομή. Η διακύμανση της κατανομής της εξαρτημένης μεταβλητής θα πρέπει να είναι σταθερή για όλες τις τιμές της ανεξάρτητης μεταβλητής. Τέλος, η σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και της κάθε μιας από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, θα πρέπει να είναι γραμμική σχέση και οι παρατηρήσεις του δείγματος θα πρέπει να είναι ανεξάρτητες.

### **3.1.1.6 Έλεγχος Κανονικότητας**

Η εκτίμηση της κανονικότητας<sup>4</sup> των δεδομένων αποτελεί προϋπόθεση για μια σειρά στατιστικές δοκιμασίες και αναγκαία συνθήκη που θα πρέπει να ελέγχεται υποχρεωτικά πριν από την επιλογή αλγορίθμου και στατιστικού μοντέλου διασύνδεσης των

---

<sup>4</sup> <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/testing-for-normality-using-spss-statistics.php>

μεταβλητών (εξαρτημένης μεταβλητής με ανεξάρτητες μεταβλητές). Και αυτό διότι η διασφάλιση της κανονικότητας των δεδομένων είναι προϋπόθεση διενέργειας της οποιασδήποτε κύριας παραμετρικής στατιστικής δοκιμασίας (parametric testing). Υπάρχουν δύο βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις αξιολόγησης της κανονικότητας, η προσέγγιση γραφικής εποπτείας της κανονικότητας και η αριθμητική-υπολογιστική προσέγγιση. Η αριθμητική-υπολογιστική προσέγγιση εμφανίζει το πλεονέκτημα της πλέον αντικειμενικής εκτίμησης της κανονικότητας, αλλά μειονεκτεί σε ορισμένες περιπτώσεις διότι είναι «αρκετά ευαίσθητη» (π.χ. σε μικρά μεγέθη δείγματος), ή άλλοτε διότι είναι «υπερβολικά ευαίσθητη» (π.χ. σε μεγάλα μεγέθη δείγματος). Ως εκ τούτου, ορισμένοι στατιστικοί επιλέγουν την γραφική προσέγγιση και ερμηνεία, η οποία παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει την ορθή κρίση για την εκτίμηση της κανονικότητας σε καταστάσεις όπου οι αριθμητικές δοκιμές υστερούν σε αντικειμενικότητα λόγω της ανεπάρκειας «ευαισθησίας» που αναφέρθηκε παραπάνω. Η στατιστική επεξεργασία με το πακέτο SPSS παράγει μία μεγάλη σειρά από παραμέτρους, πίνακες και γραφήματα προς τεκμηρίωση του στατιστικού ελέγχου της, όπως για παράδειγμα τον Πίνακα Κανονικότητας και τα γραφήματα Q-Q Plot, τους πίνακες αποτελεσμάτων από την στατιστική δοκιμασία Kolmogorov-Smirnov, καθώς τους αντίστοιχους και από την δοκιμασία Shapiro-Wilk, η οποία είναι πιο κατάλληλη για μικρά μεγέθη δείγματος (π.χ. μέγεθος δείγματος <50 (αλλά μπορεί να χειριστεί και μεγέθη δειγμάτων μεγέθους μέχρι και 2000 παρατηρήσεις). Εάν η παράμετρος της στατιστικής σημαντικότητας (p-value) του Shapiro-Wilk Test λάβει τιμή μεγαλύτερη από 0,05, τότε τα δεδομένα μας είναι αρκετά πλησίον της κανονικής κατανομής, ενώ εάν λάβει τιμή μικρότερη από 0,05, τότε τα δεδομένα μας αποκλίνουν σημαντικά από την κανονική κατανομή. Για να προσδιορίσουμε την κανονικότητα γραφικά, μπορούμε εναλλακτικά να χρησιμοποιήσουμε την γραφική

απεικόνιση Q-Q Plot. Εάν τα δεδομένα μας είναι πλησίον της κανονικής κατανομής, τότε τα σημεία γραφικής απεικόνισης των δεδομένων στο γράφημα Q-Q Plot θα εμφανίζονται πλησίον και εκατέρωθεν της διαγώνιας ευθείας γραμμής του γραφήματος Q-Q Plot. Εάν τα δεδομένα απομακρύνονται από τη με εμφανώς μη γραμμική διασπορά στο διάγραμμα Q-Q Plot, τότε οδηγούμαστε προς το συμπέρασμα ότι τα δεδομένα των παρατηρήσεων μας, δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

### 3.1.1.7 Μεθοδολογία Κλιμακωτής<sup>5</sup> Παλινδρόμησης

Αναφορικά με την εισαγωγή της μεθοδολογίας Stepwise regression modelling, οι Goldberger & Jochems<sup>6</sup> - στη δεκαετία του 1960- ανέπτυξαν μια μεθοδολογία η οποία δύναται να επιλέγει ένα υποσύνολο ερμηνευτικών μεταβλητών ως κριτήρια αποδοχής ή απόρριψης των πιθανών σεναρίων μοντελοποίησης. Λίγο αργότερα, πρώτα ο Garside<sup>7</sup> (Garside, 1965) και εν συνεχεία ο Miller<sup>8</sup> (Miller, 1984) εξετάζοντας και αξιολογώντας ένα περιορισμένο αριθμό υπο-μοντέλων τα οποία επιλέγονται από ένα ευρύτερο και κατά πολύ μεγαλύτερο πλήθος υποψηφίων μοντέλων, προχώρησαν σε μια συγκριτική αξιολόγηση της νέας «κλιμακωτής» μεθοδολογίας (stepwise regression) και των σχετικών με αυτήν μαθηματικών διαδικασιών που αφορούσαν στην τελική επιλογή του στατιστικού μοντέλου. Τέλος, μία ιστορική, συστηματική και μεθοδολογική ανασκόπηση των

---

<sup>5</sup> Κλιμακωτή Πολλαπλή Παλινδρόμηση με «προς τα εμπρός» υπολογιστική διεργασία (Forward Stepwise Multiple Regression)

<sup>6</sup> Goldberger, A. S. (1961). Stepwise least squares: residual analysis and specification error. *Journal of the American Statistical Association*, 56(296), 998-1000.

<sup>7</sup> Garside, M. J. (1965). The best sub-set-in multiple regression analysis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series C (Applied Statistics)*, 14(2-3), 196-200.

<sup>8</sup> Miller, A. J. (1984). Selection of subsets of regression variables. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 147(3), 389-410.

στατιστικών διαδικασιών επιλογής μοντέλων εκπονήθηκε αρκετά αργότερα από τον στατιστικολόγο Ronchetti<sup>9</sup> (Ronchetti, 1997). Η κλιμακωτή (σταδιακή, βηματική) παλινδρόμηση<sup>10</sup> συνιστά μία «βήμα προς βήμα» επαναληπτική παραγωγή και διαμόρφωση (μέσω μαθηματικού αλγορίθμου) ενός μοντέλου παλινδρόμησης με στόχο την σταδιακή αξιολόγηση και τελική επιλογή ανεξάρτητων μεταβλητών που θα συμμετέχουν στο τελικό μοντέλο συσχέτισης μεταβλητών (εξαρτημένων-ανεξάρτητων). Λειτουργικά, χαρακτηρίζεται από την σταδιακή προσθήκη (ή αφαίρεση) μεταβλητών που θεωρούνται υποψήφιος για συμμετοχή (ή μη-συμμετοχή) στο μοντέλο το οποίο επαναληπτικά προκύπτει μετά από κάθε επαναληπτικό βήμα εκτέλεσης του σχετικού αλγορίθμου μοντελοποίησης, μέσω μαθηματικών κριτηρίων. Έχει ως στόχο την διερεύνηση της «αιτιοκρατικής» συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών που ελέγχονται, καθώς και ορισμένων συμπληρωματικών κριτηρίων εγκυρότητας-επάρκειας των πιθανών-επιλέξιμων μοντέλων που παράγονται σε κάθε βήμα της αλγοριθμικής διαδικασίας. Η μεγάλη διαθεσιμότητα των σύγχρονων στατιστικών πακέτων λογισμικού καθιστά σήμερα εφικτή την εφαρμογή της, ακόμη και σε μοντέλα με εκατοντάδες μεταβλητές (στα οποία η πλήρης αυτοματοποίηση των υπολογισμών δημιουργεί σημαντικό πλεονέκτημα εξοικονόμησης χρόνου για τους ερευνητές, με ταυτόχρονο περιορισμό των λειτουργικών και υπολογιστικών σφαλμάτων). Η ανάστροφη κλιμακωτή μέθοδος (backward stepwise) ξεκινά με ένα πλήρες μοντέλο εφοδιασμένο με υποψήφιος μεταβλητές (για συμμετοχή ή μη-συμμετοχή στο τελικό μοντέλο) και εν συνέχεια αφαιρεί «σταδιακά και επιλεκτικά» μια-μια μεταβλητή από τις αρχικές ελέγχοντας την κατάσταση του νέου μοντέλου που

---

<sup>9</sup> Ronchetti, E., Field, C., & Blanchard, W. (1997). Robust linear model selection by cross-validation. *Journal of the American Statistical Association*, 92(439), 1017-1023.

<sup>10</sup> Πηγή, Adam Heys



προκύπτει, ώστε να είναι εφικτή η στατιστική-συγκριτική αξιολόγησή του σε σχέση με την προηγούμενη δόμησή του (δηλ. μεταβλητές που συμμετείχαν σε αυτό στο προηγούμενο βήμα εκτέλεσης του αλγορίθμου). Ωστόσο η κλιμακωτή-σταδιακή παλινδρόμηση έχει και τα μειονεκτήματά της αφού ως στατιστική μεθοδολογία «τοποθετεί και ταιριάζει» τις στατιστικές σε ένα συγκεκριμένο μοντέλο-πλαίσιο προκειμένου να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα (εξαγωγή τεκμηριωμένων συμπερασμάτων σχετικά με το ποιες μεταβλητές συμμετέχουν στο τελικό μοντέλο και ποιες όχι). Ο κύριος στόχος της μεθοδολογίας της κλιμακωτής παλινδρόμησης είναι -μέσω μιας σειράς στατιστικών δοκιμασιών και παραμετρικών ελέγχων - π.χ. F- test, t-test - να προσδιοριστεί με ακρίβεια ένα σύνολο ανεξάρτητων μεταβλητών οι οποίες επηρεάζουν -σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο - την εκάστοτε εξαρτημένη μεταβλητή (causality) και κατά πόσο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω αλγοριθμικών επαναλήψεων και μέσω των απαιτούμενων συμπληρωματικών κύκλων στατιστικής παραμετρικής ανάλυσης. Ορισμένοι ερευνητές και στατιστικολόγοι, χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό των δύο παραπάνω μεθόδων (stepwise forward-stepwise backward) δημιουργώντας έτσι μία τρίτη προσέγγιση κλιμακωτής παλινδρόμησης την λεγόμενη αμφίδρομη-συνδυαστική κλιμακωτή παλινδρόμηση (Forward+Backward). Στην βιβλιογραφία αναφέρονται και περιορισμοί της σταδιακής-κλιμακωτής παλινδρόμησης καθώς και κάποια κριτική-εκ μέρους των σκεπτικιστών (αναφορικά με την αξιοπιστία της, και με εστίαση της κριτικής που ασκούν στα μειονεκτήματα της μεθοδολογικής «κλιμακωτής» προσέγγισης (π.χ. κίνδυνος επανάληψης ενός λάθους, κίνδυνος σε ορισμένες περιπτώσεις για εγγενή αναξιπιστία (bias) στην εφαρμογή της διαδικασίας, και υπερβολικά αυξημένες απαιτήσεις για υπολογιστική ισχύ, ειδικά σε προβλήματα που απαιτούν ανάπτυξη και επίλυση σύνθετων μοντέλων παλινδρόμησης. Οι αναφορές στην

βιβλιογραφία περιλαμβάνουν τις μεθοδολογίες του δείκτη Akaike<sup>11</sup> AIC (Akaike, 1973), Cp του Mallows<sup>12</sup> (Mallows, 1973), Cross-Validation<sup>13</sup> (Stone, 1974) αναφορικά με τον υπολογισμό όλων των πιθανών μοντέλων και υπομοντέλων γραμμικής παλινδρόμησης, ενώ συχνά ενδελεχής και διαδοχική αξιολόγηση όλων των πιθανών υπο-μοντέλων ενός μοντέλου οδηγεί σε αδυναμία προσδιορισμού μιας «εφικτής επίλυσης του προβλήματος της μοντελοποίησης».

### 3.1.2 Διατύπωση Ερευνητικών Υποθέσεων

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας (υποκεφάλαιο 2.4 και υποκεφάλαιο 2.5), επιβεβαιώνεται το ερευνητικό κενό που έχει ήδη αναφερθεί. Για την κάλυψη αυτού του ερευνητικού κενού, θα επιχειρήσουμε να συνεισφέρουμε με τα ευρήματά μας, ειδικά για τον χώρο των Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων. Με δεδομένο (από την βιβλιογραφική ανασκόπηση) ότι η Συναισθηματική Νοημοσύνη σχετίζεται με τα Στυλ Ηγεσίας των διοικούντων ώστε να είναι εφικτό να καθοδηγούν την σκέψη, την διάθεση και την συμπεριφορά των εκάστοτε υφισταμένων τους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, ανώτερα και κατώτερα (Mayer & Salovey, 1995), θα επιχειρηθεί με την τρέχουσα διδακτορική διατριβή να συνεισφέρουμε στην κάλυψή του ανωτέρω ερευνητικού κενού, με τις ακόλουθες τριάντα (30) ερευνητικές υποθέσεις, ταξινομημένες σε τρεις υπο-ομάδες υποθέσεων

---

<sup>11</sup> Akaike, H. (1973). Maximum likelihood identification of Gaussian autoregressive moving average models. *Biometrika*, 60(2), 255-265.

<sup>12</sup> Mallows, C. L. (1973). Bounds on distribution functions in terms of expectations of order-statistics. *The Annals of Probability*, 297-303

<sup>13</sup> Stone, M. (1974). Cross-validation and multinomial prediction. *Biometrika*, 61(3), 509-515.

(Y1,Y2,Y3) που αφορούν στα δύο διακριτά υποσύνολα (N1,N2) του ερευνητικού μας δείγματος: N<sub>1</sub>=107(Διευθυντικά Στελέχη), και N<sub>2</sub>=139 (Υφιστάμενοι)

Οι ερευνητικές υποθέσεις που θα ελεγχθούν είναι οι παρακάτω:

### **Y1. Υποθέσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας**

#### **MI1(N=N<sub>1</sub>). Ερευνητικές Υποθέσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας**

MI1.1: Η Ευημερία (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

MI1.2: Ο Αυτοέλεγχος (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

MI1.3: Η Συναισθηματικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

MI1.4: Η Κοινωνικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

MI1.5: Η Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη (Total TEI) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

#### **MI2(N=N<sub>2</sub>). Ερευνητικές Υποθέσεις Μετασχηματιστικής Ηγεσίας**

MI2.1: Η Ευημερία (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

MI2.2: Ο Αυτοέλεγχος (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

MI2.3: Η Συναισθηματικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

MI2.4: Η Κοινωνικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

MI2.5: Η Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη (Total TEI) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

## **Υ2. Υποθέσεις Συναλλακτικής Ηγεσίας**

### **ΣΙ1(N=N<sub>1</sub>). Ερευνητικές Υποθέσεις Συναλλακτικής Ηγεσίας**

ΣΙ1.1: Η Ευημερία (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική ηγεσία.

ΣΙ1.2: Ο Αυτοέλεγχος (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική Ηγεσία.

ΣΙ1.3: Η Συναισθηματικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική ηγεσία.

ΣΙ1.4: Η Κοινωνικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική Ηγεσία.

ΣΙ1.5: Η Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική Ηγεσία.

#### **ΣΙ2(N=N<sub>2</sub>). Ερευνητικές Υποθέσεις Συναλλακτικής Ηγεσίας**

ΣΙ2.1: Η Ευημερία (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική ηγεσία.

ΣΙ2.2: Ο Αυτοέλεγχος (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική Ηγεσία.

ΣΙ2.3: Η Συναισθηματικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική ηγεσία.

ΣΙ2.4: Η Κοινωνικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Συναλλακτική Ηγεσία.

ΣΙ2.5 Η Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την  
Συναλλακτική Ηγεσία.

### **Υ3. Υποθέσεις Αποφευκτικής/Αδιάφορης Ηγεσίας**

#### **ΑΙ1(N=N<sub>1</sub>). Ερευνητικές Υποθέσεις Αποφευκτικής/Αδιάφορης Ηγεσίας**

ΑΙ1.1: Η Ευημερία (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική  
συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη ηγεσία.

ΑΙ1.2: Ο Αυτοέλεγχος (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική  
συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

ΑΙ1.3: Η Συναισθηματικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει  
αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη ηγεσία.

ΑΙ1.4: Η Κοινωνικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική  
συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

ΑΙ1.5: Η Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την  
Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

#### **ΑΙ2(N=N<sub>2</sub>). Ερευνητικές Υποθέσεις Αποφευκτικής/Αδιάφορης Ηγεσίας**

ΑΙ2.1: Η Ευημερία (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική  
συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη ηγεσία.

AI2.2: Ο Αυτοέλεγχος (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

AI2.3: Η Συναισθηματικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη ηγεσία.

AI2.4: Η Κοινωνικότητα (συνιστώσα της συναισθηματικής νοημοσύνης) έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

AI2.5: Η Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

Στο επόμενο κεφάλαιο (βλ. Κεφ.4) ελέγξαμε διεξοδικά όλες τις παραπάνω διατυπωμένες ερευνητικές υποθέσεις με κλιμακωτή παλινδρόμηση και τεκμηριώσαμε τα αντίστοιχα ευρήματα αμέσως μετά την ανάλυση ANOVA η οποία και προηγήθηκε της συνολικής διερεύνησης των ερευνητικών υποθέσεων (βλ. Κεφ 4).

### 3.1.3 Ερευνητικό Πεδίο και Δειγματοληψία

Σε πλήρη εναρμόνιση με τις θεωρητικά τεκμηριωμένες ακαδημαϊκές διαπιστώσεις που αναφέρθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, χρησιμοποιήθηκε η σύζευξη των ερωτηματολογίων TEIQue και MLQ στην Ελληνική εκδοχή τους (TEIQue-MLQ.GR).

Η διενέργεια της έρευνας δεν συμπεριέλαβε στοιχεία ταυτοποίησης των εργαζομένων ή των ναυτιλιακών εταιρειών που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Η συνοδευτική επιστολή του ερωτηματολογίου ήταν ευθυγραμμισμένη με τις αρχές του Institutional Guide DHEW Policy (Cohen & Manion, 1997) προς διασφάλιση της συνειδητής συγκατάθεσης των συμμετεχόντων στην έρευνα (βλ. Παράρτημα Δ) με λεπτομερείς οδηγίες σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και με την διαδικασία συμπλήρωσης της ηλεκτρονικής φόρμας του ερωτηματολογίου TEIQue-MLQ.GR. Για την επιλογή του πληθυσμιακού δείγματος επιλέχθηκε και εφαρμόστηκε συστηματική δειγματοληψία στις 50 μεγαλύτερες ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα επιλέγοντας 10 από αυτές. Το συνδυαστικό ερωτηματολόγιο TEI-MLQ.GR συμπληρώθηκε με εξασφαλισμένη την πλήρη ανωνυμία των χρηστών.

Εστάλησαν 1682 ερωτηματολόγια μέσω των κεντρικών server των εταιρειών και στο σύνολο ελήφθησαν 246 πλήρεις και έγκυρες απαντήσεις. Τα στοιχεία των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί.



Επίπεδο Ιεραρχίας	Έγκυρες-Απαντήσεις	Δείγμα-Σύνολο	Ποσοστό απόκρισης
Διευθυντικά Στελέχη	107	697	15%
Υφιστάμενοι	139	985	14%
Σύνολο	246	1682	15%

Η ποσοστιαία απόκριση στο ερωτηματολόγιο, ελέγχεται ως ικανοποιητική. Η υποστήριξη της έρευνας από την διοίκηση εταιριών που συμμετείχαν, υπήρξε οπωσδήποτε ένας από τους παράγοντες που ευνόησε το ποσοστό ανάδρασης από τους συμμετέχοντες.

### 3.1.4 Περιγραφή και επεξήγηση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου TEIQue-MLQ.GR.

Το ερωτηματολόγιο TEIQue-MLQ.GR περιείχε τις παρακάτω μεταβλητές (κλίμακες και δημογραφικές μεταβλητές):

ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ TEIQue-MLQ.GR	
Συνεχείς Μεταβλητές	<p><b>ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΤΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ</b></p> <p>m1_ Χαρισματική Επιρροή (Idealized Influence Attr.)</p> <p>m2_ Συμπεριφορική Επιρροή (Idealized Influence Beh.)</p> <p>m3_ Εμπνευσμένη Παρακίνηση (Inspirational Motivation)</p> <p>m4_ Διανοητική Κινητοποίηση (Intellectual Stimulation)</p> <p>m5_ Εξατομικευμένη Θεώρηση (Individual Consideration)</p> <p>m6_ Διαρκής Αναγνώριση &amp; Επιβράβευση (Contingent Reward)</p>

m7\_ Ενεργητική Διαχείριση των Εξαιρέσεων (Management by Exception Active)

m8\_ Παθητική Διαχείριση των Εξαιρέσεων (Management by Exception Passive)

m9\_ Ελευθεριάζουσα/Αδιάφορη (Laissez-Faire Leadership)

**ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ (ΚΛΙΜΑΚΕΣ) ΤΩΝ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ**

TFL Μετασχηματιστική Ηγεσία

TSL Συναλλακτική Ηγεσία

LFL Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

OTS Οργανωσιακά Αποτελέσματα

m10\_Εκλαμβανόμενη Υπερπροσπάθεια (Extra Effort)

m11\_Εκλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)

m12\_Εκλαμβανόμενη Ικανοποίηση (Satisfaction)

**ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ**

e1 Ευημερία

e2 Αυτοέλεγχος

e3 Συναισθηματικότητα

e4 Κοινωνικότητα

**ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

Total\_TEI Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΕΙQue-MLQ.GR

Διακριτές_Μεταβλητές (Δημογραφικές)	Δ1	Φύλο
		Άνδρας
		Γυναίκα
	Δ2	Ηλικία
		<35
		36-45
		46-55
		56-65
		>65
	Δ3	Επίπεδο σπουδών
		Απολυτήριο Λυκείου
		Πτυχίο ΑΕΙ
		Μεταπτυχιακό
		Διδακτορικό
	Δ4	Έτη προϋπηρεσίας
		<5
6-10		
11-15		
16-20		
21-25		
>25		

ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΕΙQue-MLQ.GR

<p>Διακριτές Μεταβλητές</p>	<p>Δ5 Μέγεθος εταιρείας στην οποία απασχολείστε</p> <p>0-50 άτομα</p> <p>51-250 άτομα</p> <p>251-500 άτομα</p> <p>501-1000 άτομα</p> <p>1000+ άτομα</p> <p>Δ6 Έχετε υφισταμένους.</p> <p>Ναι</p> <p>Όχι</p> <p>Δ7 Εάν ναι, οι υφιστάμενοί σας είναι τμηματάρχες/διευθυντικά στελέχη;</p> <p>Ναι</p> <p>Όχι</p> <p>Δεν έχω υφισταμένους</p>
---------------------------------	--

Πίνακας 3-1: Οι μεταβλητές του Ερωτηματολογίου ΤΕΙQue-MLQ.GR

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### 4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 4.1.1 Ανάλυση Εγκυρότητας και Αξιοπιστίας

Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας, ξεκίνησε η διαδικασία της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων, προκειμένου να καταλήξουμε στα συμπεράσματα της εμπειρικής μας έρευνας. Οι μέθοδοι ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν χρησιμοποιούνται ευρέως σε μελέτες συναφών αντικειμένων. Η μέθοδος ανάλυσης δεδομένων ξεκίνησε με την ομαδοποίηση των μεταβλητών, με την διεργασία της Ανάλυσης Παραγόντων (Factor Analysis), αφού πρώτα ελέγχθηκε η επάρκεια του δείγματος χρησιμοποιώντας το δείκτη Kaiser-Meyer-Olkin και ελέγχοντας τον δείκτη Bartlett's Test of Sphericity διαπιστώσαμε ότι οι συσχετίσεις των συνεχών μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της Ανάλυσης Παραγόντων (Factor Analysis). Αναφορικά με τις συσχετίσεις των μεταβλητών που αφορούν στα τρία συλλήψεις (Μετασχηματιστική, Συναλλακτική, Αποφευκτική/Αδιάφορη) ο δείκτης Kaiser-Meyer-Olkin ελέγχθηκε στο 0,849 ( $0,849 > 0,50$ ) οπότε επιβεβαιώθηκε η στατιστική επάρκεια του δείγματος ( $N=246$ ). Επιπλέον ο δείκτης στατιστικής σημαντικότητας Bartlett's Test of Sphericity (Significance) ελέγχθηκε στο 0,000 (βλ. Πίνακας 4-1), συνεπώς επιβεβαιώθηκε ότι οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών έκαναν επιτρεπτή την εφαρμογή της Ανάλυσης Κυρίων Συνιστωσών PCA) η οποία και τελικά χρησιμοποιήθηκε ( $p < 0,05$ )

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1008,068
	df	105
	Sig.	,000

Πίνακας 4-1: Δείκτης δειγματοληπτικής επάρκειας Kiser-Meyer-Olkin. Δοκιμασία του Bartlett (Bartlett's Test of Sphericity,  $\chi^2$ : Chi-Square)

(PCA/ Principal Component Analysis). Οι παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση είναι οι αναμενόμενοι και αφορούν τα τρία συλ ηγεσίας: α) Μετασχηματιστική Ηγεσία και β) Συναλλακτική Ηγεσία γ) Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία. Τα ποσοστά της συνολικής διακύμανσης TFL & TSL που ερμηνεύουν τα δύο κυρίαρχα συλ ηγεσίας (Μετασχηματιστική και Συναλλακτική), έχουν ως εξής: Η μετασχηματιστική ηγεσία (TFL) ερμηνεύει το 41,31% της συνολικής διακύμανσης, ενώ η Συναλλακτική Ηγεσία (TSL) ερμηνεύει το 45,37% της συνολικής διακύμανσης.

Εν συνεχεία, προχωρήσαμε σε έλεγχο αξιοπιστίας των επιμέρους μεταβλητών των Συλ Ηγεσίας (TFL, TSL, LFL) και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ( $\Sigma/N$ , Total EI/  $\Sigma/N$ ), βάσει του Δείκτη Αξιοπιστίας Cronbach- $\alpha$ . Η εγκυρότητα μιας υπολογιστικής μέτρησης ορίζεται με διττό τρόπο (εξωγενής και ενδογενής εγκυρότητα). Ως εξωγενής εγκυρότητα ορίζεται το ποσοστό κατά το οποίο ένα συνολικό αποτέλεσμα αριθμητικής εκτίμησης ενός δείγματος απεικονίζει αντικειμενικά την πραγματικότητα ενός ολόκληρο πληθυσμού και ως ενδογενής το ποσοστό κατά το οποίο ένα συνολικό αποτέλεσμα δεν επηρεάζεται από ανεπαρκείς μεθοδολογίες συγκρότησης ή σύνθεσης των κλιμάκων που συνδέονται με τις

απαντήσεις των ερευνητικών ερωτηματολογίων (π.χ. λόγω πιθανής μεροληψίας για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων με λογικά ασύνδετες ή αλληλοσυγκρουόμενες απαντήσεις). Αλλά και εξαιτίας της επιλογής μη ενδεδειγμένων - για την περίπτωση - τύπων παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκαν σαν εργαλεία για την “αιτιολογική διερεύνηση” των παρατηρήσεων του εκάστοτε δείγματος (causality). Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων (N=246), ξεκίνησε η διαδικασία της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων, με σκοπό να προχωρήσουμε στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας. Οι μέθοδοι ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν χρησιμοποιούνται εκτεταμένα στην βιβλιογραφία των Κοινωνικών Επιστημών.

Παραθέτουμε παρακάτω τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach-α που διερευνήσαμε, για τις κύριες συνεχείς μεταβλητές:

<b>Δείκτες Αξιοπιστίας Cronbach-α:</b>
<b>TFL_Μετασχηματιστική Ηγεσία</b> <b>Cronbach's Alpha 0,785</b>
<b>TSL_Συναλλακτική Ηγεσία</b> <b>Cronbach's Alpha 0,692</b>
<b>LFL_Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία</b> <b>Cronbach's Alpha 0,654</b>
<b>OTS_Οργανωσιακές Επιδόσεις</b> <b>Cronbach's Alpha 0,895</b>
<b>E1_Ευημερία</b> <b>Cronbach's Alpha 0,738</b>
<b>E2_Αυτοέλεγχος</b> <b>Cronbach's Alpha 0,652</b>
<b>E3_Συναισθηματικότητα</b> <b>Cronbach's Alpha 0,670</b>
<b>E4_Κοινωνικότητα</b> <b>Cronbach's Alpha 0,672</b>
<b>TEI_Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη</b> <b>Cronbach's Alpha 0,793</b>

Πίνακας 4-2: Συντελεστές Cronbach Alpha των κυρίων μεταβλητών της έρευνας



#### 4.1.2 Περιγραφή και Ανάλυση των Ευρημάτων

Στις παραγράφους που αμέσως μετά ακολουθούν λαμβάνουμε υπόψιν μας στατιστικές παρατηρήσεις και διαπιστώσεις, που αναφέρονται στο συγκριμένο δείγμα (N=246).

##### Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζουμε τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την διερεύνηση. Στον ίδιο πίνακα, αναλύονται όλες οι τιμές των δημογραφικών μεταβλητών, μαζί με την ερμηνεία των διαφόρων διακριτών τιμών τους (αναφορικά με τα επιμέρους δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά στοιχεία που καθορίζουν το περιγραφικό στατιστικό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα).

Φύλο	Άνδρας	1
Φύλο	Γυναίκα	2
Ηλικία	<35	1
Ηλικία	36-45	2
Ηλικία	46-55	3
Ηλικία	56-65	4
Ηλικία	>65	5
Έτη προϋπηρεσίας	<5	1
Έτη προϋπηρεσίας	6-10	2
Έτη προϋπηρεσίας	11-15	3
Έτη προϋπηρεσίας	16-20	4
Έτη προϋπηρεσίας	21-25	5
Έτη προϋπηρεσίας	>25	6
Μέγεθος εταιρείας στην οποία απασχολείστε	0-50 άτομα	1
Μέγεθος εταιρείας στην οποία απασχολείστε	51-250 άτομα	2
Μέγεθος εταιρείας στην οποία απασχολείστε	251-500 άτομα	3
Μέγεθος εταιρείας στην οποία απασχολείστε	501-1000 άτομα	4
Μέγεθος εταιρείας στην οποία απασχολείστε	1000+ άτομα	5
Επίπεδο σπουδών	Απολυτήριο Λυκείου	1
Επίπεδο σπουδών	Πτυχίο ΑΕΙ	2
Επίπεδο σπουδών	Μεταπτυχιακό	3
Επίπεδο σπουδών	Διδακτορικό	4
Έχετε υφιστάμενους;	Ναι	1
Έχετε υφιστάμενους;	Όχι	2
Εαν ναι, οι υφιστάμενοί σας είναι τμηματάρχες/διευθυντικά στελέχη;	Ναι	1
Εαν ναι, οι υφιστάμενοί σας είναι τμηματάρχες/διευθυντικά στελέχη;	Όχι	2
Εαν ναι, οι υφιστάμενοί σας είναι τμηματάρχες/διευθυντικά στελέχη;	Δεν έχω υφιστάμενους	3

Πίνακας 4-3 Δημογραφικές Μεταβλητές και Ερμηνεία των αποδεκτών τιμών τους.

Στον επόμενο πίνακα, παρουσιάζεται μία συνοπτική ανάλυση του δείγματος κατά φύλο και επίπεδο ιεραρχίας (σε απόλυτα νούμερα και σε ποσοστά επί του συνόλου του δείγματος). Και ακολουθεί η γραφική απεικόνιση της ίδιας ανάλυσης, στην Εικόνα 1 που επισυνάπτεται στον Πίνακα 4-4. Το δείγμα συμπεριέλαβε 179 άνδρες (72,8%) και 67 γυναίκες (27,2%). Αναφορικά με την κατανομή του δείγματος στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε πλήρως και επιτυχώς από 107 Διευθυντικά Στελέχη (43,5%) και από 139 Υφισταμένους (56,5%).

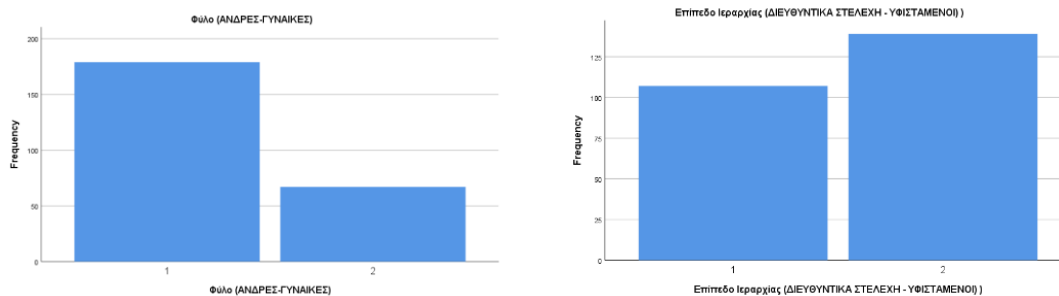
#### Φύλο (ΑΝΔΡΕΣ-ΓΥΝΑΙΚΕΣ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	179	72,8	72,8	72,8
	2	67	27,2	27,2	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

#### Επίπεδο Ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ - ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	107	43,5	43,5	43,5
	2	139	56,5	56,5	100,0
	Total	246	100,0	100,0	

**Πίνακας 4-4: Ανάλυση του Δείγματος κατά Φύλο (1=Άνδρες, 2=Γυναίκες) και κατά Επίπεδο Ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ & ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)**



Εικόνα 1: Γράφημα ανάλυσης του Δείγματος κατά Φύλο και Επίπεδο Ιεραρχία

Τα βασικά μεγέθη της περιγραφικής στατιστικής των παρατηρήσεων του δείγματος αναφορικά με τις κύριες μεταβλητές-κλίμακες της διερεύνησης, παρουσιάζονται στους αμέσως επόμενους πίνακες αναλυτικά και λεπτομερώς, ξεκινώντας με τον επόμενο πίνακα (Πίνακας 4-5) που έχει ως περιεχόμενο τους Μέσους, και τις Τυπικές Αποκλίσεις για τις μεταβλητές Ευημερία, Αυτοέλεγχος, Συναισθηματικότητα, Κοινωνικότητα (παράγοντες Σ/Ν), Συνολική Σ/Ν. Καθώς επίσης και για τις μεταβλητές που αφορούν στα τρία (3) στυλ Ηγεσίας (Μετασχηματιστική Ηγεσία, Συναλλακτική Ηγεσία, Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία)

	N	Mean	Std. Deviation
e1_Ευημερία_WELL-BEING	246	5,90553	0,689364
e2_Αυτοέλεγχος_SELF-CONTROL	246	4,99854	0,827328
e3_Συναισθηματικότητα-EMOTIONALITY	246	5,3704	0,70388
e4_Κοινωνικότητα-SOCIABILITY	246	5,15312	0,851727
TĒQ_Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη	246	5,74715	1,456068
Μετασχηματιστική Ηγεσία	246	3,16057	0,364902
Συναλλακτική Ηγεσία	246	2,28794	0,335411
Αδιάφορη Ηγεσία	246	0,55894	0,469021
Valid N (listwise)	246		

Πίνακας 4-5: Βασικοί δείκτες Περιγραφικής Στατιστικής των συνεχών μεταβλητών του δείγματος (Means & Standard Deviations)

#### **4.1.3 Ανάλυση T-TEST των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών**

Με βάση τις σχετικές αναφορές από την διεθνή αρθρογραφία (Arthi & Sumathi, 2018), (Barbuto Jr. & Burbach, 2006), (Bucich & MacCann, 2019) ακολούθησε έλεγχος T-TEST για τις κύριες ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές, χρησιμοποιώντας ως κλειδιά ελέγχου της πιθανής διαφοροποίησης τρεις (3) (Φύλο, Επίπεδο Ιεραρχίας και Επίπεδο Εμπειρίας) από τις συνολικά πέντε (5) δημογραφικές μεταβλητές της έρευνας (Φύλο, Επίπεδο Ιεραρχίας και Επίπεδο Εμπειρίας) οι οποίες με βάση την βιβλιογραφία παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον, (Downey, Parageorgiou, & Stough, 2006), (Bucich & MacCann, 2019).

#### **4.1.4 Ανάλυση Διαφοροποίησης των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών της Σ/Ν και των Στυλ Ηγεσίας (T-Test) της Σ/Ν (T-Test) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο»**

Λόγω του καθοριστικού ρόλου που παίζει η ανάλυση διαφοροποίησης των μέσων όρων και διασποράς των εξαρτημένων μεταβλητών (Παράγοντες-Συνιστώσες Σ/Ν) με κλειδί διαφοροποίησης τις δημογραφικές μεταβλητές Φύλο, Επίπεδο Ιεραρχίας, Επίπεδο Προϋπηρεσίας (διακριτές-κατηγορικές μεταβλητές) ελέγξαμε με T-Test την στατιστική σημαντικότητα της ενδεχόμενης επιρροής τους στις τιμές αναφοράς των συνεχών μεταβλητών (αριθμητικών) οι οποίες σταθμίζουν την Συνολική Σ/Ν, τους παράγοντες της Σ/Ν, τα Στυλ Ηγεσίας και τους Παράγοντες των Στυλ Ηγεσίας. Μεταξύ πολλών ερευνητών του συγκεκριμένου πεδίου (Badri-Harun, Radzi Zainol, Amar, & Shaari, 2016), (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, Does leadership need emotional intelligence, 2009), (Bucich &

MacCann, 2019), (Kim & Kim, 2017) η ερευνητική ομάδα της L.A Downey (Downey, Parageorgiou, & Stough, 2006) ερεύνησε την καταλυτική επίδραση του Φύλου στη διακύμανση των τιμών της μεταβλητής Σ/Ν και της Μετασχηματιστικής ηγεσίας, επικεντρώνοντας την μελέτη της παραπάνω διαφοροποίησης (Παράγοντες Σ/Ν → Στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας) σε δείγμα 176 γυναικών Διευθυντικών Στελεχών στην Αυστραλία το 2006 και ανέδειξε την σημασία του Φύλου στην αλληλεπίδραση μεταξύ των συνιστωσών της Σ/Ν και της μετασχηματιστικής Ηγεσίας.

Με δεδομένες τις παραπάνω αναφορές από την διεθνή βιβλιογραφία, πριν ξεκινήσουμε τους συγκριτικούς ελέγχους διαφοροποίησης (T-TEST) επί του συνόλου των παραγόντων της Σ/Ν και των Στυλ Ηγεσίας, δοκιμάσαμε δειγματοληπτικά με χρήση T-TEST τα διάφορα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας ( $p < 0,01$ ,  $p < 0,05$ ,  $p < 0,10$ ) των διαφορών των μέσων όρων στις επιμέρους κατηγορικές ομάδες. Λόγω των περιορισμών στο μέγεθος του δείγματος ( $N=246$ ), για να αποφευχθεί το ενδεχόμενο περιορισμού της έκτασης των πιθανών ευρημάτων με T-TEST (SPSS v.26) αυξήσαμε το τυπικό επίπεδο της στατιστικής σημαντικότητας ελέγχου από "0,05" σε "0,10" [ $(p < 0,05)$  σε  $(p < 0,10)$  ], αφού πρώτα δοκιμάσαμε μια σειρά από «πειραματικά ερευνητικά σενάρια» στα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας  $p < 0,01$  και  $p < 0,05$  και εν συνεχεία συγκρίναμε τα ευρήματα που προέκυψαν με εκείνα που προέκυψαν στο επίπεδο  $p < 0,10$  το οποίο και τελικά επιλέξαμε. Και το επιλέξαμε, διότι στο εν λόγω επίπεδο σημαντικότητας ( $p < 0,10$ ) τα ευρήματα ήταν περισσότερα σε πλήθος, και σε πλήρη ευθυγράμμιση με τα ευρήματα άλλων παρόμοιων ερευνών που αναφέρονται στην βιβλιογραφία. (Benson, Martin, Ploeg, & Wessel, 2012) (Andrei, Siegling, Aloe, Baldaro, & Petrides, 2016) (Antonakis,

Why#emotional##intelligence# does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, 2003) (Bar-On, Applying the power of emotional intelligence, 2004. October). Από τους Πίνακες των αποτελεσμάτων του T-TEST ελέγχου (ελέγχου με το κριτήριο t) των παραγόντων της Σ/Ν, των Στυλ Ηγεσίας και των Οργανωσιακών αποτελεσμάτων με κριτήριο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο» (στα δύο ανεξάρτητα δείγματα «άνδρες-γυναίκες»), προέκυψε ότι μόνο για τον παράγοντα της Σ/Ν «ε3-Συναισθηματικότητα» παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των διαφορών των μέσων όρων στις δύο ανεξάρτητες ομάδες του δείγματος (άνδρες-γυναίκες).

**Διαφοροποίηση με κριτήριο την δημογραφική μεταβλητή «Gender»**

Group Statistics					
Φύλλο		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
e3_Συναισθηματικότητα-EMOTIONALITY	1	179	5,30	0,74	0,06
	2	67	5,56	0,55	0,07
e4_Κοινωνικότητα-SOCIABILITY	1	179	5,17	0,90	0,07
	2	67	5,10	0,73	0,09
TEQ_Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη	1	179	5,71	1,45	0,11
	2	67	5,85	1,49	0,18
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1	179	3,14	0,37	0,03
	2	67	3,22	0,35	0,04
Συναλλακτική Ηγεσία	1	179	2,29	0,32	0,02
	2	67	2,28	0,37	0,05
Αδιάφορη Ηγεσία	1	179	0,54	0,49	0,04
	2	67	0,60	0,42	0,05
Οργανωσιακά Αποτελέσματα (Job Related Outcomes)	1	179	3,26	0,45	0,03
	2	67	3,25	0,41	0,05

**Πίνακας 4-6: Τιμές-επίπεδα (M/SD) για τους Παράγοντες Σ/Ν & Συνολική Σ/Ν. Διαφοροποίηση των παραγόντων της Σ/Ν με κριτήριο την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο».**

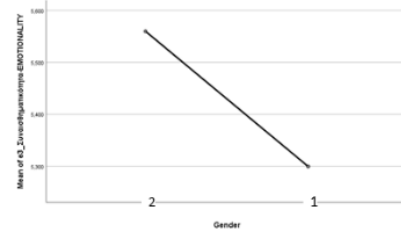
Ειδικότερα, από τους περιγραφικούς στατιστικούς δείκτες (Πίνακας 4-6, Group Statistics, T-Test) τεκμηριώθηκε ότι οι γυναίκες του δείγματος (M=5,55 SD=0,54) εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην στάθμιση της Συναισθηματικότητας σε σχέση με τους άνδρες του δείγματος (M=5,29, SD=0,74). Επιπλέον, ο έλεγχος ομοιογένειας της

διασποράς με την μέθοδο Levene μεταξύ (Levene's test: Πίνακας 4-7) για τους μέσους όρους της μεταβλητής «ε3-Συναισθηματικότητα» έδειξε η F-τιμή είναι στατιστικώς σημαντική ( $p=0,009$ ). Το εύρημα αυτό, υποδηλώνει ότι τα παραπάνω ανεξάρτητα δείγματα (άνδρες-γυναίκες) είναι ανομειογενή όπως αναλύεται λεπτομερώς στην γραμμή "equal variance not assumed" Πίνακα 4-7 ( $t_{160,9} = 2,998$ ,  $p=0,003$ ), με τις γυναίκες να διαφοροποιούνται - στατιστικά σημαντικά- ως προς την Συναισθηματικότητα από τους άνδρες του ερευνητικού δείγματος.

Πίνακας 4-7: Έλεγχος στατιστικής διαφοροποίησης και ομοιογένειας των μέσων όρων των Παραγόντων της Σ/Ν και

Διαφοροποίηση με κριτήριο την δημογραφική μεταβλητή «Gender»

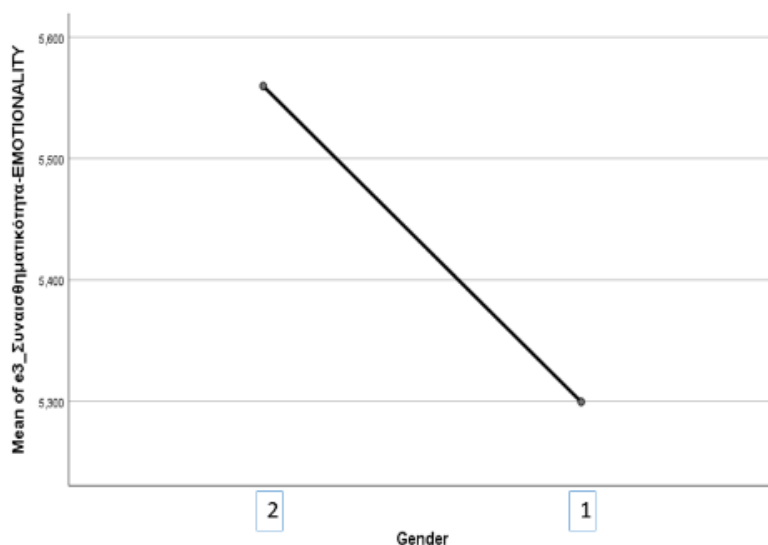
Group Statistics				
Φύλλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
e3_Συναισθηματικότητα-EMOTIONALITY	1	5,2996	0,74370	0,05559
	2	5,5597	0,54545	0,06664



Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
e1_Ευημερία_WELL-BEING	Equal variances assumed	,520	,471	-1,166	244	,245	-,115063787	,0986581656	-,309394130	,0792665551
	Equal variances not assumed			-1,200	125,522	,232	-,115063787	,0958701306	-,304794962	,0746673876
e2_Αυτοέλεγχος_SELF-CONTROL	Equal variances assumed	,140	,708	-,276	244	,783	-,032779121	,1187139654	-,266614054	,2010558118
	Equal variances not assumed			-,283	124,147	,778	-,032779121	,1159788927	-,262331153	,1967729112
e3_Συναισθηματικότητα-EMOTIONALITY	Equal variances assumed	6,838	,009	-2,611	244	,010	-,260120	,099634	-,456374	-,063867
	Equal variances not assumed			-2,998	160,917	,003	-,260120	,086778	-,431492	-,088749
e4_Κοινωνικότητα-SOCIABILITY	Equal variances assumed	1,408	,237	,547	244	,585	,0668445482	,1221591436	-,173776469	,3074655658
	Equal variances not assumed			,601	145,019	,549	,0668445482	,1111467986	-,152832363	,2865214593

της Συνολικής Σ/Ν με παράμετρο ελέγχου, την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο».

Η γραφική παράσταση της παραπάνω στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης των μέσων όρων (M) μεταξύ Ανδρών (Ομάδα 1) και Γυναικών (Ομάδα 2), αποδίδεται και οπτικά στην Εικόνα 2 που ακολουθεί.



Εικόνα 2: Γραφική απεικόνιση T-TEST του παράγοντα “Συναισθηματικότητα” με παράμετρο ελέγχου την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο» (Γυναίκες=2, Άνδρες=1)

#### 4.1.4.1 Συμπέρασμα T-TEST 4.1.4.1:

Από την ελεγκτική διεργασία T-TEST επί των παρατηρήσεων του δείγματος με διαχωρισμό του σε δύο ανεξάρτητες ομάδες (άνδρες-γυναίκες) και με στόχο τον υπολογισμό της στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων των συνεχών μεταβλητών με κριτήριο το “Φύλο”, προέκυψαν τα παρακάτω ευρήματα:

α) Ότι για μία – και μόνο μία- από τις συνιστώσες της Σ/Ν (e3-Συναισθηματικότητα-) παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των τιμών των μέσων όρων της (M) στα δύο διαφορετικά και ανεξάρτητα υποσύνολα ανδρών/γυναικών του δείγματος ( $t_{160,9} = 2,998, p < 0,01$ ).



β) Ότι δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων όρων τους μεταξύ ανδρών και γυναικών για τα Στυλ Ηγεσίας (μεταβλητές TFL, TSL, LFL), ούτε για τις επιμέρους συνιστώσες των Στυλ Ηγεσίας (μεταβλητές m1-m5, m6-m8, m9).

γ) Τέλος, ότι δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων όρων (M) των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων (μεταβλητή OTS) ή των συνιστωσών των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων (μεταβλητές m10, m11, m12) μεταξύ ανδρών και γυναικών.

#### **4.1.4.2 Ανάλυση Διαφοροποίησης των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών της Σ/Ν και των Στυλ Ηγεσίας (T-Test) της Σ/Ν (T-Test) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «ΕΠΙΠΕΔΟ ΗΓΕΣΙΑΣ» (01= ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, 02= ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) »**

Στη συνέχεια, προχωρήσαμε στην διαδικασία ελέγχου T-TEST της Σ/Ν, των Στυλ Ηγεσίας και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με κλειδί διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Ιεραρχίας», με στόχο την διερεύνηση της στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων τους ανά «Επίπεδο Ιεραρχίας».

Ξεκινώντας την διερεύνηση από την ανάλυση της διακύμανσης της Σ/Ν και των παραγόντων- συνιστωσών της, λάβαμε τα παρακάτω ευρήματα τιμών-επιπέδων των μέσων όρων τους και διαφοροποίησής τους αν επίπεδο ιεραρχίας διαφοροποίησης

(Πίνακες 4-8 έως 4-11). Ειδικότερα, στον Πίνακα 4-8 (Descriptives) αναλύονται οι τιμές-επίπεδα στάθμησης της Συνολικής Σ/Ν και των Συνιστωσών της ως προς την ανεξάρτητη μεταβλητή «Επίπεδο Ιεραρχίας», με διαχωρισμό του δείγματος σε δύο ανεξάρτητες πληθυσμιακές ομάδες: Διευθυντικά Στελέχη (1) και Υφιστάμενοι (2).

Λόγω του καθοριστικού ρόλου που παίζει η ανάλυση διαφοροποίησης των μέσων όρων και διασποράς των εξαρτημένων μεταβλητών (Παράγοντες-Συνιστώσες Σ/Ν) με κλειδί διαφοροποίησης το Επίπεδο Ιεραρχίας, (Badri-Harun, Radzi Zainol, Amar, & Shaari, 2016), (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, Does leadership need emotional intelligence, 2009), (Bucich & MacCann, 2019), ελέγξαμε με T-Test την στατιστική σημαντικότητα της ενδεχόμενης επιρροής τους στις τιμές αναφοράς των συνεχών μεταβλητών (αριθμητικών) οι οποίες σταθμίζουν την Συνολική Σ/Ν, τους παράγοντες της Σ/Ν, τα Στυλ Ηγεσίας και τους Παράγοντες των Στυλ Ηγεσίας, σε πλήρη ευθυγράμμιση με παρόμοιες έρευνες. (Benson, Martin, Ploeg, & Wessel, 2012) (Andrei, Siegling, Aloe, Baldaro, & Petrides, 2016) , (Bar-On, Applying the power of emotional intelligence, 2004. October), (Antonakis, Why#emotional##intelligence# does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati, 2003).

#### **α) Συναισθηματική Νοημοσύνη και Επίπεδο Ιεραρχίας:**

Από τους Πίνακες του T-TEST ελέγχου (ελέγχου με το κριτήριο t) των παραγόντων της Σ/Ν και της Συνολικής Σ/Ν, με κριτήριο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «ΕΠΙΠΕΔΟ ΗΓΕΣΙΑΣ» στα δύο ανεξάρτητα δείγματα (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (1) ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ (2) ), προέκυψε ότι μόνο για τον παράγοντα της Σ/Ν «ε3-

Συναισθηματικότητα» παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των διαφορών των μέσων όρων στις δύο ανεξάρτητες ομάδες του δείγματος (01= ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, 02= ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) »

Group Statistics					
	Επίπεδο Ιεραρχίας (1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ_2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
e1_Ευημερία_WELLBEING	1	107	5,91533	,674493	,065206
	2	139	5,89799	,702932	,059622
e2_Αυτοέλεγχος_SELFCONTROL	1	107	5,03262	,735554	,071109
	2	139	4,97230	,893314	,075770
e3_Συναισθηματικότητα-EMOTIONALITY	1	107	5,3481	,80736	,07805
	2	139	5,3876	,61501	,05216
e4_Κοινωνικότητα-SOCIABILITY	1	107	5,34891	,839141	,081123
	2	139	5,00240	,833330	,070682
TEQ_Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη_Total_TEI	1	107	5,80498	1,466422	,141764
	2	139	5,70264	1,451780	,123138
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1	107	3,21495	,358733	,034680
	2	139	3,11871	,365360	,030989
Συναλλακτική Ηγεσία	1	107	2,29283	,352322	,034060
	2	139	2,28417	,323031	,027399
Αδιάφορη Ηγεσία	1	107	,40888	,445619	,043080
	2	139	,67446	,455099	,038601
Οργανωσιακά Αποτελέσματα (Job Related Outcomes)	1	107	3,36916	,377047	,036451
	2	139	3,16767	,458189	,038863

**Πίνακας 4-8** Τιμές-επίπεδα (M/SD) για τους Παράγοντες Σ/Ν & Συνολική Σ/Ν. Διαφοροποίηση των παραγόντων της Σ/Ν, και των ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ και των ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ με κριτήριο την δημογραφική μεταβλητή «ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ (1= ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, 2=ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) ».

Ο δεύτερος Πίνακας 4-9 (independent samples t-test) εμφανίζει το αποτέλεσμα από τον έλεγχο της ομοιογένειας της διασποράς με το test του Levene (το οποίο σύμφωνα με τη σχετική θεωρία πρέπει να είναι στατιστικώς ασήμαντο για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της ανάλυσης διακύμανσης). Στις στήλες του πίνακα αυτού εμφανίζονται αναλυτικά οι βαθμοί ελευθερίας (df), μέσα τετράγωνα των αποκλίσεων (Mean Square), η F-τιμή (F) και

το επίπεδο της στατιστικής σημαντικότητας (Sig). Στις γραμμές του πίνακα αυτού, εμφανίζονται οι κύριες «επιδράσεις» της ανεξάρτητης-δημογραφικής μεταβλητής «Επίπεδο Ιεραχίας (σε δύο ομάδες 1- Διευθυντικά Στελέχη & 2- Υφιστάμενοι) » για κάθε μία Συνιστώσα της Σ/Ν (e1, e2, e3, e4,e5) και για την Συνολική Σ/Ν (TEQ).

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
e1_Ευημερία_WELLBEING	Equal variances assumed	,222	,638	,195	244	,845	,017341	,088832	-,157635	,192317
	Equal variances not assumed			,196	232,505	,845	,017341	,088355	-,156737	,191420
e2_Αυτοέλεγχος_SELFCONTROL	Equal variances assumed	3,791	,053	,566	244	,572	,060315	,106549	-,149558	,270188
	Equal variances not assumed			,580	242,866	,562	,060315	,103911	-,144367	,264997
e3_Συναίσθηματικότητα-EMOTIONALITY	Equal variances assumed	4,044	,045	-,435	244	,664	-,03946	,09068	-,21807	,13915
	Equal variances not assumed			-,420	192,364	,675	-,03946	,09388	-,22462	,14570
e4_Κοινωνικότητα-SOCIABILITY	Equal variances assumed	,496	,482	3,223	244	,001	,346512	,107498	,134769	,558255
	Equal variances not assumed			3,220	227,376	,001	,346512	,107596	,134499	,558524
TEQ_Συνολική Νοημοσύνη_Total_TEI	Equal variances assumed	,013	,909	,546	244	,586	,102347	,187531	-,267040	,471733
	Equal variances not assumed			,545	227,025	,586	,102347	,187777	-,267662	,472355
Μετασχηματιστική Ηγεσία	Equal variances assumed	,002	,967	2,065	244	,040	,096248	,046620	,004419	,188077
	Equal variances not assumed			2,069	230,150	,040	,096248	,046509	,004611	,187885
Συναλλακτική Ηγεσία	Equal variances assumed	,400	,527	,200	244	,841	,008662	,043221	-,076472	,093797
	Equal variances not assumed			,198	217,588	,843	,008662	,043713	-,077493	,094817
Αδιάφορη Ηγεσία	Equal variances assumed	,168	,682	-,4579	244	,000	-,265582	,058003	-,379832	-,151332
	Equal variances not assumed			-,4591	230,440	,000	-,265582	,057844	-,379552	-,151612
Οργανωσιακά Αποτελέσματα (Job Related Outcomes)	Equal variances assumed	2,320	,129	3,688	244	,000	,201493	,054639	,093869	,309117
	Equal variances not assumed			3,782	242,886	,000	,201493	,053282	,096539	,306447

**Πίνακας 4-9 Ο Έλεγχος Ομοιογένειας Διαφορών (Test of Homogeneity of Variances), εμφανίζει τα αποτελέσματα από τον έλεγχο της ομοιογένειας της διασποράς με το test του Levene για τις δύο ανεξάρτητες υπο-ομάδες του δείγματος (1=ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2=ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ**

Από την παραπάνω ελεγκτική διεργασία των παρατηρήσεων του δείγματος που αφορούν την Σ/Ν -με παράμετρο διαφοροποίησης το «Επίπεδο Ιεραρχίας» (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (1) και ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ (2)) - προκύπτει το παρακάτω επιμέρους συμπέρασμα:

#### **4.1.4.3 Συμπέρασμα (T-TEST 4.1.4.3)**

Ότι για μία – και μόνο μία- από τις συνιστώσες της Σ/Ν (e4-Κοινωνικότητα) παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των τιμών των μέσων όρων της (M) στα δύο διαφορετικά και ανεξάρτητα υποσύνολα ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ και ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ του δείγματος ( $t_{244} = 3,223$ ,  $p < 0,01$ ) με στατιστικά σημαντικά υψηλότερες τιμές Κοινωνικότητας στα ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.

**4.1.4.4 Ανάλυση Διαφοροποίησης των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών των Στυλ Ηγεσίας (T-Test) της Σ/Ν (T-Test) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «ΕΠΙΠΕΔΟ ΗΓΕΣΙΑΣ» (01= ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, 02= ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) »**

#### **β) Στυλ Ηγεσίας και Επίπεδο Ιεραρχίας:**

Από τους Πίνακες του T-TEST ελέγχου (ελέγχου με το κριτήριο t) των παραγόντων της Σ/Ν, των Στυλ Ηγεσίας και των Παραγόντων των Στυλ Ηγεσίας με κριτήριο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «ΕΠΙΠΕΔΟ ΗΓΕΣΙΑΣ» (στα δύο ανεξάρτητα δείγματα (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (1) / ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ (2)), προέκυψε ότι παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των διαφορών των μέσων όρων στις δύο ανεξάρτητες ομάδες του δείγματος (01= ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ, 02= ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ).

Επίπεδο Ιεραρχίας (1-MANATZEP_ 2-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ)	N	Mean	Std. Deviation
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1	107 3,21495	,358733
	2	139 3,11871	,365360
Συναλλακτική Ηγεσία	1	107 2,29283	,352322
	2	139 2,28417	,323031
Αδιάφορη Ηγεσία	1	107 ,40888	,445619
	2	139 ,67446	,455099

Πίνακας 4-10 : Μεγέθη της Περιγραφικής Στατιστικής για τα Στυλ Ηγεσίας, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)

Ειδικότερα, όπως περιγράφεται στους Πίνακες, τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικό- υψηλότερο μέσο όρο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ). ( $t_{244} = 2,065$ ,  $p < 0,01$ ). Επιπρόσθετα, τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικό- χαμηλότερο μέσο όρο Αποφευκτικής/Αδιάφορης Ηγεσίας σε σχέση με τα στελέχη του χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) ( $t_{244} = -4,579$   $p < 0,01$ ).

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
Μετασχημαστική Ηγεσία	Equal variances assumed	0,002	0,967	2,085	244	0,040	0,096248	
	Equal variances not assumed			2,069	230,150	0,040	0,096248	
Συναλλακτική Ηγεσία	Equal variances assumed	0,400	0,527	0,200	244	0,841	0,008662	
	Equal variances not assumed			0,198	217,588	0,843	0,008662	
Αδιάφορη Ηγεσία	Equal variances assumed	0,168	0,682	-4,579	244	0,000	-0,265582	
	Equal variances not assumed			-4,591	230,440	0,000	-0,265582	

**Πίνακας 4-11 T-TEST για τα Στυλ Ηγεσίας, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)**

Αναφορικά με τις επιμέρους συνιστώσες των στυλ Ηγεσίας, η ανάλυση T-Test, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Επίπεδο Ιεραρχίας				
(1-MANATZEP 2-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ)		N	Mean	Std. Deviation
m1_Χαρισματική Επιρροή (Idealized Influence Attr.)	1	107	3,20327	,469759
	2	139	3,17446	,533017
m2_Συμπεριφορική Επιρροή (Idealized Influence Beh.)	1	107	3,19159	,572131
	2	139	3,11331	,474173
m3_Εμπνευσμένη Παρακίνηση (Inspirational Motivation)	1	107	3,19860	,513656
	2	139	3,05755	,576028
m4_Διανοητική Κινητοποίηση (Intellectual Stimulation)	1	107	3,22897	,485790
	2	139	3,09892	,411143
m5_Εξατομικευμένη Θεώρηση (Individual Consideration)	1	107	3,25234	,401200
	2	139	3,14928	,486893
m6_Διαρκής Αναγνώριση & Επιδόση (Contingent Reward)	1	107	3,27103	,489418
	2	139	3,07374	,563418
m7_Ενεργητική Διαχείριση των Εξαιρέσεων (Management by Exception Active)	1	107	2,74766	,688085
	2	139	2,91727	,584669
m8_Παθητική Διαχείριση των Εξαιρέσεων (Management by Exception Passive)	1	107	,85981	,581939
	2	139	,86151	,480765
m10_Εκλαμβανόμενη Υπερπροσπάθεια (Extra Effort)	1	107	3,25234	,525734
	2	139	3,09832	,589021
m11_Εκλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)	1	107	3,50467	,403378
	2	139	3,19245	,494825
m12_Εκλαμβανόμενη Ικανοποίηση (Satisfaction)	1	107	3,35047	,456685
	2	139	3,21223	,524675

Πίνακας 4-12: Μεγέθη της Περιγραφικής Στατιστικής για τις Συνιστώσες των Στυλ Ηγεσίας, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)



		Independent Samples Test				t-test for Equality of Means	
		Levene's Test for Equality of Variances					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	
m1_Χαρισματική Επιρροή (Idealized Influence Attr.)	Equal variances assumed	1,845	0,176	0,442	244	0,659	
	Equal variances not assumed			0,450	239,517	0,653	
m2_ Συμπεριφορική Επιρροή (Idealized Influence Beh.)	Equal variances assumed	3,223	0,074	1,173	244	0,242	
	Equal variances not assumed			1,145	203,936	0,254	
m3_ Εμπνευσμένη Παρακίνηση (Inspirational Motivation)	Equal variances assumed	1,457	0,229	1,995	244	0,047	
	Equal variances not assumed			2,023	238,723	0,044	
m4_ Διανοητική Κινητοποίηση (Intellectual Stimulation)	Equal variances assumed	2,680	0,103	2,272	244	0,024	
	Equal variances not assumed			2,223	206,822	0,027	
m5_ Εξατομικευμένη Θεώρηση (Individual Consideration)	Equal variances assumed	7,266	0,008	1,774	244	0,077	
	Equal variances not assumed			1,819	242,842	0,070	
m6_ Διαρκής Αναγνώριση & Επιβράβευση (Contingent Reward)	Equal variances assumed	1,388	0,240	2,881	244	0,004	
	Equal variances not assumed			2,934	240,409	0,004	
m7_ Ενεργητική Διαχείριση των Εξαιρέσεων (Management by Exception Active)	Equal variances assumed	0,668	0,415	-2,088	244	0,038	
	Equal variances not assumed			-2,044	207,367	0,042	
m8_ Παθητική Διαχείριση των Εξαιρέσεων (Management by Exception Passive)	Equal variances assumed	3,479	0,063	-0,025	244	0,980	
	Equal variances not assumed			-0,024	203,495	0,981	

Πίνακας 4-13 T-TEST ANOVA για τις Συνιστώσες των Στυλ Ηγεσίας, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)

**4.1.4.5 Συμπέρασμα 4.1.4.5.:** Από την παραπάνω ελεγκτική διεργασία των παρατηρήσεων του δείγματος που αφορούν συνολικά την επίδραση των επιπέδων ιεραρχίας στα ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ και στις ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ των ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ, χρησιμοποιώντας T-TEST ανάλυση διασποράς στα δύο ανεξάρτητα δείγματα (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) παρατηρήθηκαν τα παρακάτω:

Ι) Τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικό- υψηλότερο μέσο όρο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ).

( $t_{244} = 2,065, p < 0,01$ ). Επιπρόσθετα, τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικό- χαμηλότερο μέσο όρο Αποφευκτικής/Αδιάφορης Ηγεσίας σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ). ( $t_{244} = -4,579 p < 0,01$ )

II) Τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικούς υψηλότερους μέσους όρους Εμπνευσμένης Παρακίνησης (Inspirational Motivation) ( $t_{244} = 1,995 p < 0,05$ ), Διανοητική Κινητοποίησης (Intellectual Stimulation) ( $t_{244} = 2,272 p < 0,05$ ), Διαρκούς Αναγνώρισης (Contingent Reward) ( $t_{244} = 2,881 p < 0,05$ ) σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ). Ενώ αντιθέτως, εμφάνισαν χαμηλότερους μέσους όρους Ενεργητικής Διαχείρισης των Εξαίρέσεων (Management by Exception Active) ( $t_{244} = -2,088 p < 0,05$ ), σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ). (βλ. Πίνακες 4-12, 4-13)

#### **γ) Οργανωσιακά Αποτελέσματα και Επίπεδο Ιεραρχίας:**

Τέλος, επαναλάβουμε παρόμοια διαδικασία ελέγχου διασποράς, για τις μεταβλητές που αφορούν στα Οργανωσιακά Αποτελέσματα, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (1) και ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ (2).

Στους ακόλουθους πίνακες (4-14, 4-15) παραθέτουμε τα περιγραφικά στατιστικά μεγέθη και τον έλεγχο T-TEST:

Επίπεδο Ιεραρχίας				
(1-MANATZEP_ 2-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ)		N	Mean	Std. Deviation
1	Οργανωσιακά Αποτελέσματα (Job Related	107	3,36916	,377047
2	Outcomes)	139	3,16767	,458189

Πίνακας 4-14 Μεγέθη της Περιγραφικής Στατιστικής για τις Συνιστώσες των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (ομαδοποίηση 1=ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2=ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)

Independent Samples Test							
Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Οργανωσιακά Αποτελέσματα (Job Related Outcomes)	Equal variances assumed	2,320	0,129	3,688	244	0,000	0,201493
	Equal variances not assumed			3,782	242,886	0,000	0,201493

Πίνακας 4-15 T-TEST ANOVA για τις Συνιστώσες των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα των επιπέδων Ιεραρχίας (Συγκεντρωτική ομαδοποίηση 1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ και 2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)

**4.1.4.6 Συμπέρασμα 4.1.4.6:** Από την παραπάνω ελεγκτική διεργασία των παρατηρήσεων του δείγματος που αφορούν στα Οργανωσιακά Αποτελέσματα -με παράμετρο διαφοροποίησης το «Επίπεδο Ιεραρχίας» και διαχωρίζοντας το δείγμα μας σε δύο ομάδες (Διευθυντικά Στελέχη - Υφιστάμενοι) - προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

Τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικό-υψηλότερο μέσο όρο εκλαμβανόμενων Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων Αποτελεσμάτων σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας ( $t_{244} = 3,688$   $p < 0,05$ ). (βλ. Πίνακες 4-14 και 4-15).

#### **4.1.5 Έλεγχος Διαφοροποίησης ανά Παράγοντα-Συνιστώσα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/Ν), Στυλ Ηγεσίας και Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας»**

Ακολούθησε διαδικασία ελέγχου παρόμοια με την περιγραφόμενη στην παράγραφο 4.1.4<sup>14</sup> με σκοπό τον έλεγχο όλων των παραγόντων της Σ/Ν, των Στυλ Ηγεσίας και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, με «κλειδί διαφοροποίησης» την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας». Παραθέτουμε στον πίνακα 4-16 την σχετική κωδικοποίηση του Ερωτηματολογίου TEIQue-MLQ.GR (Έτη προϋπηρεσίας) καθώς και την ομαδοποίηση του δείγματος σε δύο ανεξάρτητες ομάδες (Κωδικοί ομαδοποίησης: “123” = προϋπηρεσία μέχρι 15 έτη και “456” = προϋπηρεσία από 16 έτη και άνω).

---

<sup>14</sup> βλ. παράγραφο-υποκεφάλαιο 4.1.4 «Ανάλυση Διαφοροποίησης των Βασικών Στατιστικών Μεγεθών της Σ/Ν και των Στυλ Ηγεσίας (T-Test) της Σ/Ν (T-Test) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο»

Επίπεδο Εμπειρίας	Έτη προϋπηρεσίας
1 (Ομάδα 123: Μέχρι 15 έτη)	< 5
2 (Ομάδα 123: Μέχρι 15 έτη)	6-10
3 (Ομάδα 123: Μέχρι 15 έτη)	11-15
4 (Ομάδα 456: 16 έτη και άνω)	16-20
5 (Ομάδα 456 :16 έτη και άνω)	21-25
6 (Ομάδα 456 :16 έτη και άνω)	> 25

**Πίνακας 4-16:** Επίπεδο Εμπειρίας. Τιμές αναφοράς και Ομαδοποίησης της δημογραφικής μεταβλητής «Προϋπηρεσία»

Group Statistics					
	Επίπεδο Ιεραρχίας (1-ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ_2-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
e1_Ευημερία_WELLBEING	1	107	5,91533	,674493	,065206
	2	139	5,89799	,702932	,059622
e2_Αυτοέλεγχος_SELFCONTROL	1	107	5,03262	,735554	,071109
	2	139	4,97230	,893314	,075770
e3_Συναισθηματικότητα-EMOTIONALITY	1	107	5,3481	,80736	,07805
	2	139	5,3876	,61501	,05216
e4_Κοινωνικότητα-SOCIABILITY	1	107	5,34891	,839141	,081123
	2	139	5,00240	,833330	,070682
TEQ_Συνολική Συναισθηματική Νοημοσύνη_Total_TEI	1	107	5,80498	1,466422	,141764
	2	139	5,70264	1,451780	,123138
Μετασχηματιστική Ηγεσία	1	107	3,21495	,358733	,034680
	2	139	3,11871	,365360	,030989
Συναλλακτική Ηγεσία	1	107	2,29283	,352322	,034060
	2	139	2,28417	,323031	,027399
Αδιάφορη Ηγεσία	1	107	,40888	,445619	,043080
	2	139	,67446	,455099	,038601
Οργανωσιακά Αποτελέσματα (Job Related Outcomes)	1	107	3,36916	,377047	,036451
	2	139	3,16767	,458189	,038863

**Πίνακας 4-17:** Τιμές- επίπεδα των παραγόντων της Σ/Ν, των Στυλ Ηγεσίας και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με παράμετρο ελέγχου διαφοροποίησης της μέσης διακύμανσης, την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» (Χαμηλό επίπεδο εμπειρίας=123, Υψηλό επίπεδο εμπειρίας=456).

Από τους Πίνακες των αποτελεσμάτων του T-TEST ελέγχου (ελέγχου με το κριτήριο t) της Σ/Ν, των Οργανωσιακών αποτελεσμάτων και των Στυλ Ηγεσίας με κριτήριο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» μετά από την ομαδοποίηση των παρατηρήσεων σε δύο ανεξάρτητα δείγματα («123-Εμπειρία μέχρι 15 χρόνια» και «456-Εμπειρία από 16 χρόνια άνω») προέκυψε ότι μόνο για τις μεταβλητές των στυλ ηγεσίας TFL-Μετασχηματιστική Ηγεσία, LFL-Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία και για την μεταβλητή OTS-Οργανωσιακά Αποτελέσματα παρατηρείται στατιστικά σημαντική απόκλιση στις διαφορές των μέσων όρων τους. Ειδικότερα, από τους περιγραφικούς στατιστικούς δείκτες (Group Statistics, T-Test) τεκμηριώθηκε ότι τα στελέχη του δείγματος με προϋπηρεσία από «16 έτη και άνω» (ομάδα 456) ( $M=3,23$   $SD=0,34$ ) εμφανίζουν στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην στάθμιση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε σχέση με τα στελέχη του δείγματος με προϋπηρεσία «μέχρι 15 έτη» (ομάδα 123) ( $M=3,08$ ,  $SD=0,37$ ). Επιπλέον, ο έλεγχος ομοιογένειας της διασποράς με την μέθοδο Levene για τους μέσους όρους της μεταβλητής «TFL- Μετασχηματιστική Ηγεσία» έδειξε η ότι η F-τιμή είναι στατιστικώς ασήμαντη ( $p= 0,296$ ). Το εύρημα αυτό, υποδηλώνει ότι τα παραπάνω ανεξάρτητα δείγματα (123-μικρή και 456-μεγάλη προϋπηρεσία) είναι ομοιογενή όπως αναλύεται λεπτομερώς στην 1<sup>η</sup> γραμμή “equal variances assumed” του σχετικού Πίνακα 4-20 ( $t_{243,3} = 3,399$ ,  $p=0,001$ ), με τα στελέχη της ομάδος προϋπηρεσίας «456» (στελέχη με μεγάλη προϋπηρεσία) να διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά ως προς την στάθμιση της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (προς τα άνω) από τα στελέχη της ομάδος προϋπηρεσίας «123» (στελέχη με μικρή προϋπηρεσία). Επίσης, ο έλεγχος ομοιογένειας (Levene’s test) για τους μέσους όρους της μεταβλητής «LFL- Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία» έδειξε η ότι η F-τιμή της είναι επίσης στατιστικώς ασήμαντη ( $p= 0,303$ ). Το εύρημα αυτό, υποδηλώνει

ότι τα παραπάνω ανεξάρτητα δείγματα (123-μικρή και 456-μεγάλη προϋπηρεσία) είναι ομοιογενή όπως αναλύεται λεπτομερώς στην 5<sup>η</sup> γραμμή “Equal Variances assumed” του Πίνακα 4-20 παρουσίασης αποτελεσμάτων του σχετικού ελέγχου ( $t_{243,9} = 2,089$ ,  $p=0,038$ ), αλλά για την συγκεκριμένη μεταβλητή – σε αντιδιαστολή με το προηγούμενο εύρημα – με τα στελέχη της ομάδος προϋπηρεσίας «123» (δηλαδή τα στελέχη με μικρή προϋπηρεσία) να διαφοροποιούνται -στατιστικά σημαντικά- στην στάθμιση (προς τα άνω) της Αποφευκτικής/Αδιάφορης Ηγεσίας (σε σχέση με τα στελέχη της ομάδος προϋπηρεσίας «456» (δηλαδή τα στελέχη με μεγάλη προϋπηρεσία).

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
e1_Ευημερία_WELLBEING	Equal variances assumed	,017	,897	-1,431	244	,154	-,125579	,087728	-,298381	,047223
	Equal variances not assumed			-1,431	243,603	,154	-,125579	,087739	-,298404	,047246
e2_Αυτοέλεγχος_SELFCONTROL	Equal variances assumed	,078	,780	-,515	244	,607	-,054438	,105670	-,262579	,153703
	Equal variances not assumed			-,515	243,582	,607	-,054438	,105685	-,262611	,153734
e3_Συναίσθηματικότητα-EMOTIONALITY	Equal variances assumed	,204	,652	-,213	244	,831	-,01917	,08994	-,19633	,15800
	Equal variances not assumed			-,213	242,932	,832	-,01917	,08999	-,19643	,15810
e4_Κοινωνικότητα-SOCIABILITY	Equal variances assumed	,233	,629	1,304	244	,194	,141399	,108468	-,072254	,355052
	Equal variances not assumed			1,302	240,934	,194	,141399	,108610	-,072547	,355346
TEQ_Συνολική Συναίσθηματική Νοημοσύνη_Total_TEI	Equal variances assumed	,006	,936	-,410	244	,682	-,076350	,186012	-,442744	,290043
	Equal variances not assumed			-,410	243,345	,682	-,076350	,186070	-,442864	,290163

**Πίνακας 4-18** Αποτελέσματα ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης T-TEST ANOVA της Σ/Ν με παράμετρο ελέγχου διαφοροποίησης της μέσης διακύμανσης, την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» (Χαμηλό επίπεδο εμπειρίας=123, Υψηλό επίπεδο εμπειρίας=456).

Τέλος, ο έλεγχος ομοιογένειας (Levene's test: Πίνακας 4-19) για τους μέσους όρους της μεταβλητής «OTS- Οργανωσιακά Αποτελέσματα» έδειξε η ότι η F-τιμή της είναι επίσης στατιστικώς ασήμαντη ( $p= 0,484$ ). Το εύρημα αυτό, υποδηλώνει ότι τα παραπάνω ανεξάρτητα δείγματα (123-μικρή και 456-μεγάλη προϋπηρεσία) είναι ομοιογενή όπως

αναλύεται λεπτομερώς στην 1<sup>η</sup> γραμμή “Equal Variances assumed” του Πίνακα 4-19 ( $t_{243,7} = 2,129, p=0,034$ ), με τα στελέχη της ομάδος προϋπηρεσίας «456» (δηλαδή τα στελέχη με μεγάλη προϋπηρεσία) να διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά- στην στάθμιση της Μετασηματιστικής Ηγεσίας (προς τα άνω) σε σχέση με τα στελέχη της ομάδος προϋπηρεσίας «123» (δηλαδή τα στελέχη με μικρή προϋπηρεσία).

Ομάδα «123» : Προϋπηρεσία από 0 μεχρι 15 έτη  
 Ομάδα «456» : Προϋπηρεσία πάνω από 16 έτη

Experience Level (two independent samples  $N_1=125, N_2=121$ )

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Οργανωσιακά Αποτελέσματα (Job Related Outcomes)	Equal variances assumed	0.492	0.484	-2.129	244	0.034	-0,117412
	Equal variances not assumed			-2.131	243,712	0.034	-0,117412

**Πίνακας 4-19** Αποτελέσματα ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης T-TEST ANOVA των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με παράμετρο ελέγχου διαφοροποίησης της μέσης διακύμανσης, την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» (Χαμηλό επίπεδο εμπειρίας=123, Υψηλό επίπεδο εμπειρίας=456).

Ομάδα «123» : Προϋπηρεσία από 0 μεχρι 15 έτη  
 Ομάδα «456» : Προϋπηρεσία πάνω από 16 έτη

Experience Level (two independent samples  $N_1=125, N_2=121$ )

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Μετασηματιστική Ηγεσία	Equal variances assumed	1.098	0.296	-3.399	244	0.001	-0,154856
	Equal variances not assumed			-3.403	243,345	0.001	-0,154856
Συνολακτική Ηγεσία	Equal variances assumed	2.331	0.128	-1.043	244	0.298	-0,044606
	Equal variances not assumed			-1.042	240,935	0.299	-0,044606
Αδιόφορη Ηγεσία	Equal variances assumed	1.064	0.303	2.089	244	0.038	0,124132
	Equal variances not assumed			2.091	243,999	0.038	0,124132

**Πίνακας 4-20** Αποτελέσματα ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης T-TEST των Στυλ Ηγεσίας και με παράμετρο ελέγχου διαφοροποίησης της μέσης διακύμανσης, την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας» (Χαμηλό επίπεδο εμπειρίας=123, Υψηλό επίπεδο εμπειρίας=456).



**4.1.5.1 Συμπέρασμα 4.1.5.1:** Από την ελεγκτική διεργασία T-TEST επί των παρατηρήσεων του δείγματος με διαχωρισμό του σε δύο ανεξάρτητες ομάδες (123 και 456) και με στόχο τον υπολογισμό της στατιστικής σημαντικότητας των διαφορών των μέσων όρων των συνεχών μεταβλητών με κριτήριο το “Επίπεδο Εμπειρίας”, προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

Για την Μετασχηματιστική Ηγεσία (TFL) και για τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα (OTS) παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση (προς τα άνω) στις τιμές των μέσων όρων τους (M) στην ομάδα στελεχών του δείγματος που διαθέτει μεγάλη προϋπηρεσία (από 16 έτη και άνω) σε σχέση με την ομάδα στελεχών του δείγματος που διαθέτει μικρή προϋπηρεσία (μέχρι 15 έτη)

Για την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία (LFL) παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση (προς τα άνω) στις τιμές των μέσων όρων της (M) στην ομάδα στελεχών του δείγματος που διαθέτει μικρή προϋπηρεσία (δηλαδή προϋπηρεσία μέχρι 15 έτη) σε σχέση με την ομάδα στελεχών του δείγματος που διαθέτει μικρή προϋπηρεσία (δηλαδή προϋπηρεσία από 16 έτη και άνω).

#### **4.1.6 Ανάλυση Παλινδρόμησης**

Για την ορθή επιλογή μεθόδου παλινδρόμησης, απαιτήθηκε ο έλεγχος κανονικότητας των εξαρτημένων μεταβλητών που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση. Επίσης, απαιτήθηκε ο έλεγχος των ετεροσυσχετίσεων της κάθε μίας εξαρτημένης μεταβλητής με όλες τις

ανεξάρτητες μεταβλητές που ενδέχεται να συμμετέχουν στα πιθανά εναλλακτικά μοντέλα παλινδρόμησης για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Λόγω της σπουδαιότητας του ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΙΕΡΑΧΙΑΣ για τις αναλύσεις των κλιμάκων και των συνιστωσών των μεταβλητών της Σ/Ν (TEIQue) και των Στυλ Ηγεσίας (MLQ) που παραθέτουμε παρακάτω, μελετήσαμε το ερευνητικό μας δείγμα σε δύο ανεξάρτητες ομάδες ώστε να παρουσιάσουμε οργανωσιακά «ιεραρχημένα» τα ενδεχομένως «διαφοροποιημένα» ευρήματα, ανά υποσύνολο ( $N_1=107$  και  $N_2=139$ ) του ερευνητικού δείγματος:

- **( $N_1$ ) «Διευθυντικά Στελέχη» που εργάζονται σε θέση ευθύνης ( $N_1=107$ ) και**
- **( $N_2$ ) »Υφιστάμενοι» που εργάζονται σε θέση μη-ευθύνης ( $N_2=139$ ) οι οποίοι δεν έχουν υφισταμένους στο εταιρικό οργανόγραμμα.**

#### 4.1.6.1 Ανάλυση Συσχετίσεων και Κανονικότητας

Στη συνέχεια, ακολουθεί παράθεση συσχετίσεων των μεταβλητών των στυλ ηγεσίας με τους παράγοντες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, με τις τιμές που ελέγχθηκαν μετά την συμπλήρωση του συνδυαστικού ερωτηματολογίου TEIQue-MLQ.GR. Χρησιμοποιώντας τον συντελεστή συσχέτισης Pearson προκύπτουν συσχετίσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας, για  $p<0,01$  με συγκεκριμένους παράγοντες της Σ/Ν (predictor variables) για κάθε μία από τις μεταβλητές των Στυλ Ηγεσίας (dependent variables), ξεχωριστά για κάθε ένα από τα δύο υποσύνολα μελέτη του ερευνητικού δείγματος ( $N_1$ \_Διευθυντικά Στελέχη,  $N_2$ \_Υφιστάμενοι)

N=N1

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total_EQ	TFL_Transformational_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,406**	,557**	,374**	,342**	,458**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	48,224	21,376	32,170	22,436	35,813	11,755
	Covariance	,455	,202	,303	,212	,338	,111
	N	107	107	107	107	107	107
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,406**	1	,327**	,542**	,206*	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,034	,000
	Sum of Squares and Cross-products	21,376	57,350	20,610	35,479	23,516	12,748
	Covariance	,202	,541	,194	,335	,222	,120
	N	107	107	107	107	107	107
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,557**	,327**	1	,239*	,430**	,250**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,013	,000	,010
	Sum of Squares and Cross-products	32,170	20,610	69,095	17,149	54,018	7,662
	Covariance	,303	,194	,652	,162	,510	,072
	N	107	107	107	107	107	107
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,374**	,542**	,239*	1	,330**	,376**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013		,001	,000
	Sum of Squares and Cross-products	22,436	35,479	17,149	74,641	42,981	12,000
	Covariance	,212	,335	,162	,704	,405	,113
	N	107	107	107	107	107	107
TEQ_Total EQ	Pearson Correlation	,342**	,206*	,430**	,330**	1	,172
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000	,001		,077
	Sum of Squares and Cross-products	35,813	23,516	54,018	42,981	227,942	9,585
	Covariance	,338	,222	,510	,405	2,150	,090
	N	107	107	107	107	107	107
TFL_Transformational_Leadership	Pearson Correlation	,458**	,456**	,250**	,376**	,172	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,000	,077	
	Sum of Squares and Cross-products	11,755	12,748	7,662	12,000	9,585	13,641
	Covariance	,111	,120	,072	,113	,090	,129
	N	107	107	107	107	107	107

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N=N2

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total_EQ	TFL_Transformational_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,473**	,440**	,485**	,364**	,385**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	68,188	40,991	26,261	39,186	51,203	13,635
	Covariance	,494	,297	,190	,284	,371	,099
	N	139	139	139	139	139	139
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,473**	1	,372**	,390**	,491**	,316**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	40,991	110,125	28,197	40,108	87,845	14,242
	Covariance	,297	,798	,204	,291	,637	,103
	N	139	139	139	139	139	139
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,440**	,372**	1	,331**	,384**	,304**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	26,261	28,197	52,197	23,433	47,300	9,436
	Covariance	,190	,204	,378	,170	,343	,068
	N	139	139	139	139	139	139
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,485**	,390**	,331**	1	,269**	,230**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,006
	Sum of Squares and Cross-products	39,186	40,108	23,433	95,833	44,949	9,669
	Covariance	,284	,291	,170	,694	,326	,070
	N	139	139	139	139	139	139
TEQ_Total EQ	Pearson Correlation	,364**	,491**	,384**	,269**	1	,074
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,388
	Sum of Squares and Cross-products	51,203	87,845	47,300	44,949	290,858	5,403
	Covariance	,371	,637	,343	,326	2,108	,039
	N	139	139	139	139	139	139
TFL_Transformational_Leadership	Pearson Correlation	,385**	,316**	,304**	,230**	,074	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,388	
	Sum of Squares and Cross-products	13,635	14,242	9,436	9,669	5,403	18,421
	Covariance	,099	,103	,068	,070	,039	,133
	N	139	139	139	139	139	139

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακες 4-21 Μετασχηματιστική Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N1, N=N2)

N=N1

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_TotalEQ	TSL_TransactionalLeadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,406**	,557**	,374**	,342**	,127
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,191
	Sum of Squares and Cross-products	48,224	21,376	32,170	22,436	35,813	3,207
	Covariance	,455	,202	,303	,212	,338	,030
	N	107	107	107	107	107	107
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,406**	1	,327**	,542**	,206*	,129
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,034	,186
	Sum of Squares and Cross-products	21,376	57,350	20,610	35,479	23,516	3,541
	Covariance	,202	,541	,194	,335	,222	,033
	N	107	107	107	107	107	107
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,557**	,327**	1	,239*	,430**	,105
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,013	,000	,284
	Sum of Squares and Cross-products	32,170	20,610	69,095	17,149	54,018	3,154
	Covariance	,303	,194	,652	,162	,510	,030
	N	107	107	107	107	107	107
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,374**	,542**	,239*	1	,330**	,167
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013		,001	,086
	Sum of Squares and Cross-products	22,436	35,479	17,149	74,641	42,981	5,234
	Covariance	,212	,335	,162	,704	,405	,049
	N	107	107	107	107	107	107
TEQ_TotalEQ	Pearson Correlation	,342**	,206*	,430**	,330**	1	,029
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000	,001		,768
	Sum of Squares and Cross-products	35,813	23,516	54,018	42,981	227,942	1,577
	Covariance	,338	,222	,510	,405	2,150	,015
	N	107	107	107	107	107	107
TSL_TransactionalLeadership	Pearson Correlation	,127	,129	,105	,167	,029	1
	Sig. (2-tailed)	,191	,186	,284	,086	,768	
	Sum of Squares and Cross-products	3,207	3,541	3,154	5,234	1,577	13,158
	Covariance	,030	,033	,030	,049	,015	,124
	N	107	107	107	107	107	107

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N=N2

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_TotalEQ	TSL_TransactionalLeadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,473**	,440**	,485**	,364**	,055
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,521
	Sum of Squares and Cross-products	68,188	40,991	26,261	39,186	51,203	1,721
	Covariance	,494	,297	,190	,284	,371	,012
	N	139	139	139	139	139	139
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,473**	1	,372**	,390**	,491**	,048
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,572
	Sum of Squares and Cross-products	40,991	110,125	28,197	40,108	87,845	1,924
	Covariance	,297	,798	,204	,291	,637	,014
	N	139	139	139	139	139	139
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,440**	,372**	1	,331**	,384**	,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,960
	Sum of Squares and Cross-products	26,261	28,197	52,197	23,433	47,300	,117
	Covariance	,190	,204	,378	,170	,343	,001
	N	139	139	139	139	139	139
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,485**	,390**	,331**	1	,269**	,116
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,174
	Sum of Squares and Cross-products	39,186	40,108	23,433	95,833	44,949	4,308
	Covariance	,284	,291	,170	,694	,326	,031
	N	139	139	139	139	139	139
TEQ_TotalEQ	Pearson Correlation	,364**	,491**	,384**	,269**	1	-,022
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,797
	Sum of Squares and Cross-products	51,203	87,845	47,300	44,949	290,858	-1,424
	Covariance	,371	,637	,343	,326	2,108	-,010
	N	139	139	139	139	139	139
TSL_TransactionalLeadership	Pearson Correlation	,055	,048	,004	,116	-,022	1
	Sig. (2-tailed)	,521	,572	,960	,174	,797	
	Sum of Squares and Cross-products	1,721	1,924	,117	4,308	-1,424	14,400
	Covariance	,012	,014	,001	,031	-,010	,104
	N	139	139	139	139	139	139

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακες 4-22 Συναλλακτική Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N1, N=N2)

N=N1

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total_EQ	LFL_Laissez_Faire_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,406**	,557**	,374**	,342**	-,183
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,060
	Sum of Squares and Cross-products	48,224	21,376	32,170	22,436	35,813	-5,823
	Covariance	,455	,202	,303	,212	,338	-,055
	N	107	107	107	107	107	107
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,406**	1	,327**	,542**	,206*	-,329**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,034	,001
	Sum of Squares and Cross-products	21,376	57,350	20,610	35,479	23,516	-11,442
	Covariance	,202	,541	,194	,335	,222	-,108
	N	107	107	107	107	107	107
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,557**	,327**	1	,239*	,430**	-,174
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,013	,000	,073
	Sum of Squares and Cross-products	32,170	20,610	69,095	17,149	54,018	-6,637
	Covariance	,303	,194	,652	,162	,510	-,063
	N	107	107	107	107	107	107
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,374**	,542**	,239*	1	,330**	-,329**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013		,001	,001
	Sum of Squares and Cross-products	22,436	35,479	17,149	74,641	42,981	-13,056
	Covariance	,212	,335	,162	,704	,405	-,123
	N	107	107	107	107	107	107
TEQ_Total_EQ	Pearson Correlation	,342**	,206*	,430**	,330**	1	-,158
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000	,001		,104
	Sum of Squares and Cross-products	35,813	23,516	54,018	42,981	227,942	-10,960
	Covariance	,338	,222	,510	,405	2,150	-,103
	N	107	107	107	107	107	107
LFL_Laissez_Faire_Leadership	Pearson Correlation	-,183	-,329**	-,174	-,329**	-,158	1
	Sig. (2-tailed)	,060	,001	,073	,001	,104	
	Sum of Squares and Cross-products	-5,823	-11,442	-6,637	-13,056	-10,960	21,049
	Covariance	-,055	-,108	-,063	-,123	-,103	,199
	N	107	107	107	107	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N=N2

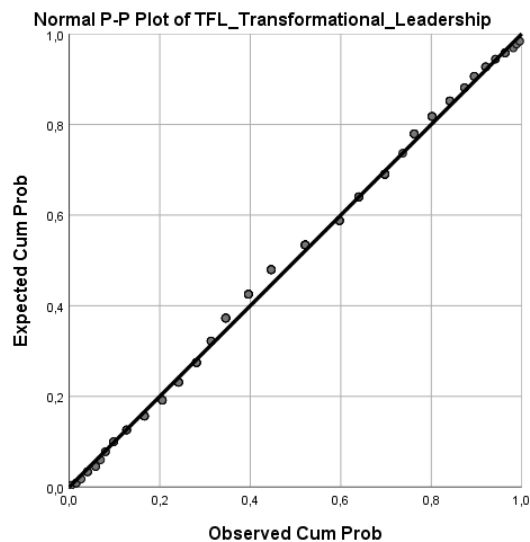
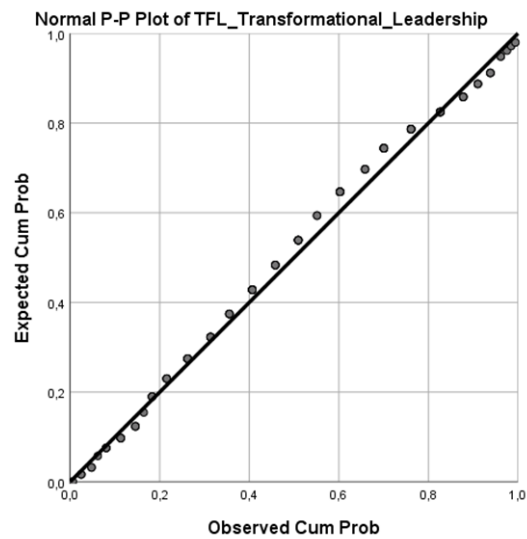
		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total_EQ	LFL_Laissez_Faire_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,473**	,440**	,485**	,364**	-,286**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001
	Sum of Squares and Cross-products	68,188	40,991	26,261	39,186	51,203	-12,614
	Covariance	,494	,297	,190	,284	,371	-,091
	N	139	139	139	139	139	139
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,473**	1	,372**	,390**	,491**	-,330**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	40,991	110,125	28,197	40,108	87,845	-18,501
	Covariance	,297	,798	,204	,291	,637	-,134
	N	139	139	139	139	139	139
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,440**	,372**	1	,331**	,384**	-,284**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001
	Sum of Squares and Cross-products	26,261	28,197	52,197	23,433	47,300	-10,962
	Covariance	,190	,204	,378	,170	,343	-,079
	N	139	139	139	139	139	139
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,485**	,390**	,331**	1	,269**	-,294**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000
	Sum of Squares and Cross-products	39,186	40,108	23,433	95,833	44,949	-15,391
	Covariance	,284	,291	,170	,694	,326	-,112
	N	139	139	139	139	139	139
TEQ_Total_EQ	Pearson Correlation	,364**	,491**	,384**	,269**	1	-,153
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,073
	Sum of Squares and Cross-products	51,203	87,845	47,300	44,949	290,858	-13,914
	Covariance	,371	,637	,343	,326	2,108	-,101
	N	139	139	139	139	139	139
LFL_Laissez_Faire_Leadership	Pearson Correlation	-,286**	-,330**	-,284**	-,294**	-,153	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000	,073	
	Sum of Squares and Cross-products	-12,614	-18,501	-10,962	-15,391	-13,914	28,582
	Covariance	-,091	-,134	-,079	-,112	-,101	,207
	N	139	139	139	139	139	139

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

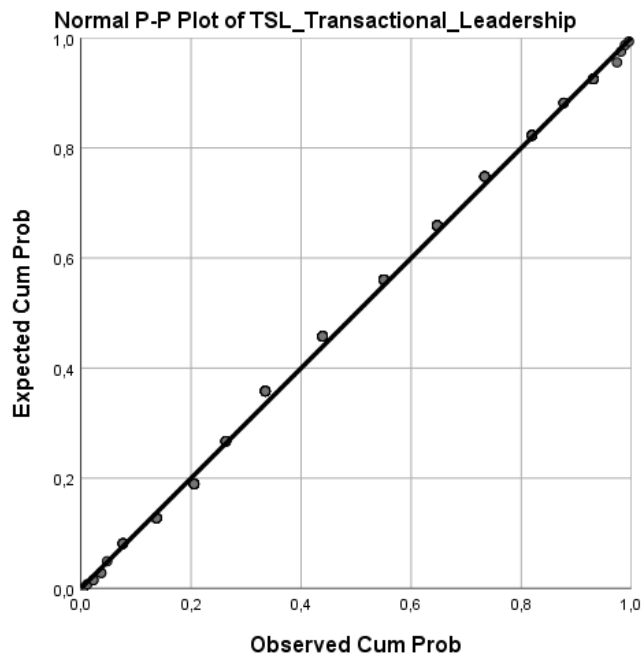
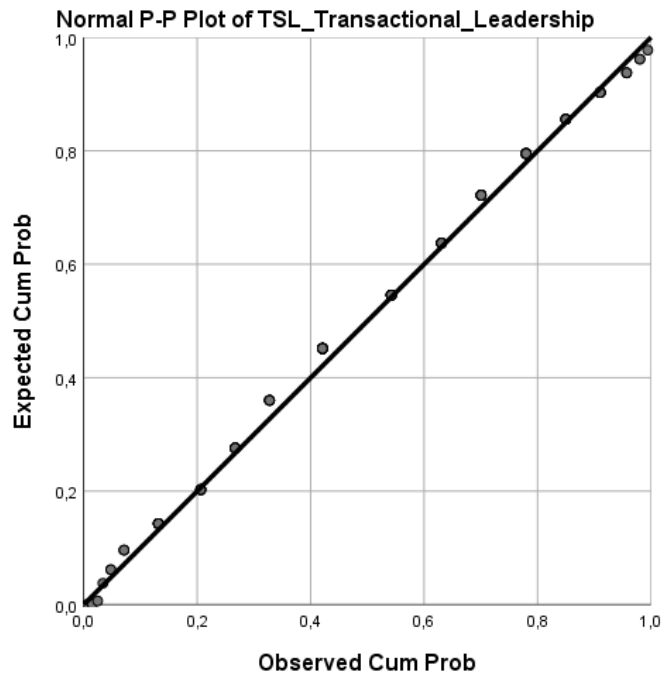
Πίνακες 4-23 Αποφεικτική/Αδιάφορη Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N1, N=N2)

#### 4.1.7 Ανάλυση σεναρίων μοντελοποίησης. Έλεγχος Κανονικότητας (TFL, TSL, LFL)

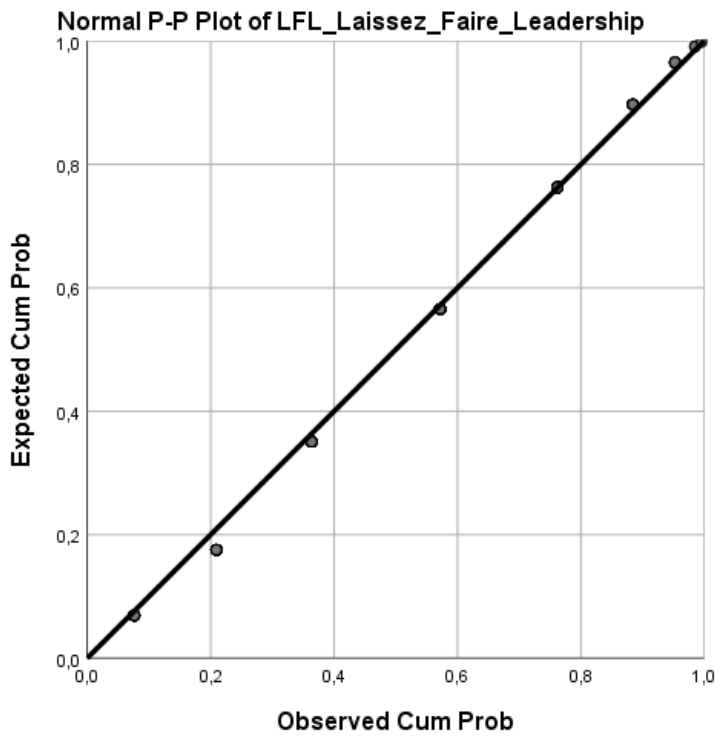
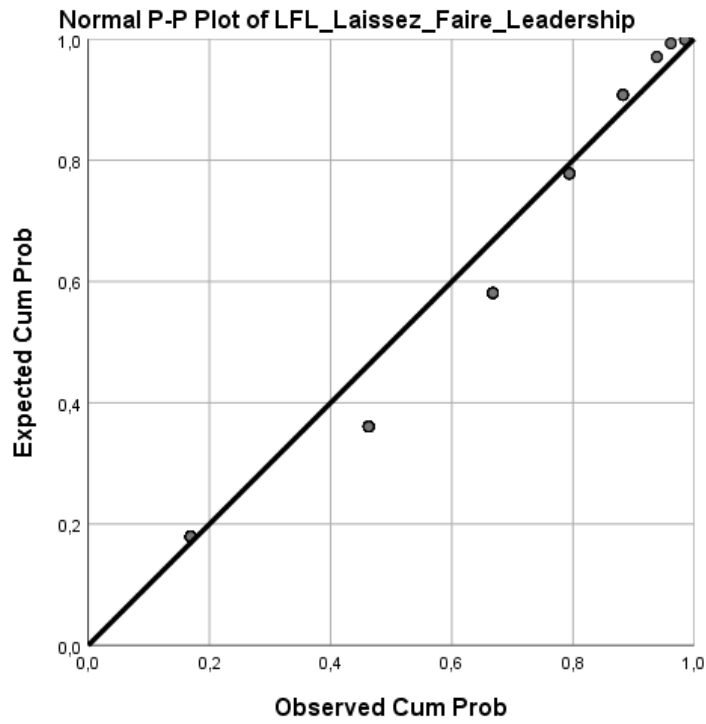
Για να επιβεβαιωθούν οι συνθήκες για επιλογή κλιμακωτής (βηματικής) παλινδρόμησης, ακολούθησε ο έλεγχος της Κανονικότητας των μεταβλητών που απεικονίζουν τα στατιστικά μεγέθη των Στυλ της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, της Συναλλακτικής Ηγεσίας, της Αποφευκτικής/Αδιάφορης Ηγεσίας, καθώς και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων.



Εικόνα 3 Έλεγχος Κανονικότητας. Μεταβλητή: TFL (Μετασχηματιστική Ηγεσία) (N=N<sub>1</sub>, N=N<sub>2</sub>)



Εικόνα 4 Έλεγχος Κανονικότητας. Μεταβλητή: TSL (Συναλλακτική Ηγεσία) (N=N<sub>1</sub>, N=N<sub>2</sub>)

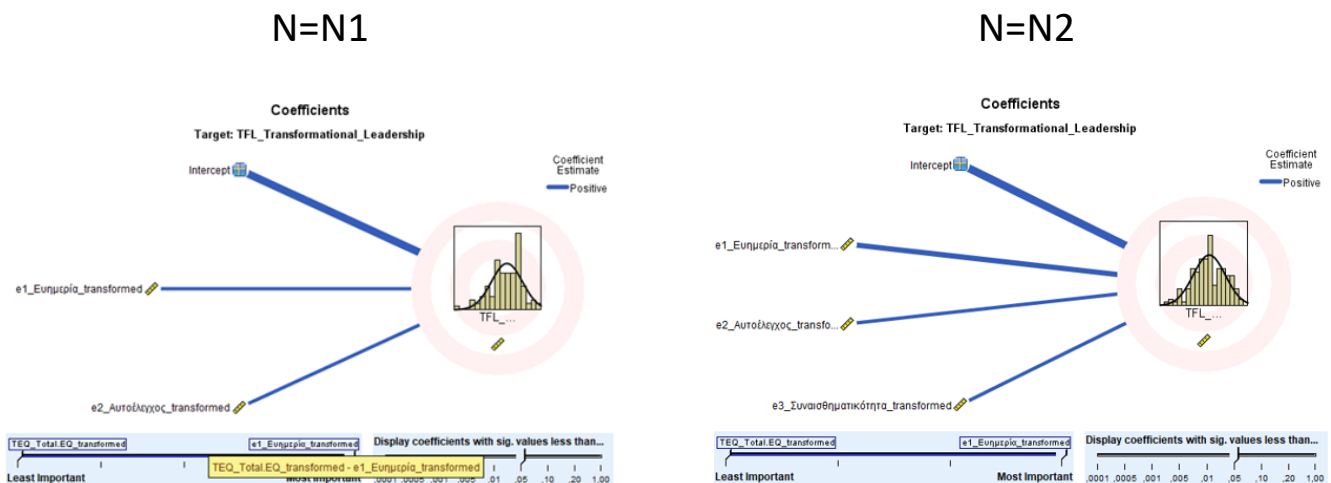


Εικόνα 5 Έλεγχος Κανονικότητας. Μεταβλητή: TFL (Μετασχηματιστική Ηγεσία) ( $N=N_1$ ,  $N=N_2$ )



**4.1.8 Κλιμακωτή παλινδρόμηση. Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν (TEQ-Σ.Σ/Ν) και των Συνιστωσών της, στο Στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Transformational Leadership Style). Εξαρτημένη μεταβλητή: TFL στα δύο ανεξάρτητα υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος  $N_1=107$ (Διευθυντικά Στελέχη),  $N_2=139$  (Υφιστάμενοι)**

Σε ό, τι αφορά την γραμμική ανεξαρτησία, εφαρμόσαμε την δοκιμασία Durbin- Watson, η οποία έδωσε την τιμή 2,021 ( $N=N_1$ ) και 2,037 ( $N=N_2$ ) Οι τιμές αυτές είναι πολύ κοντά στο 2, βεβαιώνοντας ότι δεν υπάρχει ενδεχόμενο αυτοσυσχέτισης των καταλοίπων.



**Πίνακες 4-24 ( $N=N_1$ ,  $N=N_2$ ) Μεταβλητές που συμμετέχουν στο μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας**

Επίσης δεν παρουσιάζεται πρόβλημα Πολυσυγγραμμικότητας (Thompson, Kim, Aloe, & Becker, 2017) αφού οι τιμές Collinearity Tolerance και VIF παρατηρούνται μεγαλύτερες του 0,20 (Tolerance >0,20) και μικρότερες του 0,10 αντίστοιχα (VIF <0.10) για τις συνιστώσες της Σ/Ν του μοντέλου.

N=N1

Correlations

		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total_EQ	TFL_Transformational_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,406**	,557**	,374**	,342**	,458**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	48,224	21,376	32,170	22,436	35,813	11,755
	Covariance	,455	,202	,303	,212	,338	,111
	N	107	107	107	107	107	107
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,406**	1	,327**	,542**	,206*	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,034	,000
	Sum of Squares and Cross-products	21,376	57,350	20,610	35,479	23,516	12,748
	Covariance	,202	,541	,194	,335	,222	,120
	N	107	107	107	107	107	107
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,557**	,327**	1	,239*	,430**	,250**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,013	,000	,010
	Sum of Squares and Cross-products	32,170	20,610	69,095	17,149	54,018	7,662
	Covariance	,303	,194	,652	,162	,510	,072
	N	107	107	107	107	107	107
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,374**	,542**	,239*	1	,330**	,376**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013		,001	,000
	Sum of Squares and Cross-products	22,436	35,479	17,149	74,641	42,981	12,000
	Covariance	,212	,335	,162	,704	,405	,113
	N	107	107	107	107	107	107
TEQ_Total_EQ	Pearson Correlation	,342**	,206*	,430**	,330**	1	,172
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000	,001		,077
	Sum of Squares and Cross-products	35,813	23,516	54,018	42,981	227,942	9,585
	Covariance	,338	,222	,510	,405	2,150	,090
	N	107	107	107	107	107	107
TFL_Transformational_Leadership	Pearson Correlation	,458**	,456**	,250**	,376**	,172	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	,000	,077	
	Sum of Squares and Cross-products	11,755	12,748	7,662	12,000	9,585	13,641
	Covariance	,111	,120	,072	,113	,090	,129
	N	107	107	107	107	107	107

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N=N2

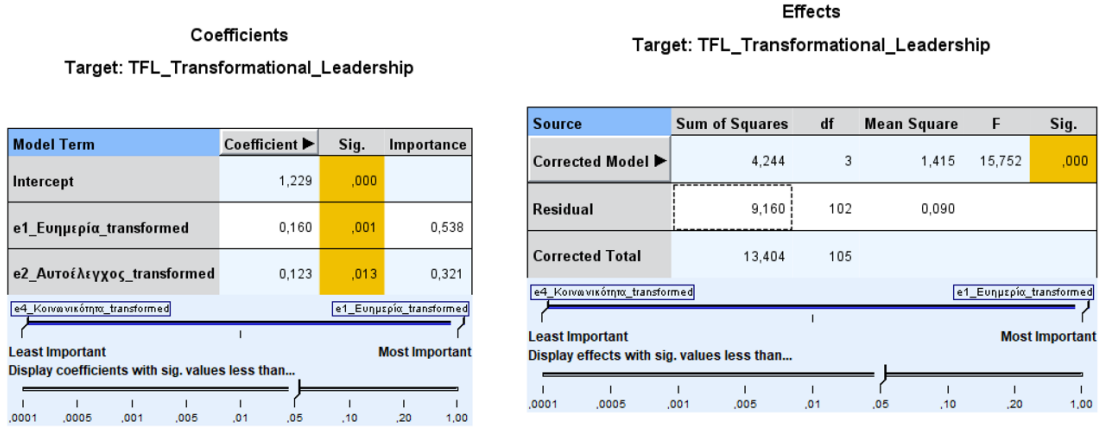
Correlations

		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total_EQ	TFL_Transformational_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,473**	,440**	,485**	,364**	,385**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	68,188	40,991	26,261	39,186	51,203	13,635
	Covariance	,494	,297	,190	,284	,371	,099
	N	139	139	139	139	139	139
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,473**	1	,372**	,390**	,491**	,316**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	40,991	110,125	28,197	40,108	87,845	14,242
	Covariance	,297	,798	,204	,291	,637	,103
	N	139	139	139	139	139	139
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,440**	,372**	1	,331**	,384**	,304**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	26,261	28,197	52,197	23,433	47,300	9,436
	Covariance	,190	,204	,378	,170	,343	,068
	N	139	139	139	139	139	139
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,485**	,390**	,331**	1	,269**	,230**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,006
	Sum of Squares and Cross-products	39,186	40,108	23,433	95,833	44,949	9,669
	Covariance	,284	,291	,170	,694	,326	,070
	N	139	139	139	139	139	139
TEQ_Total_EQ	Pearson Correlation	,364**	,491**	,384**	,269**	1	,074
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,388
	Sum of Squares and Cross-products	51,203	87,845	47,300	44,949	290,858	5,403
	Covariance	,371	,637	,343	,326	2,108	,039
	N	139	139	139	139	139	139
TFL_Transformational_Leadership	Pearson Correlation	,385**	,316**	,304**	,230**	,074	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,006	,388	
	Sum of Squares and Cross-products	13,635	14,242	9,436	9,669	5,403	18,421
	Covariance	,099	,103	,068	,070	,039	,133
	N	139	139	139	139	139	139

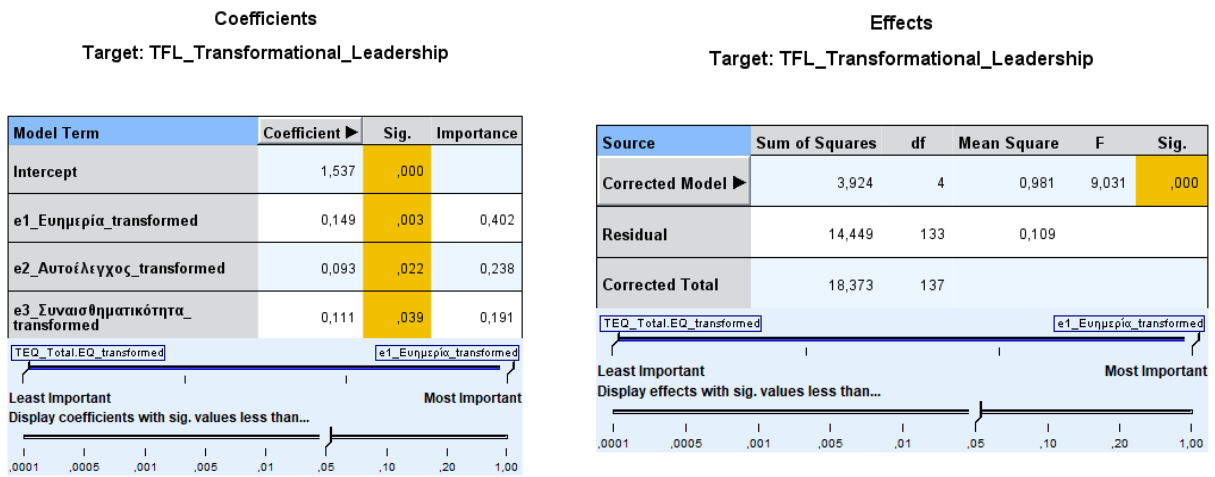
\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 27 - Συσχετίσεις Pearson Συναλλακτικής Ηγεσίας (N=N1, N=N2)

Αξιοποιώντας τους ανωτέρω (βλ. Πίνακα) συντελεστές συσχέτισης Pearson προκύπτουν οι συσχετίσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, για  $p < 0,05$  με όλους τους παράγοντες της ΣΝ/ΕΙ

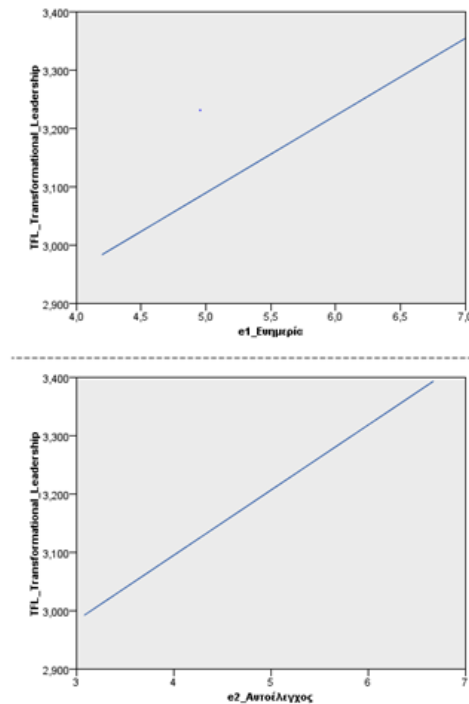


Πίνακας 26 - Εξαρτημένη μεταβλητή: Μετασχηματιστική Ηγεσία (TFL), Model Summary (N=N1)



Πίνακας 4-27 Εξαρτημένη μεταβλητή: Μετασχηματιστική Ηγεσία (TFL), Model Summary (N=N<sub>2</sub>)

Παραθέτουμε επίσης μία ενδεικτική γραφική απεικόνιση της Ευημερίας και του Αυτοελέγχου ( $N=N_1$ ), για να γίνει περισσότερο κατανοητή η γραμμική τους συσχέτιση με την Μετασχηματιστική Ηγεσία.

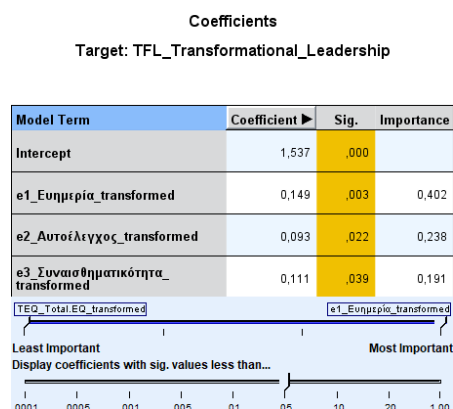
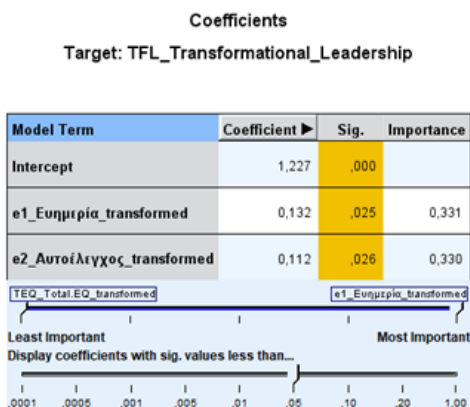


Εικόνα 6 Μετασχηματιστική Ηγεσία & Ευημερία (e1) και Αυτοέλεγχος (e2) ( $N= N_1$ )

Συνεπώς, στο επίπεδο σημαντικότητας 0,05 ( $p < 0.05$ ) το τελικό μοντέλο της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, παρουσιάζεται με τις παρακάτω δομικές παραμέτρους για  $N=N_1$  και  $N=N_2$ .

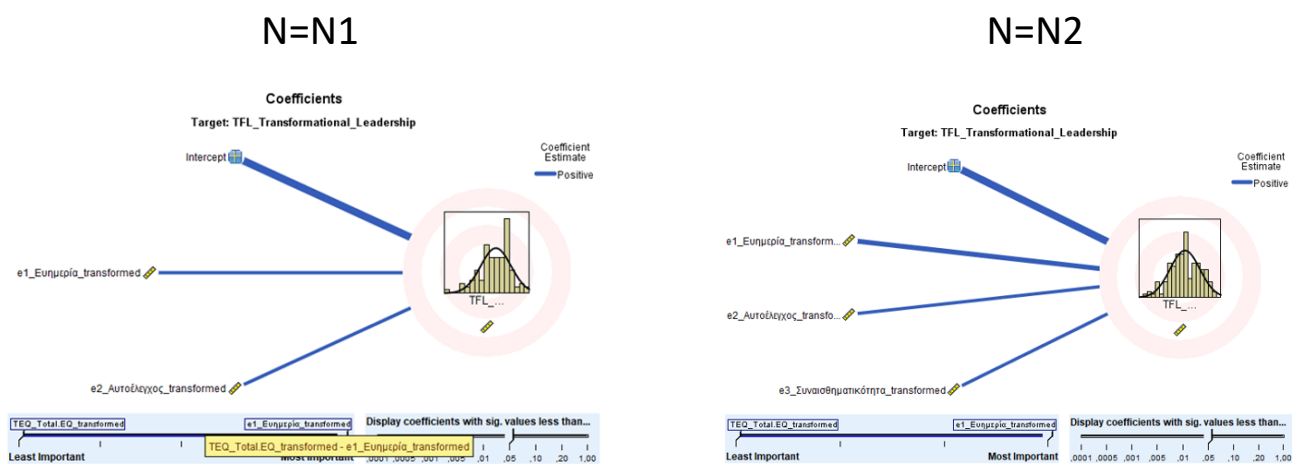
N=N1

N=N2



Πίνακας 4-28 Μετασηματιστική Ηγεσία. Παράμετροι Γραμμικού Μοντέλου (N=N1, N=N2)

Και συνοπτικά, η απεικόνιση της επιρροής των συνιστωσών της Σ/Ν που την επηρεάζουν θετικά (δηλαδή την αυξάνουν), εμφανίζεται στο σχετικό γράφημα:



Εικόνα 7 Μετασηματιστική Ηγεσία, Γράφημα γραμμικού μοντέλου (N=N1 και N=N2)

Η Συνολική Σ/Ν (TEQ) έχει τεθεί εκτός μοντέλου της Μετασηματιστικής Ηγεσίας (TFL) επομένως δεν επιβεβαιώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις MI1.5 και MI2.5.

Και σε αυτό ακριβώς το σημείο έγκειται το σπουδαιότερο από όλα τα ευρήματα της παρούσης εργασίας, αφού το συγκριμένο εύρημα δεν ευθυγραμμίζεται με τα ευρήματα από προηγούμενες έρευνες της βιβλιογραφίας σε άλλους – εκτός Ναυτιλίας – τομείς υπηρεσιών όπως ο Τραπεζικός τομέας ή ο Χρηματο-οικονομικός τομέας. (Kamal, και συν., 2017), (Alston, Dastoor, & Chin-Loy, 2016), (Mandell & Pherwani, 2003), (Siegling, Furnham, & Petrides, Trait Emotional Intelligence and Personality: Gender-Invariant Linkages Across Different Measures of the Big Five, 2015), (Downey, Parageorgiou, & Stough, 2006), (Alegre & Levitt, 2014), (Jayakody & Gamage, 2015). Σε αυτούς τους τομείς, οι έρευνες που εστιάζουν στην εμπειρική διερεύνηση της Σ/Ν και Στυλ Ηγεσίας, έχουν αναδείξει ισχυρότατες θετικές συσχετίσεις μεταξύ της Συνολικής Σ/Ν (EI\_ΣΝ) και της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (TFL) . (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, Leadership and stress: A meta-analytic review, 2017), (Foster & Roche, 2014), (Barbuto Jr. & Burbach, 2006), (Compagnone, Tammy, & others, 2019). Ευθυγραμμίζεται όμως πλήρως με τα ευρήματα των Van Genderen που δεν εντοπίζει συσχέτιση της Σ/Ν και της μετασχηματιστικής ηγεσίας.

Επιπλέον, το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη των Kupers & Weibler – όπως έχουν προτείνει ήδη από το 2006 οι δύο ερευνητές – ότι λόγω των πιθανών επικαλύψεων μεταξύ των ερωτηματολογίων μέτρησης Σ/Ν και Στυλ Ηγεσίας, ενδεχομένως χρειάζεται περαιτέρω διερεύνηση των δύο εννοιολογικών πλαισίων τους με τελικό στόχο μία «εμπλουτισμένη καινούρια έκδοση και για τα δύο εννοιολογικά πλαίσια και τα εργαλεία μέτρησης τους», που θα ενσωματώνει και νέες μεταβλητές, π.χ. μεταβλητή «Συναισθήματα» ή μεταβλητή «Συναισθηματικά Πλεονεκτήματα». (Küpers & Weibler,

2006). Ειδικά για τον χώρο της Ναυτιλίας, με βάση τα ευρήματά μας, η θέση αυτή που διατυπώνεται με το παραπάνω εύρημα, ενισχύεται σαφώς από τα παραπάνω τεκμήρια. Τέλος, το ανωτέρω εύρημά μας είναι απολύτως ευθυγραμμισμένο με τα ευρήματα των Jayakody & Gamage σχετικά με την απουσία στατιστικά σημαντικής συσχέτισης μεταξύ Συνολικής Σ/Ν και Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Jayakody & Gamage, 2015)

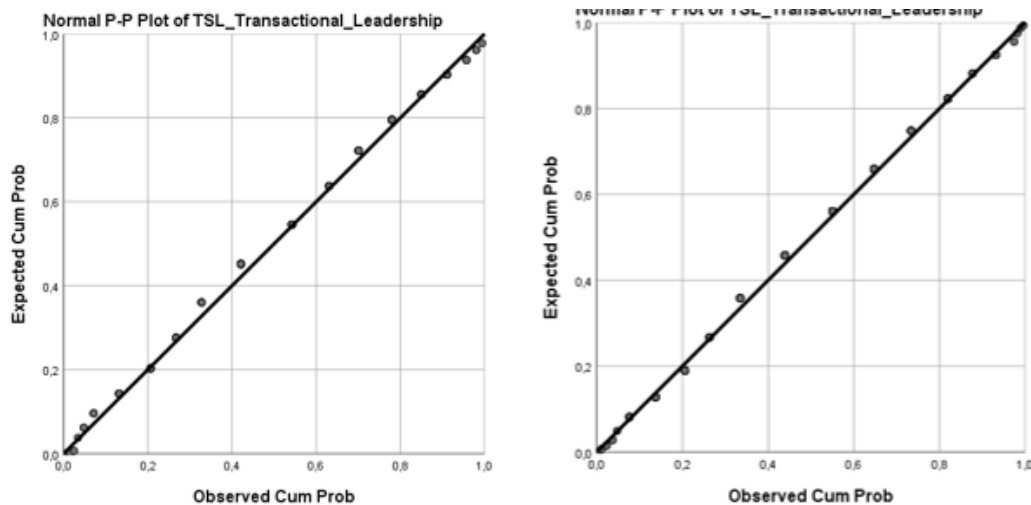
Οπότε παραθέτοντας συνοπτικά τα παραπάνω ευρήματα, έχουμε την παρακάτω διαπίστωση:

Τα παραπάνω πρόσθετα ευρήματα, είναι ευθυγραμμισμένα με τα ευρήματα των Karasneh & Al-Momani που υποστηρίζουν ότι μόνο συγκεκριμένοι παράγοντες της Σ/Ν είναι περισσότερο πιθανό να επηρεάζουν θετικά την Μετασχηματιστική Ηγεσία (Karasneh & Al-Momani, 2019).

**4.1.9 Κλιμακωτή Παλινδρόμηση. Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν των Συνιστωσών της στο Στυλ Συναλλακτικής Ηγεσίας (Transactional Leadership Style) στα δύο ανεξάρτητα υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος N1=107(Διευθυντικά Στελέχη), N2=139 (Υφιστάμενοι)**

## Κλιμακωτή Παλινδρόμηση. Εξαρτημένη μεταβλητή: TSL

**Έλεγχος Κανονικότητας Εξαρτημένης Μεταβλητής TSL (Συναλλακτική Ηγεσία):** Για να επιβεβαιωθούν οι συνθήκες για επιλογή κλιμακωτής (βιωματικής) παλινδρόμησης, ακολούθησε ο έλεγχος της Κανονικότητας της μεταβλητής TSL, και από το P-P PLOT, δεν προέκυψαν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονική κατανομή (Πίνακας 4-33)



Πίνακας 4-29 Συναλλακτική Ηγεσία. Έλεγχος Κανονικότητας ( $N=N_1$  και  $N=N_2$ )

Αξιοποιώντας τους συντελεστές συσχέτισης Pearson προκύπτουν οι συσχετίσεις της Συναλλακτικής Ηγεσίας, για  $p < 0,05$  με όλους τους παράγοντες της ΣΝ/ΕΙ (Πίνακας 4-34)



N=N1

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναισθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEO_Total EQ	TSL_Transactional_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,406**	,557**	,374**	,342**	,127
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,191
	Sum of Squares and Cross-products	48,224	21,376	32,170	22,436	35,813	3,207
	Covariance	,455	,202	,303	,212	,338	,030
	N	107	107	107	107	107	107
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,406**	1	,327**	,542**	,206*	,129
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,034	,186
	Sum of Squares and Cross-products	21,376	57,350	20,610	35,479	23,516	3,541
	Covariance	,202	,541	,194	,335	,222	,033
	N	107	107	107	107	107	107
e3_Συναισθηματικότητα	Pearson Correlation	,557**	,327**	1	,239*	,430**	,105
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,013	,000	,284
	Sum of Squares and Cross-products	32,170	20,610	69,095	17,149	54,018	3,154
	Covariance	,303	,194	,652	,162	,510	,030
	N	107	107	107	107	107	107
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,374**	,542**	,239*	1	,330**	,167
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013		,001	,086
	Sum of Squares and Cross-products	22,436	35,479	17,149	74,641	42,981	5,234
	Covariance	,212	,335	,162	,704	,405	,049
	N	107	107	107	107	107	107
TEO_Total EQ	Pearson Correlation	,342**	,206*	,430**	,330**	1	,029
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000	,001		,768
	Sum of Squares and Cross-products	35,813	23,516	54,018	42,981	227,942	1,577
	Covariance	,338	,222	,510	,405	2,150	,015
	N	107	107	107	107	107	107
TSL_Transactional_Leadership	Pearson Correlation	,127	,129	,105	,167	,029	1
	Sig. (2-tailed)	,191	,186	,284	,086	,768	
	Sum of Squares and Cross-products	3,207	3,541	3,154	5,234	1,577	13,158
	Covariance	,030	,033	,030	,049	,015	,124
	N	107	107	107	107	107	107

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N=N2

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναισθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEO_Total EQ	TSL_Transactional_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,473**	,440**	,485**	,364**	,055
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,521
	Sum of Squares and Cross-products	68,188	40,991	26,261	39,186	51,203	1,721
	Covariance	,494	,297	,190	,284	,371	,012
	N	139	139	139	139	139	139
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,473**	1	,372**	,390**	,491**	,048
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,572
	Sum of Squares and Cross-products	40,991	110,125	28,197	40,108	87,845	1,924
	Covariance	,297	,798	,204	,291	,637	,014
	N	139	139	139	139	139	139
e3_Συναισθηματικότητα	Pearson Correlation	,440**	,372**	1	,331**	,384**	,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,960
	Sum of Squares and Cross-products	26,261	28,197	52,197	23,433	47,300	,117
	Covariance	,190	,204	,378	,170	,343	,001
	N	139	139	139	139	139	139
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,485**	,390**	,331**	1	,269**	,116
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,174
	Sum of Squares and Cross-products	39,186	40,108	23,433	95,833	44,949	4,308
	Covariance	,284	,291	,170	,694	,326	,031
	N	139	139	139	139	139	139
TEO_Total EQ	Pearson Correlation	,364**	,491**	,384**	,269**	1	-,022
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,797
	Sum of Squares and Cross-products	51,203	87,845	47,300	44,949	290,858	-1,424
	Covariance	,371	,637	,343	,326	2,108	-,010
	N	139	139	139	139	139	139
TSL_Transactional_Leadership	Pearson Correlation	,055	,048	,004	,116	-,022	1
	Sig. (2-tailed)	,521	,572	,960	,174	,797	
	Sum of Squares and Cross-products	1,721	1,924	,117	4,308	-1,424	14,400
	Covariance	,012	,014	,001	,031	-,010	,104
	N	139	139	139	139	139	139

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 4-30 Συναλλακτική Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N1 και N=N2)

Σε ό, τι αφορά την γραμμική ανεξαρτησία, εφαρμόσαμε την δοκιμασία Durbin- Watson, η οποία έδωσε την τιμή 2,172 για τα Διευθυντικά Στελέχη ( $N=N_1$ ) και παραπλήσια τιμή για τους Υφισταμένους ( $N=N_2$ ). Η τιμή αυτή είναι πολύ κοντά στο 2, βεβαιώνοντας ότι δεν υπάρχει ενδεχόμενο αυτοσυσχέτισης των καταλοίπων (βλ. Πίνακες). Επίσης δεν παρουσιάζεται πρόβλημα Πολυσυγγραμικότητας (Thompson, Kim, Aloe, & Becker, 2017) αφού οι τιμές Collinearity Tolerance και VIF που αφορούν την συνιστώσα της  $\Sigma/N$  μεγαλύτερες του 0,20 (Tolerance  $>0,20$ ) και μικρότερες του 0,10 αντίστοιχα (VIF  $<0,10$ ).

Με βάση τα ευρήματα ελέγχου και μοντελοποίησης με χρήση της κλιμακωτής πολλαπλής παλινδρόμησης, δεν προέκυψε αποδεκτό μοντέλο με στατιστικά αποδεκτούς παράγοντες-συνιστώσες της  $\Sigma/N$  για κανένα από τα δύο διακριτά υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος ( $N=N_1$  και  $N=N_2$ ) για την Συναλλακτική Ηγεσία. Μέσα από την αλγοριθμική διαδικασία της κλιμακωτής παλινδρόμησης, εξαιρέθηκαν όλες οι υποψήφιες μεταβλητές για συμμετοχή στο μοντέλο TSL, με βάση τα συγκεκριμένα και ενδεδειγμένα κριτήρια στατιστικής σημαντικότητας ( $p<0,05$ ), τα οποία οι παραπάνω ανεξάρτητες μεταβλητές αποδείχθηκε ότι δεν πληρούσαν (μολονότι ήταν συσχετισμένες με την εξαρτημένη μεταβλητή TSL με στατιστικά αποδεκτές τιμές των συσχετίσεων Pearson).

Το εύρημά μας αυτό, διαφοροποιείται από το αντίστοιχο εύρημα της ερευνητικής ομάδας των Harms & Credé, για την  $\Sigma/N$  και την Συναλλακτική Ηγεσία (Harms & Credé, Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis, 2010) και επίσης με τα ευρήματα των Kupers & Weibler για τα εννοιολογικά πλαίσια  $\Sigma/N$  και Στυλ Ηγεσίας (Küpers & Weibler, 2006)

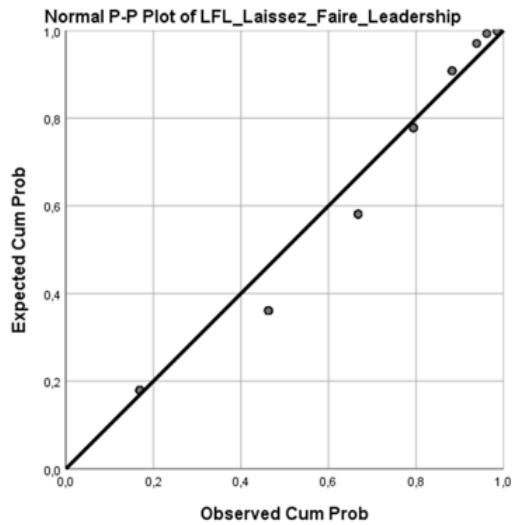
**4.1.10 Κλιμακωτή Παλινδρόμηση.** Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν και των Συνιστωσών της, στο Αδιάφορο Στυλ Ηγεσίας (Laissez-Faire Leadership Style) στα δύο ανεξάρτητα υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος  $N_1=107$ (Διευθυντικά Στελέχη) ,  $N_2=139$  (Υφιστάμενοι)

**Εξαρτημένη μεταβλητή: Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία (LFL)**

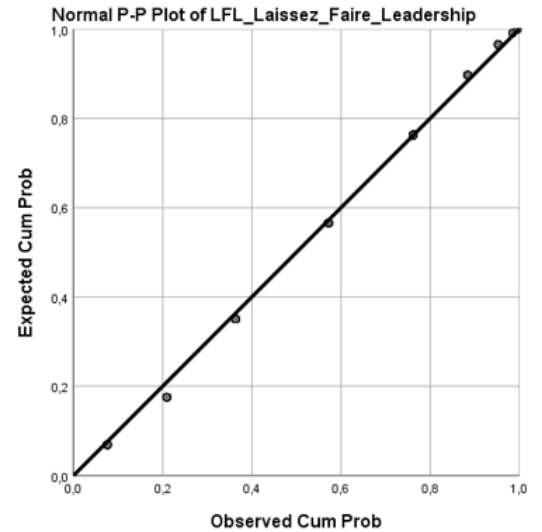
**Έλεγχος Κανονικότητας Εξαρτημένης Μεταβλητής LFL (Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία)**

Για να επιβεβαιωθούν οι συνθήκες για επιλογή κλιμακωτής (βιωματικής) παλινδρόμησης, ακολούθησε ο έλεγχος της Κανονικότητας της μεταβλητής TSL και από το P-P PLOT δεν προέκυψαν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονική κατανομή. Αξιοποιώντας τους συντελεστές συσχέτισης Pearson προκύπτουν οι συσχετίσεις της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας, για  $p < 0,05$  με όλους τους παράγοντες της ΣΝ/ΕΙ. Σε ό,τι αφορά την γραμμική ανεξαρτησία, εφαρμόσαμε την δοκιμασία Durbin- Watson, η οποία έδωσε την τιμή 1,989 ( $N-N_1$ ) και 1,861 ( $N=N_2$ ), βεβαιώνοντας ότι δεν υπάρχει ενδεχόμενο αυτοσυσχέτισης των καταλοίπων (βλ. Πίνακες). Επίσης δεν παρουσιάζεται πρόβλημα Πολυσυγγραμικότητας (Thompson, Kim, Aloe, & Becker, 2017), αφού οι τιμές Collinearity Tolerance και VIF παρατηρούνται μεγαλύτερες του 0,20 (Tolerance  $> 0,20$ ) και μικρότερες του 0,10 αντίστοιχα (VIF  $< 0,10$ )

**N=N<sub>1</sub>**



**N=N<sub>2</sub>**



**Πίνακας 4-31 Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία (LFL). Έλεγχος Κανονικότητας (N=N<sub>1</sub> και N=N<sub>2</sub>)**

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total.EQ	LFL_Laissez_Faire_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,406**	,557**	,374**	,342**	-,183
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,060
	Sum of Squares and Cross-products	48,224	21,376	32,170	22,436	35,813	-5,823
	Covariance	,455	,202	,303	,212	,338	-,055
	N	107	107	107	107	107	107
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,406**	1	,327**	,542**	,206*	-,329**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,034	,001
	Sum of Squares and Cross-products	21,376	57,350	20,610	35,479	23,516	-11,442
	Covariance	,202	,541	,194	,335	,222	-,108
	N	107	107	107	107	107	107
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,557**	,327**	1	,239*	,430**	-,174
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,013	,000	,073
	Sum of Squares and Cross-products	32,170	20,610	69,095	17,149	54,018	-6,637
	Covariance	,303	,194	,652	,162	,510	-,063
	N	107	107	107	107	107	107
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,374**	,542**	,239*	1	,330**	-,329**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013		,001	,001
	Sum of Squares and Cross-products	22,436	35,479	17,149	74,641	42,981	-13,056
	Covariance	,212	,335	,162	,704	,405	-,123
	N	107	107	107	107	107	107
TEQ_Total.EQ	Pearson Correlation	,342**	,206*	,430**	,330**	1	-,158
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000	,001		,104
	Sum of Squares and Cross-products	35,813	23,516	54,018	42,981	227,942	-10,960
	Covariance	,338	,222	,510	,405	2,150	-,103
	N	107	107	107	107	107	107
LFL_Laissez_Faire_Leadership	Pearson Correlation	-,183	-,329**	-,174	-,329**	-,158	1
	Sig. (2-tailed)	,060	,001	,073	,001	,104	
	Sum of Squares and Cross-products	-5,823	-11,442	-6,637	-13,056	-10,960	21,049
	Covariance	-,055	-,108	-,063	-,123	-,103	,199
	N	107	107	107	107	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

N=N2

Correlations

		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναίσθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total.EQ	LFL_Laissez_Faire_Leadership
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,473**	,440**	,485**	,364**	-,286**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001
	Sum of Squares and Cross-products	68,188	40,991	26,261	39,186	51,203	-12,614
	Covariance	,494	,297	,190	,284	,371	-,091
	N	139	139	139	139	139	139
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,473**	1	,372**	,390**	,491**	-,330**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	40,991	110,125	28,197	40,108	87,845	-18,501
	Covariance	,297	,798	,204	,291	,637	-,134
	N	139	139	139	139	139	139
e3_Συναίσθηματικότητα	Pearson Correlation	,440**	,372**	1	,331**	,384**	-,284**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001
	Sum of Squares and Cross-products	26,261	28,197	52,197	23,433	47,300	-10,962
	Covariance	,190	,204	,378	,170	,343	-,079
	N	139	139	139	139	139	139
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,485**	,390**	,331**	1	,269**	-,294**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,000
	Sum of Squares and Cross-products	39,186	40,108	23,433	95,833	44,949	-15,391
	Covariance	,284	,291	,170	,694	,326	-,112
	N	139	139	139	139	139	139
TEQ_Total.EQ	Pearson Correlation	,364**	,491**	,384**	,269**	1	-,153
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,073
	Sum of Squares and Cross-products	51,203	87,845	47,300	44,949	290,858	-13,914
	Covariance	,371	,637	,343	,326	2,108	-,101
	N	139	139	139	139	139	139
LFL_Laissez_Faire_Leadership	Pearson Correlation	-,286**	-,330**	-,284**	-,294**	-,153	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,000	,073	
	Sum of Squares and Cross-products	-12,614	-18,501	-10,962	-15,391	-13,914	28,582
	Covariance	-,091	-,134	-,079	-,112	-,101	,207
	N	139	139	139	139	139	139

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 4-32 Αποφεικτική/Αδιάφορη Ηγεσία - Συσχετίσεις Pearson (N=N<sub>1</sub> και N=N<sub>2</sub>)

N=N1

Effects  
Target: LFL\_Laissez\_Faire\_Leadership

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	3,284	2	1,642	9,611	,000
Residual	17,596	103	0,171		
Corrected Total	20,880	105			

Least Important Display effects with sig. values less than... Most Important

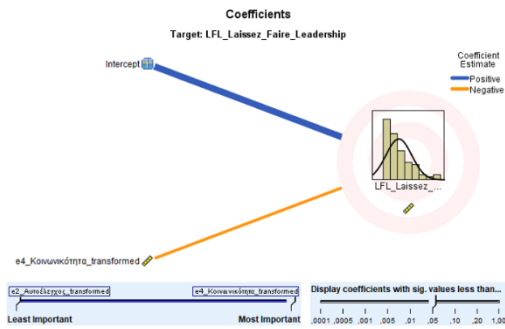
N=N2

Effects  
Target: LFL\_Laissez\_Faire\_Leadership

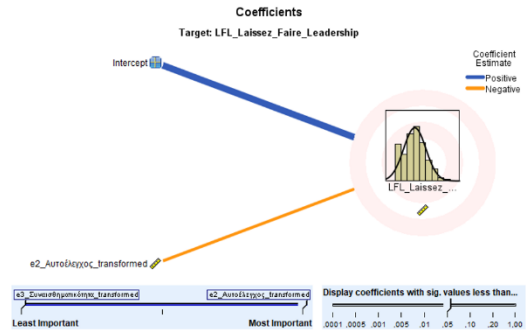
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	4,402	3	1,467	8,194	,000
Residual	23,998	134	0,179		
Corrected Total	28,400	137			

Least Important Display effects with sig. values less than... Most Important

**N=N1**



**N=N2**



**Coefficients**  
Target: LFL\_Laissez\_Faire\_Leadership

Model Term	Coefficient	Sig.	Importance
Intercept	1,827	,000	
e4_Κοινωνικότητα_transformed	-0,151	,018	0,624

Least Important Most Important

Display coefficients with sig. values less than...

**Coefficients**  
Target: LFL\_Laissez\_Faire\_Leadership

Model Term	Coefficient	Sig.	Importance
Intercept	2,242	,000	
e2_Αυτοέλεγχος_transformed	-0,107	,020	0,471

Least Important Most Important

Display coefficients with sig. values less than...

**Πίνακας 4-33 Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία. Πιθανοί Παράγοντες Μοντέλου (N=N<sub>1</sub> και N=N<sub>2</sub>)**

Από τις συνιστώσες της Σ/Ν μόνο η Κοινωνικότητα (e4) προκρίνεται στο να ερμηνεύσει την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία των Διευθυντικών Στελεχών. Η Κοινωνικότητα συσχετίζεται αρνητικά και έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

Ο Αυτοέλεγχος (e2) είναι η μόνη συνιστώσα που προκρίνεται στο να ερμηνεύσει την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία των Υφισταμένων. Ο Αυτοέλεγχος συσχετίζεται αρνητικά και έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

Οι ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία και τις υπόλοιπες συνιστώσες και τη συνολική Σ/Ν απορρίπτονται.

Το ανωτέρω συνοπτικό εύρημά μας για την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία, ευθυγραμμίζεται με το αντίστοιχο εύρημα της ερευνητικής ομάδας του Harms για την Σ/Ν και την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, Leadership and stress: A meta-analytic review, 2017) και εναρμονίζεται επίσης με τα ευρήματα των Küpers & Weibler για τα εννοιολογικά πλαίσια Σ/Ν και Στυλ Ηγεσίας (Küpers & Weibler, 2006)

#### **4.2 Διερεύνηση Σ/Ν και Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν και των Συνιστωσών της, στα Οργανωσιακά Αποτελέσματα στα δύο ανεξάρτητα υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος $N_1=107$ (Διευθυντικά Στελέχη), $N_2=139$ (Υφιστάμενοι)**

Ως τελευταία φάση της διερεύνησής μας, ελέγξαμε -συμπληρωματικά με την διερεύνηση των τριών στυλ Ηγεσίας που παρουσιάσαμε στις προηγούμενες παραγράφους του τρέχοντος κεφαλαίου- τις πιθανές επιδράσεις της συνολικής Συναισθηματικής

Νοημοσύνης (TEQ\_Σ/N\_TEI) και των συνιστωσών της ( $e_1, e_2, e_3, e_4$ ) στα Οργανωσιακά Αποτελέσματα (εξαρτημένη μεταβλητή OTS\_Οργανωσιακά Αποτελέσματα).

Πρόεκυψαν τα ευρήματα για τα δύο διακριτά υποσύνολα του δείγματος ( $N=N_1$  και  $N=N_2$ ) που περιγράφονται αναλυτικά στις επόμενες παραγράφους (A) και (B):

**(A) Έλεγχος Κανονικότητας Εξαρτημένης Μεταβλητής OTS (Οργανωσιακά Αποτελέσματα)**

Για να επιβεβαιωθούν οι συνθήκες για επιλογή κλιμακωτής (βηματικής) παλινδρόμησης, ακολούθησε ο έλεγχος της Κανονικότητας της μεταβλητής OTS, και από το P-P PLOT δεν προέκυψαν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονική κατανομή για την εξαρτημένη μεταβλητή OTS.

**(B) Έλεγχος Συσχετίσεων και Παλινδρόμησης και μοντελοποίηση της εξαρτημένης μεταβλητής OTS (Οργανωσιακά αποτελέσματα) με την Σ/N και τις συνιστώσες της Σ/N ( $N=N_1$  και  $N=N_2$ ).**



Αξιοποιώντας τους συντελεστές συσχέτισης Pearson προκύπτουν οι συσχετίσεις των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, για  $p < 0,05$  με όλους τους παράγοντες της Σ/Ν.

**N=N1**

**Correlations**

		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναισθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total_EQ	OTS_Job_Related_Outcomes
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,406**	,557**	,374**	,342**	,347**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	48,224	21,376	32,170	22,436	35,813	9,349
	Covariance	,455	,202	,303	,212	,338	,088
	N	107	107	107	107	107	107
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,406**	1	,327**	,542**	,206*	,519**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000	,034	,000
	Sum of Squares and Cross-products	21,376	57,350	20,610	35,479	23,516	15,251
	Covariance	,202	,541	,194	,335	,222	,144
	N	107	107	107	107	107	107
e3_Συναισθηματικότητα	Pearson Correlation	,557**	,327**	1	,239*	,430**	,219*
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,013	,000	,024
	Sum of Squares and Cross-products	32,170	20,610	69,095	17,149	54,018	7,051
	Covariance	,303	,194	,652	,162	,510	,067
	N	107	107	107	107	107	107
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,374**	,542**	,239*	1	,330**	,429**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013		,001	,000
	Sum of Squares and Cross-products	22,436	35,479	17,149	74,641	42,981	14,380
	Covariance	,212	,335	,162	,704	,405	,136
	N	107	107	107	107	107	107
TEQ_Total_EQ	Pearson Correlation	,342**	,206*	,430**	,330**	1	,028
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,000	,001		,773
	Sum of Squares and Cross-products	35,813	23,516	54,018	42,981	227,942	1,656
	Covariance	,338	,222	,510	,405	2,150	,016
	N	107	107	107	107	107	107
OTS_Job_Related_Outcomes	Pearson Correlation	,347**	,519**	,219*	,429**	,028	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,024	,000	,773	
	Sum of Squares and Cross-products	9,349	15,251	7,051	14,380	1,656	15,069
	Covariance	,088	,144	,067	,136	,016	,142
	N	107	107	107	107	107	107

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**N=N2**

		Correlations					
		e1_Ευημερία	e2_Αυτοέλεγχος	e3_Συναισθηματικότητα	e4_Κοινωνικότητα	TEQ_Total.EQ	OTS_Job_Related_Outcomes
e1_Ευημερία	Pearson Correlation	1	,473**	,440**	,485**	,364**	,384**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	68,188	40,991	26,261	39,186	51,203	17,052
	Covariance	,494	,297	,190	,284	,371	,124
	N	139	139	139	139	139	139
e2_Αυτοέλεγχος	Pearson Correlation	,473**	1	,372**	,390**	,491**	,278**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,001
	Sum of Squares and Cross-products	40,991	110,125	28,197	40,108	87,845	15,701
	Covariance	,297	,798	,204	,291	,637	,114
	N	139	139	139	139	139	139
e3_Συναισθηματικότητα	Pearson Correlation	,440**	,372**	1	,331**	,384**	,326**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	26,261	28,197	52,197	23,433	47,300	12,682
	Covariance	,190	,204	,378	,170	,343	,092
	N	139	139	139	139	139	139
e4_Κοινωνικότητα	Pearson Correlation	,485**	,390**	,331**	1	,269**	,266**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,001	,002
	Sum of Squares and Cross-products	39,186	40,108	23,433	95,833	44,949	14,037
	Covariance	,284	,291	,170	,694	,326	,102
	N	139	139	139	139	139	139
TEQ_Total.EQ	Pearson Correlation	,364**	,491**	,384**	,269**	1	,066
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001		,441
	Sum of Squares and Cross-products	51,203	87,845	47,300	44,949	290,858	6,052
	Covariance	,371	,637	,343	,326	2,108	,044
	N	139	139	139	139	139	139
OTS_Job_Related_Outcomes	Pearson Correlation	,384**	,278**	,326**	,266**	,066	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,002	,441	
	Sum of Squares and Cross-products	17,052	15,701	12,682	14,037	6,052	28,971
	Covariance	,124	,114	,092	,102	,044	,210
	N	139	139	139	139	139	139

\*\* .Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Πίνακας 4-34 Εξαρτημένη μεταβλητή OTS (Οργανωσιακά Αποτελέσματα). Συσχετίσεις Pearson με παράγοντες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (N=N<sub>1</sub>) και (N=N<sub>2</sub>)**

Στη συνέχεια εφαρμόσαμε κλιμακωτή-βηματική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την μεταβλητή OTS (Οργανωσιακά Αποτελέσματα) και ανεξάρτητες μεταβλητές τις συνιστώσες της Σ/Ν και την συνολική Σ/Ν. Τα μοντέλα που προέκυψαν και οι παράμετροι τους βρίσκονται στους πίνακες που ακολουθούν.

# N=N1

Effects

Target: OTS\_Job\_Related\_Outcomes

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,387	4	1,347	14,100	.000
Residual	9,647	101	0,096		
Corrected Total	15,034	105			

Least Important  
Display effects with sig. values less than...  
Most Important

# N=N2

Effects

Target: OTS\_Job\_Related\_Outcomes

Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5,241	2	2,620	14,978	.000
Residual	23,618	135	0,175		
Corrected Total	28,859	137			

Least Important  
Display effects with sig. values less than...  
Most Important

Πίνακας 4-35 Μοντέλο OTS: Δομικές Παράμετροι του Μοντέλου (N=N<sub>1</sub> και N=N<sub>2</sub>)

Τα σχετικά ευρήματα για N=N<sub>1</sub>(Διευθυντικά Στελέχη) περιγράφονται στον αμέσως επόμενο πίνακα:

**Coefficients**  
Target: OTS\_Job\_Related\_Outcomes

Model Term	Coefficient	Sig.	Importance
Intercept	1,474	,000	
e2_Αυτοέλεγχος_transformed	0,184	,000	0,439
e4_Κοινωνικότητα_transformed	0,132	,008	0,240
TEQ_Total.EQ_transformed	-0,069	,023	0,176
e1_Ευημερία_transformed	0,110	,038	0,145

**Πίνακας 4-36 Μοντέλο OTS: Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οργανωσιακά Αποτελέσματα (N=N<sub>1</sub>)**

Από τον παραπάνω πίνακα προέκυψε το συμπέρασμα ότι ο Αυτοέλεγχος (e2) η Κοινωνικότητα (e4) η Ευημερία (e1) και η Συνολική Σ/Ν (Total\_EQ) προκρίνονται στο να ερμηνεύσουν τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα των Διευθυντικών Στελεχών.

Τα σχετικά ευρήματα για N=N<sub>2</sub>(Υφισταμένους) περιγράφονται στον επόμενο πίνακα:

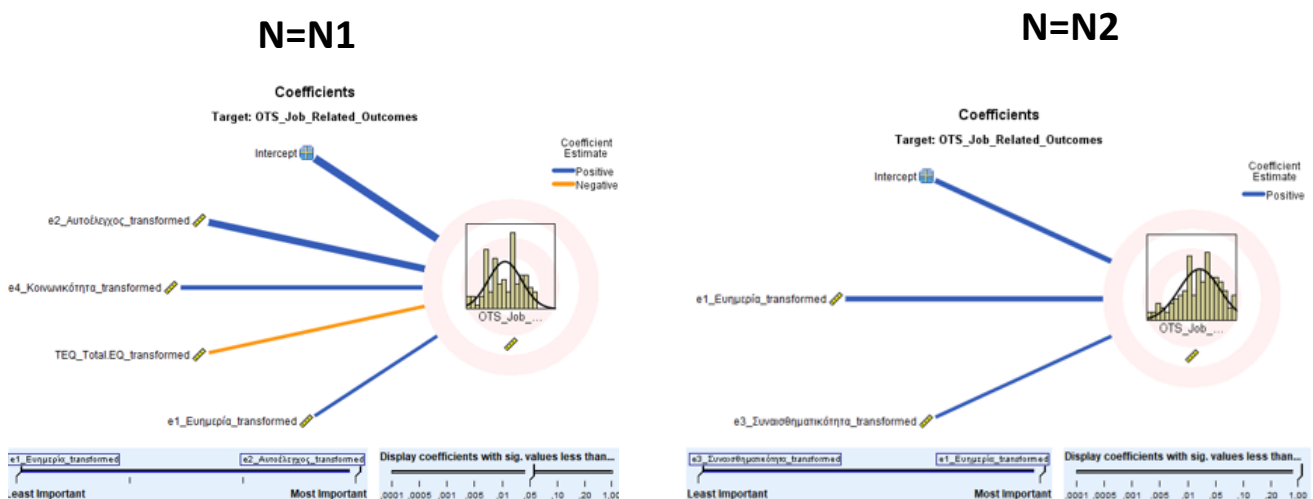
**Coefficients**  
Target: OTS\_Job\_Related\_Outcomes

Model Term	Coefficient	Sig.	Importance
Intercept	1,200	,001	
e1_Ευημερία_transformed	0,192	,001	0,661
e3_Συναισθηματικότητα_transformed	0,156	,018	0,339

**Πίνακας 4-37 - Μοντέλο OTS : Συναισθηματική Νοημοσύνη και Οργανωσιακά Αποτελέσματα (N=N<sub>2</sub>)**

Το συμπέρασμα που προέκυψε για τους υφισταμένους είναι ότι η Ευημερία (e1) και η Συναισθηματικότητα (e3) προκρίνονται στο να ερμηνεύσουν τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα των Υφισταμένων.

Επίσης τα ανωτέρω γραμμικά μοντέλα δεν παρουσιάζουν πρόβλημα Πολυσυγγραμικότητας (Thompson, Kim, Aloe, & Becker, 2017), αφού οι τιμές Collinearity Tolerance και VIF ελέγχθηκαν και βρέθηκαν μεγαλύτερες του 0,20 (Tolerance >0,20) και μικρότερες του 0,10 αντίστοιχα (VIF <0.10) για τις συνιστώσες της Σ/Ν που συμμετέχουν στο μοντέλο.



Εικόνα 8 – Μοντέλο OTS (Οργανωσιακών αποτελεσμάτων για N=N1 και N=N2)

Οι υπόλοιπες συνιστώσες της Σ/Ν έχουν τεθεί εκτός του τελικού μοντέλου με βάση τα στατιστικά κριτήρια επιλογής-απόρριψης μεταβλητών, οπότε δεν επηρεάζουν τα εκλαμβανόμενα Οργανωσιακά Αποτελέσματα (OTS)

Συμπερασματικά, σε πλήρη ευθυγράμμιση με την θεωρία (Badri-Harun, Radzi Zainol, Amar, & Shaari, 2016) και με την σχετική βιβλιογραφία, (Austin, An investigation of the relationship between trait emotional intelligence and emotional task performance, 2004) (Anguiano-Carrasco, MacCann, Geiger, Seybert, & Roberts, 2015) (Bass & Bernard, Leadership and performance beyond expectations, 1985) (Brownell, 2008) υποστηρίζουμε εδώ ότι τα παραπάνω ευρήματα αποτελούν ενδείξεις που συνηγορούν στην μελέτη νέων ερευνητικών υποθέσεων που θα επικεντρώνονται στην διερεύνηση της πιθανής διαμεσολάβησης (mediation effects) της Σ/Ν μεταξύ των Στυλ Ηγεσίας και των Αποτελεσμάτων της Ηγεσίας (οργανωσιακών-επιχειρησιακών).

Τα ανωτέρω ευρήματα είναι ευθυγραμμισμένα με τα ευρήματα από έρευνες εντοπισμού και αξιολόγησης της δυναμικής συσχέτισης της Σ/Ν με επτά διαφορετικά είδη οργανωσιακών παραγόντων και αποτελεσμάτων του Cheng (Cheng, 2009). Επιπλέον είναι συμβατά με τα ευρήματα από έρευνα των Petrides και Furnham πιθανής συσχέτισης της Σ/Ν\_Trait\_EI με τέσσερις (4) διαφορετικούς οργανωσιακούς παράγοντες. Και στις δύο περιπτώσεις, δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ Σ/Ν και Οργανωσιακών Παραγόντων. (Petrides & Furnham, 2006) (Cheng, 2009)

#### 4.3 ΣΥΝΟΨΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ

Παρακάτω συνοψίζονται τα ευρήματα από την ανάλυση των μεταβλητών από το ληφθέν δείγμα των εν λόγω ναυτιλιακών εταιρειών. Το ζητούμενο στην τρέχουσα παράγραφο είναι ο τεκμηριωμένη παρουσίαση των ευρημάτων που αφορούν στο δείγμα παρατηρήσεων της τρέχουσας έρευνας.

##### **4.3.1 Σ/N και Φύλο: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανά Παράγοντα-Συνιστώσα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/N) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Φύλο»**

Από την παραπάνω ελεγκτική διεργασία των παρατηρήσεων του δείγματος -με παράμετρο διαφοροποίησης το Φύλο- εξάγεται το συμπέρασμα ότι μόνο για μία από τις συνιστώσες της Σ/N -την Συναισθηματικότητα (e3)- επιβεβαιώνεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της μέσης διακύμανσης ( $t_{160,9} = 2,998, p < 0,01$ ) με υψηλότερες τιμές Συναισθηματικότητας στις Γυναίκες του Δείγματος.

##### **4.3.2 : Σ/N και Επίπεδο Ιεραρχίας: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανά Παράγοντα-Συνιστώσα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (Σ/N) με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Ιεραρχίας»**

Από την παραπάνω ελεγκτική διεργασία των παρατηρήσεων του δείγματος -με παράμετρο διαφοροποίησης το «Επίπεδο Ιεραρχίας» - εξάγεται το συμπέρασμα ότι για μία μόνο από τις συνιστώσες της Σ/N (e4-Κοινωνικότητα) παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των τιμών των μέσων όρων της (M) στα δύο διαφορετικά και

ανεξάρτητα υποσύνολα ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ και ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ του δείγματος ( $t_{244} = 3,223, p < 0,01$ ) με στατιστικά σημαντικά υψηλότερες τιμές Κοινωνικότητας στα ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ.

#### **4.3.3 Σ/Η και Επίπεδο Ιεραρχίας: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανα παράγοντα/συνιστώσων Στυλ Ηγεσίας με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Ιεραρχίας»**

Από την παραπάνω ελεγκτική διεργασία των παρατηρήσεων του δείγματος -με παράμετρο διαφοροποίησης το “Επίπεδο Ιεραρχίας” - εξάγεται το συμπέρασμα ότι τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ-) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικό – υψηλότερο μέσο όρο Μετασχηματιστικής Ηγεσίας σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ). ( $t_{244} = 2,065, p < 0,01$ ) και ότι τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικό – χαμηλότερο μέσο όρο Αποφευκτικής/Αδιάφορης Ηγεσίας σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) ( $t_{244} = -4,579 p < 0,01$ ).

Επιπλέον, τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικούς – υψηλότερους μέσους όρους Εμπνευσμένης Παρακίνησης (Inspirational Motivation) ( $t_{244} = 1.995, p < 0.05$ ), Διανοητικής Κινητοποίησης (Intellectual Stimulation) ( $t_{244} = 2,272 p < 0,05$ ) και Διαρκούς Αναγνώρισης (Contingent Reward) ( $t_{244} = 2,881 p < 0,05$ ) σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ).



Τέλος, τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν χαμηλότερους μέσους όρους Ενεργητικής Διαχείρισης των Εξαιρέσεων (Management by Exception Active) σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ). ( $t_{244} = -2.088$   $p < 0.05$ )

#### **4.3.4 Οργανωσιακά Αποτελέσματα και Επίπεδο Ιεραρχίας: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανα παράγοντα/συνιστώσα των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Ιεραρχίας»**

Με παρόμοια διαδικασία ελέγχου διασποράς, για τις μεταβλητές που αφορούν στα Οργανωσιακά Αποτελέσματα, στα δύο ανεξάρτητα δείγματα ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (1) και ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ (2) προέκυψαν τα παρακάτω συμπληρωματικά ευρήματα:

Τα στελέχη του Υψηλού (1) επιπέδου ιεραρχίας (ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ) εμφάνισαν – στατιστικώς σημαντικό – υψηλότερο μέσο όρο εκλαμβανόμενων Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων σε σχέση με τα στελέχη του Χαμηλού (2) επιπέδου ιεραρχίας (ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ) ( $t_{244} = 3,688$   $p < 0,05$ ).

#### **4.3.5 Σ/Ν, Σ/Η, Οργανωσιακά Αποτελέσματα και Επίπεδο Εμπειρίας: Έλεγχος Διαφοροποίησης ανα παράγοντα/συνιστώσα της Σ/Ν, των Στυλ Ηγεσίας και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων με παράμετρο διαφοροποίησης την δημογραφική μεταβλητή «Επίπεδο Εμπειρίας»**

Για την Μετασχηματιστική Ηγεσία (TFL) και τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα (OTS) παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση (προς τα άνω) στην ομάδα στελεχών του δείγματος που διαθέτει μεγάλη προϋπηρεσία (από 16 έτη και άνω) σε σχέση με την ομάδα στελεχών του δείγματος που διαθέτει μικρή προϋπηρεσία (μέχρι 15 έτη).

Για την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία (LFL) παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση (προς τα άνω) στην ομάδα στελεχών του δείγματος που διαθέτει μικρή προϋπηρεσία (δηλαδή προϋπηρεσία μέχρι 15 έτη) σε σχέση με την ομάδα στελεχών του δείγματος που διαθέτει μεγάλη προϋπηρεσία (δηλαδή προϋπηρεσία από 16 έτη και άνω).

#### **4.3.6 Σ/N και Μετασχηματιστική Ηγεσία: Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/N (TEQ\_Σ/N) και των Συνιστωσών της στο Στυλ Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (TFL\_Transformational Leadership Style)**

Η Ευημερία (e1) και ο Αυτοέλεγχος (e2) ερμηνεύουν από κοινού την Μετασχηματιστική Ηγεσία στα Διευθυντικά Στελέχη.

Η Ευημερία (e1), ο Αυτοέλεγχος (e2) και η Συναισθηματικότητα (e3) ερμηνεύουν από κοινού τη Μετασχηματιστική Ηγεσία στους Υφισταμένους.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές έχουν τεθεί εκτός γραμμικών μοντέλων, οπότε απορρίπτονται οι υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις MI1.3, MI1.4, MI1.5, MI2.4, MI2.5.

#### **4.3.7 Σ/N και Συναλλακτική Ηγεσία: Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/N (TEQ\_Σ/N) και των συνιστωσών της στο Στυλ Συναλλακτικής Ηγεσίας (TSL\_Transactional Leadership Style)**

Δεν προέκυψε αποδεκτό μοντέλο με στατιστικά αποδεκτούς παράγοντες-συνιστώσες της Σ/N για κανένα από τα δύο διακριτά υποσύνολα του ερευνητικού δείγματος ( $N=N_1$  και  $N=N_2$ ) για την Συναλλακτική Ηγεσία, οπότε απορρίπτονται όλες οι Ερευνητικές Υποθέσεις ( $H_2$ ) που αφορούν την Συναλλακτική Ηγεσία και Σ/N (ΣΙ1.1-ΣΙ1.5) και (ΣΙ2.1-ΣΙ2.5).

#### **4.3.8 Σ/N και Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία: Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/N και των Συνιστωσών της, στο Αδιάφορο Στυλ Ηγεσίας (Laissez-Faire Leadership Style)**

Με βάση τα ευρήματα της κλιμακωτής πολλαπλής παλινδρόμησης, από τις συνιστώσες της Σ/N μόνο η Κοινωνικότητα ( $e_4$ ) προκρίνεται στο να ερμηνεύσει την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία των Διευθυντικών Στελεχών. Η Κοινωνικότητα συσχετίζεται αρνητικά και έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

Ο Αυτοέλεγχος ( $e_2$ ) είναι η μόνη συνιστώσα που προκρίνεται στο να ερμηνεύσει την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία των Υφισταμένων. Ο Αυτοέλεγχος συσχετίζεται αρνητικά και έχει αιτιοκρατική συνάφεια με την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία.

Απορρίπτονται οι ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν την Αποφευκτική/Αδιάφορη Ηγεσία και τις υπόλοιπες συνιστώσες και τη συνολική Σ/Ν.

#### **4.3.9 Σ/Ν και Οργανωσιακά Αποτελέσματα: Έλεγχος επίδρασης της Συνολικής Σ/Ν και των Συνιστωσών της, στα Οργανωσιακά Αποτελέσματα (OTS\_Job Related Outcomes)**

Με βάση την δοκιμασία μοντελοποίησης με χρήση κλιμακωτής πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα (OTS), προέκυψαν τα παρακάτω στατιστικώς τεκμηριωμένα ευρήματα:

Ο Αυτοέλεγχος (e2), η Κοινωνικότητα (e4), η Ευημερία (e1) και η Συνολική Σ/Ν (Total\_EQ) προκρίνονται στο να ερμηνεύσουν τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα των Διευθυντικών Στελεχών.

Η Ευημερία (e1) και η Συναισθηματικότητα (e3) προκρίνονται στο να ερμηνεύσουν τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα των Υφισταμένων.

Οι υπόλοιπες έχουν τεθεί εκτός του τελικού μοντέλου με βάση τα στατιστικά κριτήρια επιλογής-απόρριψης μεταβλητών, οπότε δεν επηρεάζουν τα εκλαμβανόμενα Οργανωσιακά Αποτελέσματα (OTS).

#### 4.3.10 Συστάσεις για πρακτική εφαρμογή

Συνίσταται η επέκταση της έρευνας TEI\_MLQ οριζόντια (short sea shipping – deep sea shipping) και κάθετα (specialized shipping sectors & markets) στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά υπηρεσιών, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, προς επίτευξη των παρακάτω επιχειρησιακών στόχων που συνιστούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ηγεσία των ναυτιλιακών εταιριών:

- (σ1) Ανάπτυξη δεξιοτήτων του εκλαμβανόμενου Αυτοελέγχου, Κοινωνικότητας και Ευημερίας στα Διευθυντικά Στελέχη των Ναυτιλιακών Εταιρειών με βιωματική εκπαίδευση και βιωματική μάθηση
- (σ2) Ανάπτυξη δεξιοτήτων της εκλαμβανόμενης Ευημερίας και Συναισθηματικότητας στους υφισταμένους των Ναυτιλιακών Εταιρειών με βιωματική εκπαίδευση και βιωματική μάθηση
- (σ3) Ανάπτυξη δεξιοτήτων αυτογνωσίας και αυτοδιαχείρισης στα ηγετικά στελέχη, για την επίτευξη μίας επιτυχημένης εργασιακής ζωής και ταυτόχρονα μιας ισορροπημένης προσωπικής ζωής με ειδικές αναφορές στην συναισθηματική νοημοσύνη (Trait-EI) και τις Συνιστώσες της και πάντοτε με βάση τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές (Trait EI -Coaching best practices).

- (σ4) Ενεργοποίηση της κοινωνικής ευαισθητοποίησης και διαπροσωπικών δεξιοτήτων για τη δημιουργία κουλτούρας ισχυρών και μακροχρόνιων ενδοεταιρικών σχέσεων μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων τους με ειδικές αναφορές στην συναισθηματική νοημοσύνη (Trait-EI) και τις Συνιστώσες της και πάντοτε με βάση τις διεθνείς βέλτιστες πρακτικές (Trait EI -Coaching best practices).
- (σ5) Απόκτηση δεξιοτήτων λήψης αποφάσεων και κουλτούρα «υπεύθυνης οργανωσιακής συμπεριφοράς», δεδομένου του επιστημονικού ενδιαφέροντος και της σπουδαιότητας της ΣΝ/ΕΙ για την «κοινωνική και συναισθηματική» εξέλιξη των ατόμων, ξεκινώντας την βιωματική μάθηση έγκαιρα, και από τα πρώιμα εκπαιδευτικά στάδια της τυπικής ή/και άτυπης εκπαιδευτικής διαδικασίας (Waterhouse, 2006).-

Οπότε, η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί ώστε να ρίξει νέο φως σε αυτές τις θεωρίες και να προτείνει νέες βέλτιστες «βιωματικές» εκπαιδευτικές πρακτικές ή διοικητικές παρεμβάσεις υπό το πρίσμα των νέων (μελλοντικών) ερευνητικών ευρημάτων, εστιασμένων στον χώρο της Ναυτιλίας. Και αυτό θα μπορούσε να σχεδιαστεί και να επιτευχθεί με εξειδικευμένες και στοχευμένες και προσεγγίσεις για τα τρία διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα Α, Β, Γ που προαναφέραμε και αναλύσαμε (Α-Top Management, Β-Middle Management, Γ-Low Management) λαμβάνοντας υπόψιν και τα σημεία-κλειδιά από τα ευρήματα της παρούσης διατριβής.

## 5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

### ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

#### 5.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Συνίσταται η επέκταση παρόμοιων μελετών σε περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες που εδρεύουν στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου.

Με βάση τα ευρήματα και τα συμπεράσματα της παραγράφου 4.3.7 για τα Οργανωσιακά Αποτελέσματα, συνιστάται επίσης η μελέτη στατιστικών μοντέλων που θα εστιάζουν σε υποθέσεις και σενάρια μιας πιθανής διαμεσολάβησης της συνολικής Σ/Ν ή/και των παραγόντων της μεταξύ των Στυλ Ηγεσίας και των Οργανωσιακών Αποτελεσμάτων, ειδικά στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις.

Ειδικότερα, για τον χώρο της Ναυτιλίας θεωρούμε ότι η παραπάνω σύσταση για περαιτέρω διεύρυνση του ερευνητικού πλαισίου είναι πιθανό να δημιουργήσει μεγάλη ώθηση για δυναμικές παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις αυτές, θα στοχεύουν στην διαρκή βελτίωση των κρίσιμων δεικτών των επιχειρησιακών αποτελεσμάτων, με στοχευμένη «ενδοπροσωπική μόχλευση» και με “βιωματική ανάπτυξη” των παραγόντων της Σ/Ν που αποδεδειγμένα και τεκμηριωμένα επηρεάζουν τους δείκτες αυτούς των αποτελεσμάτων (με δυνητικά πεδία πρακτικής εφαρμογής τις ανώτατα (leadership) και ανώτερα (management) επίπεδα ιεραρχίας του ναυτιλιακού μάνατζμεντ).

Επίσης, θα συνιστούσαμε την αντιπαραβολή και την συγκριτική μελέτη των ερευνητικών ευρημάτων, με αντίστοιχες μελέτες από «συναφείς με την Ναυτιλία εργασιακούς χώρους» και μάλιστα με τμηματοποίηση κατά βιομηχανικό κλάδο. Σκοπός των παραπάνω, η συγκριτική αντιπαραθέση των συμπερασμάτων από την ναυτιλία, με τα συμπεράσματα από αντίστοιχες μελέτες από «επιχειρησιακά συναφείς και μη συναφείς» με την Ναυτιλία εργασιακούς χώρους όπως για παράδειγμα είναι ο Τραπεζικός εργασιακός χώρος, ή εργασιακός χώρος των Χερσαίων Μεταφορών.

Ειδικότερα, θεωρούμε ότι θα είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ερευνητική κοινότητα την συστηματική επέκταση παρομοίων μελετών στον ευρύτερο χώρο της Ναυτιλίας, με χρονικά επαναλαμβανόμενες αποτιμήσεις (Longitudinal Studies) με στόχο την «διαχρονική» εμπειρική διερεύνηση των δεικτών Συναισθηματικής Νοημοσύνης & Στυλ Ηγεσίας. Οι έρευνες αυτές θα ήταν πιθανό να εξιχνιάσουν και να αναδείξουν τους καταλυτικούς παράγοντες που μεσολαβούν χρονικά μεταξύ των στρατηγικών ορόσημων και αποτελούν «κλειδιά» στην εμπειρική στάθμιση των ανωτέρω αποτιμήσεων/συσχετίσεων μεταξύ των δύο εννοιολογικών πλαισίων (Συναισθηματικής Νοημοσύνης και Στυλ Ηγεσίας).

Συμπληρωματικά, θα συνιστούσαμε την διενέργεια παρομοίων ερευνών με Τμηματοποίηση και Διαστρωμάτωση των Δειγμάτων Συμμετεχόντων (HR Segmentation) με χρήση μεθοδολογιών ANOVA στις μη συνεχείς μεταβλητές οργανωσιακού επιπέδου ιεραρχίας» στην φάση της στατιστικής ανάλυσης, ώστε να εντοπιστούν οι ουσιώδεις αιτίες των αποκλίσεων στάθμισης που σχετίζονται με την κάθε μία ξεχωριστά βαθμίδα



ιεραρχίας του ανθρωπίνου κεφαλαίου που συμμετέχει στις έρευνες, και όχι μόνο με τις μεσαίες ή τις υψηλές βαθμίδες του μάνατζμεντ.

Επιπλέον, επειδή η διεθνής εφοδιαστική αλυσίδα -συμπεριλαμβανομένης της Ναυτιλιακής Εφοδιαστικής Αλυσίδας- αναβαθμίζεται κλιμακωτά προς το διεθνές πρότυπο τέταρτης γενιάς “Supply Chain Management & Logistics 4.0”, με κυρίαρχους μοχλούς την Τεχνητή νοημοσύνη και τον Ανθρώπινο Παράγοντα, θεωρούμε ότι θα ήταν κεφαλαιώδους σημασίας η επέκταση παρομοίων ερευνών στο σύνολο των «κρίκων» της Εφοδιαστικής Αλυσίδας των Διεθνών Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, με σκοπό την αντιπαραβολή ευρημάτων που αφορούν στους “προηγούμενους και επόμενους κρίκους” της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Τέλος, θεωρούμε ότι θα παρουσίαζε ιδιαίτερο ερευνητικό ενδιαφέρον και η διακρατική σύγκριση των ευρημάτων σε Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες (cross-country indicators comparison - benchmarking).

## 6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

### **Bibliography (Sorted by Author)**

Alegre, A., & Levitt, K. (2014). The Relation Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: What Do We Really Know? *International Leadership Journal*, 6.

Allen, V. D., Weissman, A., Hellwig, S., Maccann, C., & Roberts, R. D. (2014). Development of the situational test of emotional understanding - brief (STEU-B) using item response theory. *Personality and Individual Differences*, 65, 3-7. doi: 10.1016/j.paid.2014.01.051

Alston, B. A., Dastoor, B., & Chin-Loy, C. (2016). Emotional intelligence and transformational leadership to foster sustainability. *International Journal of Business and Social Science*, 7, 9–20.

Andrei, F., & Petrides, K. V. (2013). Trait emotional intelligence and somatic complaints with reference to positive and negative mood. *Psihologija*, 46, 5-15. doi:10.2298/PSI1301005A

Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B., & Petrides, K. V. (2016). The Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue): A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Personality Assessment*, 98, 261-276. doi:10.1080/00223891.2015.1084630

Anguiano-Carrasco, C., MacCann, C., Geiger, M., Seybert, J. M., & Roberts, R. D. (2015). Development of a Forced-Choice Measure of Typical-Performance Emotional

Intelligence. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33, 83-97.  
doi:10.1177/0734282914550387

Anjalidaisy, S., Vijayabanu, C., & Bonaparte, D. M. (2018). Assessing the impact of personality and psychological ownership in determining emotional intelligence of information technology (IT) employees using curve fit regression., (pp. 957-961).  
doi:10.1109/ISS1.2017.8389320

Antonakis, J. (2003). Why#emotional##intelligence# does not predict leadership effectiveness: A comment on Prati. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 355–361.

Antonakis, J., Ashkanasy, N., & Dasborough, M. (2009). Does leadership need emotional intelligence. 20, 247–261.

Apore, G. N., & Asamoah, E. S. (2019). Emotional intelligence, gender and transformational leadership among nurses in emerging economies. *Leadership in Health Services*, 32, 600-619. doi:10.1108/LHS-12-2018-0067

Arthi, R., & Sumathi, G. (2018). Transformational leaders and turnover intention: Moderating role of followers' emotional intelligence. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9, 2232-2244. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85058102601&partnerID=40&md5=755688190f0aca80866f28850258c0dc>

Austin, E. J. (2004). An investigation of the relationship between trait emotional intelligence and emotional task performance. *Personality and Individual Differences*, 36, 1855-1864. doi:10.1016/j.paid.2003.07.006

- Austin, E. J. (2005). Emotional intelligence and emotional information processing. *Personality and Individual Differences, 39*, 403-414. doi:10.1016/j.paid.2005.01.017
- Austin, E. J., Dore, T. C., & O'Donovan, K. M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences, 44*, 679-688. doi:10.1016/j.paid.2007.10.001
- Austin, E. J., Farrelly, D., Black, C., & Moore, H. (2007). Emotional intelligence, Machiavellianism and emotional manipulation: Does EI have a dark side? *Personality and Individual Differences, 43*, 179-189. doi:10.1016/j.paid.2006.11.019
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Huang, S. H., & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: Testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences, 36*, 555-562. doi:10.1016/S0191-8869(03)00114-4
- Austin, E. J., Saklofske, D. H., Smith, M., & Tohver, G. (2014). Associations of the managing the emotions of others (MEOS) scale with personality, the Dark Triad and trait EI. *Personality and Individual Differences, 65*, 8-13. doi:10.1016/j.paid.2014.01.060
- Badri-Harun, A., Radzi Zainol, M., Amar, A., & Shaari, Z. H. (2016). Emotional intelligence as mediator between leadership styles and leadership effectiveness: A theoretical framework. *International Review of Management and Marketing, 6*, 116-121. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84955267673&partnerID=40&md5=3329321ff66d96a8b8a59cf2b0b76c4f>

- Barbuto Jr., J. E., & Burbach, M. E. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. *Journal of Social Psychology, 146*, 51-64.  
doi:10.3200/SOCP.146.1.51-64
- Bar-On, R. (2004, October). Applying the power of emotional intelligence. 28.
- Bar-On, R. (2007). Educating people to be emotionally intelligent. Educating people to be emotionally intelligent. Praeger Publishers.
- Bar-On, R., & Parker, J. (2000). The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace. Jossey-Bass.
- Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2006). The impact of emotional intelligence on performance. Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups. The impact of emotional intelligence on performance. Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups, 3–19.
- Bar-On, R., Jam-On, R., & Bar-Shavit, R. (1997). The emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual. The emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual.
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N., & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain, 126*, 1790–1800.
- Baron-Cohen, S. (1997). *Mindblindness: An essay on autism and theory of mind*. Mindblindness: An essay on autism and theory of mind. MIT press.

- Baron-Cohen, S., Ring, H., Wheelwright, S., Bullmore, E., Brammer, M., Simmons, A., & Williams, S. (1999). Social intelligence in the normal and autistic brain: an fMRI study. *European journal of neuroscience*, 11, 1891–1898.
- Bass, B. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21–31.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52, 130.
- Bass, B. (2002. Apr, 1999). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- Bass, B., & Bernard, M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Leadership and performance beyond expectations.
- Bass, B., & Stogdill, R. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Benson, G., Martin, L., Ploeg, J., & Wessel, J. (2012). Longitudinal study of emotional intelligence, leadership, and caring in undergraduate nursing students. *Journal of Nursing Education*, 51, 95-101. doi:10.3928/01484834-20120113-01

- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The leadership quarterly*, 15, 625–646.
- Blair, R. J. (2002). Theory of mind, autism, and emotional intelligence. *The wisdom in feeling: Psychological processes in emotional intelligence*, 406–434.
- Boardley, I. D. (2018). Coaching efficacy research: learning from the past and looking to the future. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11, 214-237. doi:10.1080/1750984X.2017.1290816
- Boardley, I. D. (2018). Coaching efficacy research: learning from the past and looking to the future. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11, 214-237. doi:10.1080/1750984X.2017.1290816
- Boyatzis, R. (2019). *Emotional Intelligence and Its Measurement*.
- Boyatzis, R. E., Thiel, K., Rochford, K., & Black, A. (2017). Emotional and social intelligence competencies of incident team commanders fighting wildfires. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53, 498–516.
- Boyatzis, R., & Goleman, D. (1999). *Emotional competence inventory. Emotional competence inventory*. Boston: HayGroup.
- Boyatzis, R., & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. *The measurement of emotional intelligence. Assessing emotional intelligence competencies. The measurement of emotional intelligence*, 147–180.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: a comparison of self-report and

performance measures of emotional intelligence. *Journal of personality and social psychology*, 91, 780.

Brackett, M., & Mayer, J. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and social psychology bulletin*. Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and social psychology bulletin*, 29, 1147–1158.

Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15, 234–238.

Brown, F. W., Bryant, S. E., & Reilly, M. D. (2006). Does emotional intelligence—as measured by the EQI—influence transformational leadership and/or desirable outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*.

Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 137-150. doi:10.1016/j.ijhm.2007.11.003

Bucich, M., & MacCann, C. (2019). Emotional intelligence research in Australia: Past contributions and future directions. *Australian Journal of Psychology*, 71, 59–67.

Burrus, J., Betancourt, A., Holtzman, S., Minsky, J., Maccann, C., & Roberts, R. D. (2012). Emotional Intelligence Relates to Well-Being: Evidence from the Situational Judgment Test of Emotional Management. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4, 151-166. doi:10.1111/j.1758-0854.2012.01066.x



- Butler, C. J., & Chinowsky, P. S. (2006). Emotional intelligence and leadership behavior in construction executives. *Journal of Management in Engineering*, 22, 119-125. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(2006)22:3(119)
- Byron, W. J., & others. (2010). *Next-Generation Leadership*. University of Chicago Press Economics Books.
- Cabello, R., Sorrel, M. A., Fernández-Pinto, I., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2016). Age and gender differences in ability emotional intelligence in adults: A cross-sectional study. *Developmental Psychology*, 52, 1486-1492. doi:10.1037/dev0000191
- Campbell, G. (2013). The relationship between emotional intelligence and leadership styles of law enforcement executives. *Organizational Cultures*, 12, 101-114. doi:10.18848/2327-8013/CGP/v12i01/50895
- Cartwright, S., & Pappas, C. (2008). Emotional intelligence, its measurement and implications for the workplace. *International Journal of Management Reviews*, 10, 149-171. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00220.x
- Caruso, D., Mayer, J., & Salovey, P. (2002. Apr, 1999). Emotional intelligence and emotional leadership.
- Caruso, D., Salovey, P., Brackett, M., & Mayer, J. (2015). The ability model of emotional intelligence. *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work*. The ability model of emotional intelligence. *Positive psychology in practice: Promoting human flourishing in work*.

- Cavallo, K., & Brienza, D. (2002). Emotional competence and leadership excellence at Johnson & Johnson: The emotional intelligence and leadership study. Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, 1–12.
- Chemers, M., & Ayman, R. (1993).
- Cheng, T. H. (2009). Emotional Intelligence in the Workplace: A Meta-analysis (Doctoral dissertation). Chinese University of Hong Kong. Hong Kong: Chinese University of Hong Kong.
- Cherniss, C., & Boyatzis, R. E. (2013). Using a multilevel theory of performance based on emotional intelligence to conceptualize and develop “soft” leader skills. In *Leader interpersonal and influence skills* (pp. 77–96). Routledge.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The emotionally intelligence workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations san Francisco. The emotionally intelligence workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations san Francisco. Jossey-Bass.
- Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D., & Weissberg, R. (2006). Emotional intelligence: what does the research really indicate. *Educational psychologist*, 41, 239–245.
- Chrusciel, D. (2006). Considerations of emotional intelligence (EI) in dealing with change decision management. *Management Decision*, 44, 644-657. doi:10.1108/00251740610668897
- Ciarrochi, J., Chan, A., & Caputi, P. (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual differences*, 28, 539–561.

- Clarke, N. (2006). Emotional Intelligence Training: A Case of Caveat Emptor. *Human Resource Development Review*, 5, 422-441. doi:10.1177/1534484306293844
- Clarke, N. (2010). Emotional intelligence and its relationship to transformational leadership and key project manager competences. *Project Management Journal*, 41, 5-20. doi:10.1002/pmj.20162
- Clarke, N., & Clarke, N. (2012). Leadership in projects: What we know from the literature and new insights. *Team Performance Management: An International Journal*, 18, 128-148. doi:10.1108/13527591211241042
- Cohen, L., & Manion, L. (1997). *Ethics of Social of Educational and Social Science. Methodology of educational research. Ethics of Social of Educational and Social Science. Methodology of educational research.* Expression, Athens.
- Compagnone, M. S., Tammy, C. P., & others. (2019). Examining the Association between Emotional Intelligence and Leadership Style in Nurse Leaders.
- Dabke, D. (2016). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A Multiple Source View. *Business Perspectives and Research*, 4, 27-40. doi:10.1177/2278533715605433
- Dacre Pool, L., & Qualter, P. (2012). The dimensional structure of the emotional self-efficacy scale (ESES). *Australian Journal of Psychology*, 64, 147-154. doi:10.1111/j.1742-9536.2011.00039.x
- Dartey-Baah, K. (2020). A Leadership and Demographic View of the Nexus Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction in Ghana's Banking Sector. *Advances in*

Intelligent Systems and Computing, 961, 263-277. doi:10.1007/978-3-030-20154-8\_25

Dartey-Baah, K., & Mekpor, B. (2017). Emotional intelligence: Does leadership style matter? Employees perception in Ghana's banking sector. *International Journal of Business*, 22, 41-54. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85013152642&partnerID=40&md5=25ba0636e5c9eed864651e34ddab2375>

Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of personality and social psychology*, 75, 989.

Davis, S. A. (2011). Investigating the impact of project managers' emotional intelligence on their interpersonal competence. *Project Management Journal*, 42, 37-57. doi:10.1002/pmj.20247

DeBusk, K. P., & Austin, E. J. (2011). Emotional intelligence and social perception. *Personality and Individual Differences*, 51, 764-768. doi:10.1016/j.paid.2011.06.026

Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *Leadership Quarterly*, 26, 1095-1120. doi:10.1016/j.leaqua.2015.08.001

Dewaele, J.-M., Petrides, K. V., & Furnham, A. (2008). Effects of trait emotional intelligence and sociobiographical variables on communicative anxiety and foreign language anxiety among adult multilinguals: A review and empirical investigation. *Language Learning*, 58, 911-960. doi:10.1111/j.1467-9922.2008.00482.x

- Di Fabio, A., & Saklofske, D. H. (2018). The contributions of personality and emotional intelligence to resiliency. *Personality and Individual Differences*, 123, 140-144. doi:10.1016/j.paid.2017.11.012
- Di Fabio, A., Saklofske, D. H., & Tremblay, P. F. (2016). Psychometric properties of the Italian trait emotional intelligence questionnaire (I-TEIQue). *Personality and Individual Differences*, 96, 198-201. doi:10.1016/j.paid.2016.03.009
- Downey, L. A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 250-264. doi:10.1108/01437730610666019
- Dries, N., & Pepermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A metacompetency perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 28, 749-770. doi:10.1108/01437730710835470
- Du Plessis, M., Wakelin, Z., & Nel, P. (2015). The influence of emotional intelligence and trust on servant leadership. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41, 1-9. doi:10.4102/sajip.v41i1.1133
- Experimental and quasi-experimental designs for research. (1963).
- Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2006). Emotional intelligence as predictor of mental, social, and physical health in university students. *Spanish Journal of Psychology*, 9, 45-51. doi:10.1017/S1138741600005965

- Ferguson, F. J., & Austin, E. J. (2010). Associations of trait and ability emotional intelligence with performance on Theory of Mind tasks in an adult sample. *Personality and Individual Differences, 49*, 414-418. doi:10.1016/j.paid.2010.04.009
- Fernández-Berrocal, P., & Extremera, N. (2006). LA INVESTIGACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ESPAÑA. *Ansiedad y estrés, 12*.
- Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R., & Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Behavioral Psychology/ Psicología Conductual, 20*, 77-89. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84859224130&partnerID=40&md5=e3eba0edc1c17684ecb5448c0c632027>
- Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., Lopes, P. N., & Ruiz-Aranda, D. (2014). When to cooperate and when to compete: Emotional intelligence in interpersonal decision-making. *Journal of Research in Personality, 49*, 21-24. doi:10.1016/j.jrp.2013.12.005
- Fiori, M., Antonietti, J.-P., Mikolajczak, M., Luminet, O., Hansenne, M., & Rossier, J. (2014). What is the ability emotional intelligence test (MSCEIT) good for? An evaluation using item response theory. *PLoS ONE, 9*. doi:10.1371/journal.pone.0098827
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly, 23*, 1-12. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.001
- Florescu, M. S., Nastase, M., & others. (2014). The effects of transformational leadership and emotional intelligence of managers on organizational citizenship behaviors of employees. *Revista de Management Comparat International, 15*, 385.

- Føllesdal, H., & Hagtvet, K. (2013). Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach. *Leadership Quarterly*, 24, 747-762. doi:10.1016/j.leaqua.2013.07.004
- Foster, C., & Roche, F. (2014). Integrating trait and ability EI in predicting transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Fournier, S. M., & Ineson, E. M. (2014). Age, gender and work experience as predictors of success. *Education and Training*, 56, 59-77. doi:10.1108/ET-10-2012-0093
- Fruhen, L. S., Mearns, K. J., Flin, R., & Kirwan, B. (2014). Skills, knowledge and senior managers' demonstrations of safety commitment. *Safety Science*, 69, 29-36. doi:10.1016/j.ssci.2013.08.024
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14, 693–727.
- Furnham, A., & Petrides, K. V. (2003). Trait emotional intelligence and happiness. *Social Behavior and Personality*, 31, 815-824. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0347933052&partnerID=40&md5=26869620c414b9039a12acbbbf53d1f6>
- Gallagher, H., & Frith, C. (2003). Functional imaging of 'theory of mind. *Trends in cognitive sciences*, 7, 77–83.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Book. Zimbardo, Psychologie.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 68-78. doi:10.1108/01437730210419198

- Gignac, G. (2010). Seven-factor model of emotional intelligence as measured by Genos EI: A confirmatory factor analytic investigation based on self-and rater-report data. *European Journal of Psychological Assessment*, 26, 309-316. doi:10.1027/1015-5759/a000041
- Gignac, G. E., Palmer, B. R., Manocha, R., & Stough, C. (2005). An examination of the factor structure of the Schutte Self-Report Emotional Intelligence (SSREI) scale via confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 39, 1029-1042. doi:10.1016/j.paid.2005.03.014
- Gökçen, E., Furnham, A., Mavroveli, S., & Petrides, K. V. (2014). A cross-cultural investigation of trait emotional intelligence in Hong Kong and the UK. *Personality and Individual Differences*, 65, 30-35. doi:10.1016/j.paid.2014.01.053
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York, NY, England. Emotional intelligence. New York, NY, England. Bantam Books, Inc.
- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 947–959.
- Goleman, D. (2011). 94.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press.
- Gopinath, R. (2011). Employees' emotions in workplace. *Research Journal of Business Management*, 5, 1-15. doi:10.3923/rjbm.2011.1.15



- Gregoire, M. B., & Arendt, S. W. (2004). Leadership: Reflections over the past 100 years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104, 395-403. doi:10.1016/j.jada.2003.12.024
- Gregoire, M. B., & Arendt, S. W. (2014). Leadership: Reflections over the past 100 years. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 114, S10-S19. doi:10.1016/j.jand.2014.02.023
- Groves, K. S., McEnrue, M. P., & Shen, W. (2008). Developing and measuring the emotional intelligence of leaders. *Journal of Management Development*, 27, 225-250. doi:10.1108/02621710810849353
- Guilford, J. (1956). The structure of intellect. *Psychological bulletin*, 53, 267.
- Gutiérrez-Cobo, M. J., Cabello, R., & Fernández-Berrocal, P. (2016). The relationship between emotional intelligence and cool and hot cognitive processes: A systematic review. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 10. doi:10.3389/fnbeh.2016.00101
- Gutiérrez-Cobo, M. J., Megías, A., Gómez-Leal, R., Cabello, R., & Fernández-Berrocal, P. (2018). The role of emotional intelligence and negative affect as protective and risk factors of aggressive behavior: A moderated mediation model. *Aggressive Behavior*, 44, 638-646. doi:10.1002/ab.21788
- Halpern, D. F., & Cheung, F. M. (2009). Women at the Top: Powerful Leaders Tell Us How to Combine Work and Family. doi:10.1002/9781444305210
- Handley, M., Plumblee, I. I., & Erdman, A. M. (2018). The engineering leader of the future: Research and perspectives., 2018-June. Retrieved from

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0->

[85051165178&partnerID=40&md5=af78664034ee4b46b57ae2f720c5d433](https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85051165178&partnerID=40&md5=af78664034ee4b46b57ae2f720c5d433)

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 5-17. doi:10.1177/1548051809350894

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 28, 178-194. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.006

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 28, 178-194. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.006

Hawkins, J., & Dulewicz, V. (2007). The relationship between performance as a leader and emotional intelligence, intellectual and managerial competences. *Journal of General Management*, 33, 57-78. doi:10.1177/030630700703300205

Hayashi, A., & Ewert, A. (2006). Outdoor Leaders' Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Experiential Education*, 28, 222-242. doi:10.1177/105382590602800305

Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27, 13-35. doi:10.1108/02621710810840749

- Hosseinian, S., Yazdi, S.-M., Zahraie, S., & Fathi-Ashtiani, A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction. *Journal of Applied Sciences*, 8, 903-906. doi:10.3923/jas.2008.903.906
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The leadership quarterly*, 13, 493–504.
- Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *Leadership Quarterly*, 22, 591-603. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.002
- Hwang, S., Feltz, D. L., & Lee, J.-D. (2013). Emotional intelligence in coaching: Mediation effect of coaching efficacy on the relationship between emotional intelligence and leadership style. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 11, 292-306. doi:10.1080/1612197X.2013.763489
- Jackson, D., & Chapman, E. (2012). Non-technical competencies in undergraduate business degree programs: Australian and UK perspectives. *Studies in Higher Education*, 37, 541-567. doi:10.1080/03075079.2010.527935
- Jain, P., & Duggal, T. (2018). Transformational leadership, organizational commitment, emotional intelligence and job autonomy: Empirical analysis on the moderating and mediating variables. *Management Research Review*, 41, 1033-1046. doi:10.1108/MRR-01-2018-0029
- Jayakody, T., & Gamage, P. (2015). Impact of the emotional intelligence on the transformational leadership style and leadership effectiveness: Evidence from Sri Lankan national universities. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4.

- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model. *Journal of Applied Psychology*, 95, 54-78. doi:10.1037/a0017286
- Kafetsios, K., & Zampetakis, L. A. (2008). Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affect at work. *Personality and Individual Differences*, 44, 712-722. doi:10.1016/j.paid.2007.10.004
- Kafetsios, K., Maridaki-Kassotaki, A., Zammuner, V. L., Zampetakis, L. A., & Vouzas, F. (2009). Emotional intelligence abilities and traits in different career paths. *Journal of Career Assessment*, 17, 367-383. doi:10.1177/1069072709334233
- Kamal, M. Y., Lukman, Z. M., Zulaikha, M. Z., Nurunsa'adah, S., Bukhari, W. M., & Nurul, I. Y. (2017). Emotional intelligence and leadership style. *International Journal of Asian Social Science*, 7, 963–970.
- Karasneh, A. A.-F., & Al-Momani, E. A. (2019). The influence of emotional intelligence on leadership styles: A profile of executives in ASEZA organization. *Journal of Public Affairs*. doi:10.1002/pa.2069
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 523–544.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership and Organization Development Journal*, 38, 1004-1015. doi:10.1108/LODJ-11-2016-0269

- Khoo, H. S., & Burch, G. S. (2008). The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences, 44*, 86-97. doi:10.1016/j.paid.2007.07.018
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior, 30*, 129-152. doi:10.1016/j.riob.2010.10.002
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side. *Research in Organizational Behavior, 30*, 129-152. doi:10.1016/j.riob.2010.10.002
- Kilic, K., Tavacioglu, L., & Bolat, P. (2013). Influence of emotional intelligence on the work performance of seafarers., (pp. 169-174). Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84878774075&partnerID=40&md5=5b4217eabf6829c9e39ef59ba982450b>
- Kim, H., & Kim, T. (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review, 16*, 377-393. doi:10.1177/1534484317729262
- Koman, E. S., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development, 27*, 55-75. doi:10.1108/02621710810840767

- Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36, 700-719. doi:10.1108/MRR-05-2012-0115
- Kreitz, P. A. (2009). Leadership and emotional intelligence: A study of university library directors and their senior management teams. *College and Research Libraries*, 70, 531-550. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-73949120478&partnerID=40&md5=084229bbd3b8562905b6dd24c0c9ff76>
- Kumari, N. (2015). Emotional intelligence as a predictor of conflict resolution style. *Research Journal of Business Management*, 9, 350-363. doi:10.3923/rjbm.2015.350.363
- Küpers, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really? *Leadership & Organization Development Journal*.
- Küpers, W., & Weibler, J. (2006). How emotional is transformational leadership really?: Some suggestions for a necessary extension. *Leadership and Organization Development Journal*, 27, 368-383. doi:10.1108/01437730610677972
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. (2013). Emotional intelligence and leadership styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 18, 441-467. doi:10.6126/APMR.2013.18.4.06
- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 33, 149-174. doi:10.1108/01437731211203465

- Lam, C. S., & O'Higgins, E. R. (2012). Enhancing employee outcomes: The interrelated influences of managers' emotional intelligence and leadership style. *Leadership and Organization Development Journal*, 33, 149–174.
- Landy, F. (2005). Some historical and scientific issues related to research on emotional intelligence. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 411–424.
- LaPalme, M. L., Wang, W., Joseph, D. L., Saklofske, D. H., & Yan, G. (2016). Measurement equivalence of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale across cultures: An item response theory approach. *Personality and Individual Differences*, 90, 190-198. doi:10.1016/j.paid.2015.10.045
- Lea, R. G., Davis, S. K., Mahoney, B., & Qualter, P. (2019). Does emotional intelligence buffer the effects of acute stress? A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 10. doi:10.3389/fpsyg.2019.00810
- Li, M., Pérez-Díaz, P. A., Mao, Y., & Petrides, K. V. (2018). A multilevel model of teachers' job performance: Understanding the effects of trait emotional intelligence, job satisfaction, and organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.02420
- Lindebaum, D. (2015). A qualitative study of emotional intelligence and its underlying processes and outcomes in management studies. *Research on Emotion in Organizations*, 11, 109-137. doi:10.1108/S1746-979120150000011006
- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2010). A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 47, 1317-1342. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x

- Lindebaum, D., & Cartwright, S. (2011). Leadership effectiveness: The costs and benefits of being emotionally intelligent. *Leadership and Organization Development Journal*, 32, 281-290. doi:10.1108/01437731111123924
- Lobinger, B. H., & Heisler, S. (2018). Emotional Intelligence and Leadership Style of Soccer Coaches [Emotionale Intelligenz und Führungsverhalten von Fußballtrainern]. *Zeitschrift für Sportpsychologie*, 25, 108-114. doi:10.1026/1612-5010/a000235
- Locke, E. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425–431.
- Lu, C.-S., Kuo, S.-Y., & Chiu, Y.-T. (2013). Ethical leadership and ethical climate in the container shipping industry. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 5, 591-604. doi:10.1504/IJSTL.2013.056834
- Lucas, V., Spence Laschinger, H. K., & Wong, C. A. (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: The moderating effect of span of control. *Journal of Nursing Management*, 16, 964-973. doi:10.1111/j.1365-2834.2008.00856.x
- Lumpkin, A., & Achen, R. M. (2018). Explicating the Synergies of Self-Determination Theory, Ethical Leadership, Servant Leadership, and Emotional Intelligence. *Journal of Leadership Studies*, 12, 6-20. doi:10.1002/jls.21554
- Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25, 327-345. doi:10.1108/IJOA-04-2016-1010



- MacCann, C., & Roberts, R. D. (2008). New Paradigms for Assessing Emotional Intelligence: Theory and Data. *Emotion*, 8, 540-551. doi:10.1037/a0012746
- MacCann, C., Joseph, D. L., Newman, D. A., & Roberts, R. D. (2014). Emotional intelligence is a second-stratum factor of intelligence: Evidence from hierarchical and bifactor models. *Emotion*, 14, 358-374. doi:10.1037/a0034755
- Macht, G. A., Nembhard, D. A., & Leicht, R. M. (2019). Operationalizing emotional intelligence for team performance. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 71, 57-63. doi:10.1016/j.ergon.2019.02.007
- MacPhee, M., Wardrop, A., & Campbell, C. (2010). Transforming work place relationships through shared decision making. *Journal of Nursing Management*, 18, 1016-1026. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01122.x
- Mahsud, R., Prussia, G., & Yukl, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 561-577. doi:10.1108/02683941011056932
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17, 387-404.
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48, 58-75. doi:10.1177/875697281704800304

- Martin, R. (2015). A review of the literature of the followership since 2008: The importance of relationships and emotional intelligence. *SAGE Open*, 5. doi:10.1177/2158244015608421
- Matthews, G., Emo, A. K., Funke, G., Zeidner, M., Roberts, R. D., Costa Jr., P. T., & Schulze, R. (2006). Emotional intelligence, personality, and task-induced stress. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 12, 96-107. doi:10.1037/1076-898X.12.2.96
- Matthews, G., Roberts, R. D., & Zeidner, M. (2004). TARGET ARTICLES:" Seven Myths About Emotional Intelligence". *Psychological Inquiry*, 15, 179–196.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2012). Emotional intelligence: A promise unfulfilled? *Japanese Psychological Research*, 54, 105-127. doi:10.1111/j.1468-5884.2011.00502.x
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2012). Emotional intelligence: A promise unfulfilled? *Japanese Psychological Research*, 54, 105-127. doi:10.1111/j.1468-5884.2011.00502.x
- Mavroveli, S., Petrides, K. V., Rieffe, C., & Bakker, F. (2007). Trait emotional intelligence, psychological well-being and peer-rated social competence in adolescence. *British journal of developmental psychology*, 25, 263–275.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and preventive psychology*, 4, 197–208.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *The intelligence of emotional intelligence*.

- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). 27, 177–189.
- Mayer, J., Caruso, D., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales. *Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales*.
- Mayer, J., Roberts, R., & Barsade, S. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annu. Rev. Psychol*, 59, 507–536.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2012). The validity of the MSCEIT: Additional analyses and evidence. *Emotion Review*, 4, 403–408.
- McNulty, E. J., Dorn, B. C., Serino, R., Goralnick, E., Grimes, J. O., Flynn, L. B., . . . Marcus, L. J. (2018). Integrating Brain Science into Crisis Leadership Development. *Journal of Leadership Studies*, 11, 7-20. doi:10.1002/jls.21548
- Meyer, B. B., & Fletcher, T. B. (2007). Emotional intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19, 1-15. doi:10.1080/10413200601102904
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24. doi:10.1016/j.paid.2016.06.056
- Mikolajczak, M., Balon, N., Ruosi, M., & Kotsou, I. (2012). Sensitive but not sentimental: Emotionally intelligent people can put their emotions aside when necessary. *Personality and Individual Differences*, 52, 537-540. doi:10.1016/j.paid.2011.12.001

- Mikolajczak, M., Brasseur, S., & Fantini-Hauwel, C. (2014). Measuring intrapersonal and interpersonal EQ: The Short Profile of Emotional Competence (S-PEC). *Personality and Individual Differences*, 65, 42-46. doi:10.1016/j.paid.2014.01.023
- Mikolajczak, M., Petrides, K. V., Coumans, N., & Luminet, O. (2009). The moderating effect of trait emotional intelligence on mood deterioration following laboratory-induced stress. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 9, 455-477. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-68249100523&partnerID=40&md5=bff303c8076532fad79d55060f242153>
- Mikolajczak, M., Roy, E., Verstrynge, V., & Luminet, O. (2009). An exploration of the moderating effect of trait emotional intelligence on memory and attention in neutral and stressful conditions. *British Journal of Psychology*, 100, 699-715. doi:10.1348/000712608X395522
- 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, 33-42. doi:10.2478/fman-2019-0003
- Miners, C. T., Côté, S., & Lievens, F. (2018). Assessing the Validity of Emotional Intelligence Measures. *Emotion Review*, 10, 87-95. doi:10.1177/1754073917693688
- MLQ analysis of leadership in short sea shipping. (2012). *Proceedings of the 2012 International research conference on short sea shipping*, (pp. 1–19).
- Moghadam, A. H., Tehrani, M., & Amin, F. (2011). Study of the relationship between Emotional Intelligence (EI) and management decision making styles. *World Applied*

Sciences Journal, 12, 1017-1025. Retrieved from  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84856266959&partnerID=40&md5=5373feb66d2f4473899fc1dea0f56862>

Morehouse, M. M. (2007). An exploration of emotional intelligence across career arenas. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 296-307. doi:10.1108/01437730710752184

Morehouse, M. M. (2007). An exploration of emotional intelligence across career arenas. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 296-307. doi:10.1108/01437730710752184

Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58, 1323–1350.

Morrison, J. (2008). The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles. *Journal of Nursing Management*, 16, 974-983. doi:10.1111/j.1365-2834.2008.00876.x

Moss, S., Ritossa, D., & Ngu, S. (2006). The effect of follower regulatory focus and extraversion on leadership behavior: The role of emotional intelligence. *Journal of Individual Differences*, 27, 93-107. doi:10.1027/1614-0001.27.2.93

Muyia, H. (2009). Approaches to and instruments for measuring emotional intelligence: A review of selected literature. 11, 690–702.

- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences*, 47, 36-41. doi:10.1016/j.paid.2009.01.046
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *Leadership Quarterly*, 28, 385-417. doi:10.1016/j.leaqua.2016.11.008
- Ngirande, H., & Timothy, H. T. (2014). The relationship between leader emotional intelligence and employee job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 35-40. doi:10.5901/mjss.2014.v5n6p35
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17, 33–43.
- Nikić, G., Travica, V., & Mitrović, M. (2014). Differences between employees and managers regarding socio-emotional competences. *Serbian Journal of Management*, 9, 281-292. doi:10.5937/sjm9-5440
- O'Boyle Jr., E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788-818. doi:10.1002/job.714
- Opengart, R. (2007). Integrative literature review: Emotional intelligence in the K-12 curriculum and its relationship to American workplace needs: A literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 442-458. doi:10.1177/1534484307307556

- Opengart, R. (2007). Integrative literature review: Emotional intelligence in the K-12 curriculum and its relationship to American workplace needs: A literature review. *Human Resource Development Review*, 6, 442-458. doi:10.1177/1534484307307556
- Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R., & Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. *Intelligence*, 33, 285-305. doi:10.1016/j.intell.2004.11.003
- Palmer, B., Donaldson, C., & Stough, C. (2002). Emotional intelligence and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 33, 1091-1100. doi:10.1016/S0191-8869(01)00215-X
- Palmer, B., Gardner, L., & Stough, C. (2003). The relationship between emotional intelligence, personality and effective leadership. The relationship between emotional intelligence, personality and effective leadership.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 5-10. doi:10.1108/01437730110380174
- Papachristos, D., Nikitakos, N., & Lambrou, M. (2013). Marine e-learning evaluation: A neuroscience approach., (pp. 37-43). Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84878788825&partnerID=40&md5=065eb22a9bd9434b854f5c0d188a3e45>
- Parker, P. A., & Sorensen, J. (2009). Emotional intelligence and leadership skills among NHS managers: An empirical investigation. *International Journal of Clinical Leadership*,

16, 137-142. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77953507081&partnerID=40&md5=167e29e2bd6a6d6eb544b9866dbb93b8>

Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., & Born, M. P. (2018). Self- and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120, 222-233. doi:10.1016/j.paid.2017.08.045

Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., Born, M. P., & Sirén, H. J. (2018). Managing own and others' emotions: A weekly diary study on the enactment of emotional intelligence. *Journal of Vocational Behavior*, 109, 137-151. doi:10.1016/j.jvb.2018.10.004

Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13, 583–599.

Peterson, W. F., Byron, K., & Myrowitz, J. (2007). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, POSITIVE PSYCHOLOGICAL TRAITS, AND FIRM PERFORMANCE. *Academy of Management Proceedings*, 2007, pp. 1–5.

Petrides, K. (2009). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue). Psychometric properties of the trait emotional intelligence questionnaire (TEIQue), 85–101. Boston, MA: Springer.

Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320. doi:10.1016/S0191-8869(99)00195-6



- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 552–569.
- Petrides, K. V., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M.-J., Furnham, A., & Pérez-González, J.-C. (2016). Developments in Trait Emotional Intelligence Research. *Emotion Review*, 8, 335-341. doi:10.1177/1754073916650493
- Petrides, K. V., Pérez-González, J. C., & Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition and Emotion*, 21, 26-55. doi:10.1080/02699930601038912
- Petrides, K. V., Pita, R., & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British journal of psychology*, 98, 273–289.
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A., Ligthart, L., Boomsma, D. I., & Veselka, L. (2010). Relationships between trait emotional intelligence and the Big Five in the Netherlands. *Personality and Individual Differences*, 48, 906-910. doi:10.1016/j.paid.2010.02.019
- Petrides, K., Frederickson, N., & Furnham, A. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and individual differences*. The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school. *Personality and individual differences*, 36, 277–293.
- Pillay, M., Viviers, R., & Mayer, C.-H. (2013). The relationship between emotional intelligence and leadership styles in the South African petrochemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39. doi:10.4102/sajip.v39i1.1109

- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: what are the competencies of polish project leaders? *International Journal of Managing Projects in Business*, 12, 869-887. doi:10.1108/IJMPB-08-2018-0149
- Poornima, A., & Sujatha, S. (2017). The influence of emotional intelligence on transformational leadership with respect to service sector. *Man in India*, 97, 179-187. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85018422776&partnerID=40&md5=ffe5088dff1ad5a0e437615d3a39824a>
- Potoker, E. S., & Corwin, J.-A. (2009). Predicting emotional intelligence in maritime management: Imperative, yet elusive., (pp. 663-667). Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84859910428&partnerID=40&md5=fef2d1d95ef3f3d775184879f1d40cb6>
- Potter, E. M., Egbelakin, T., Phipps, R., & Balaei, B. (2018). Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 23, 73-89. doi:10.1108/JFMPC-01-2017-0004
- Qualter, P., Barlow, A., & Stylianou, M. S. (2011). Investigating the relationship between trait and ability emotional intelligence and theory of mind. *British Journal of Developmental Psychology*, 29, 437-454. doi:10.1348/026151010X502999
- Qualter, P., Gardner, K. J., & Whiteley, H. E. (2007). Emotional intelligence: Review of research and educational implications. *Pastoral Care in Education*, 25, 11-20. doi:10.1111/j.1468-0122.2007.00395.x

- Qualter, P., Pool, L. D., Gardner, K. J., Ashley-Kot, S., Wise, A., & Wols, A. (2015). The Emotional Self-Efficacy Scale: Adaptation and Validation for Young Adolescents. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33, 33-45. doi:10.1177/0734282914550383
- Rahim, M. A., Psenicka, C., Polychroniou, P., & Zhao, J.-H. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: A study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 10.
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *Leadership Quarterly*, 22, 1107-1119. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.006
- Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management*, 25, 120-137. doi:10.1108/TPM-03-2018-0019
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N. M., Jordan, P. J., & Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34, 1112-1122. doi:10.1016/j.ijproman.2016.05.012
- Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17, 418-426. doi:10.1016/j.hrmr.2007.08.008

- Rizvi, S. Z., Nisar, A., Naqvi, S. K., Waseem, M., & Naeem Sadiq, M. (2011). Healthy emotional intelligence and effective leadership., (pp. 2062-2066). doi:10.1109/ICIEEM.2011.6035575
- Roberts, R. D., Schulze, R., O'Brien, K., MacCann, C., Reid, J., & Maul, A. (2006). Exploring the validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) with established emotions measures. *Emotion*, 6, 663-669. doi:10.1037/1528-3542.6.4.663
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 388-399. doi:10.1108/01437730510607871
- Saklofske, D. H., Austin, E. J., & Minski, P. S. (2003). Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34, 707-721. doi:10.1016/S0191-8869(02)00056-9
- Saklofske, D. H., Austin, E. J., Galloway, J., & Davidson, K. (2007). Individual difference correlates of health-related behaviours: Preliminary evidence for links between emotional intelligence and coping. *Personality and Individual Differences*, 42, 491-502. doi:10.1016/j.paid.2006.08.006
- Saklofske, D. H., Austin, E. J., Rohr, B. A., & Andrews, J. J. (2007). Personality, emotional intelligence and exercise. *Journal of Health Psychology*, 12, 937-948. doi:10.1177/1359105307082458

- Salehzadeh, R. (2017). Which types of leadership styles do followers prefer? A decision tree approach. *International Journal of Educational Management*, 31, 865-877. doi:10.1108/IJEM-04-2016-0079
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9, 185–211.
- Salovey, P., & Sluyter, D. (1997). Emotional development and emotional intelligence: Educational implications. *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.
- Sánchez-Álvarez, N., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2016). The relation between emotional intelligence and subjective well-being: A meta-analytic investigation. *Journal of Positive Psychology*, 11, 276-285. doi:10.1080/17439760.2015.1058968
- Sanchez-Garcia, M., Extremera, N., & Fernandez-Berrocal, P. (2016). The factor structure and psychometric properties of the spanish version of the mayer-salovey-caruso emotional intelligence test. *Psychological Assessment*, 28, 1404-1415. doi:10.1037/pas0000269
- Sánchez-Ruiz, M. J., Hernández-Torrano, D., Pérez-González, J. C., Batey, M., & Petrides, K. V. (2011). The relationship between trait emotional intelligence and creativity across subject domains. *Motivation and Emotion*, 35, 461-473. doi:10.1007/s11031-011-9227-8
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000). Select on intelligence. *Handbook of principles of organizational behavior*, 3–14.

- Sevdalis, N., Petrides, K. V., & Harvey, N. (2007). Trait emotional intelligence and decision-related emotions. *Personality and Individual Differences*, 42, 1347-1358. doi:10.1016/j.paid.2006.10.012
- Shaaban, S. (2018). The impact of emotional intelligence on effective leadership in the military production factories (MPF) in Egypt. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12, 229-239. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85049409641&partnerID=40&md5=dc2254cf43a2b3e5c9bec665db8a8ef3>
- Sharma, R. R. (2008). Emotional intelligence from 17th century to 21st century: Perspectives and directions for future research. *Vision*, 12, 59–66.
- Shen, Y., Tuuli, M. M., Xia, B., Koh, T. Y., & Rowlinson, S. (2015). Toward a model for forming psychological safety climate in construction project management. *International Journal of Project Management*, 33, 223-235. doi:10.1016/j.ijproman.2014.04.009
- Siegling, A. B., Furnham, A., & Petrides, K. V. (2015). Trait Emotional Intelligence and Personality: Gender-Invariant Linkages Across Different Measures of the Big Five. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33, 57-67. doi:10.1177/0734282914550385
- Siegling, A. B., Nielsen, C., & Petrides, K. V. (2014). Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, 65-68. doi:10.1016/j.paid.2014.01.049
- Siegling, A. B., Petrides, K. V., & Martskvishvili, K. (2015). An Examination of a New Psychometric Method for Optimizing Multi-Faceted Assessment Instruments in the

Context of Trait Emotional Intelligence. *European Journal of Personality*, 29, 42-54.  
doi:10.1002/per.1976

Siegling, A. B., Saklofske, D. H., Vesely, A. K., & Nordstokke, D. W. (2012). Relations of emotional intelligence with gender-linked personality: Implications for a refinement of EI constructs. *Personality and Individual Differences*, 52, 776-781.  
doi:10.1016/j.paid.2012.01.003

Siegling, A., Furnham, A., & Petrides, K. (2015). Trait emotional intelligence and personality: Gender-invariant linkages across different measures of the Big Five. *Journal of psychoeducational assessment*, 33, 57–67.

Siegling, A., Saklofske, D., & Petrides, K. (2015). Measures of ability and trait emotional intelligence. 381–414.

Singh, S. K. (2007). Competing through leadership: The role of Emotional Intelligence. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 2, 173-185.  
doi:10.1504/IJWOE.2007.017017

Sivanathan, N., & Cynthia Fekken, G. (2002). Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 198-204. doi:10.1108/01437730210429061

Slaski, M., & Cartwright, S. (2003). Emotional intelligence training and its implications for stress, health and performance. *Stress and Health*, 19, 233-239.  
doi:10.1002/smi.979

- Smollan, R., & Parry, K. (2011). Follower perceptions of the emotional intelligence of change leaders: A qualitative study. *Leadership, 7*, 435-462. doi:10.1177/1742715011416890
- Spano-Szekely, L., Griffin, M. T., Clavelle, J., & Fitzpatrick, J. J. (2016). Emotional intelligence and transformational leadership in nurse managers. *Journal of Nursing Administration, 46*, 101-108. doi:10.1097/NNA.0000000000000303
- Stanescu, D. F., & Cicei, C. C. (2012). Leadership styles and emotional intelligence of Romanian public managers. Evidence from an exploratory pilot study. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala, 38*, 107-121. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84867474450&partnerID=40&md5=b07a8c0243ecfbf977e1686a3b717873>
- Sternberg, R. (1977). Component processes in analogical reasoning. *Psychological review, 84*, 353.
- Sternberg, R. J. (1996). Successful intelligence: How practical and creative intelligence determine success in life.
- Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H., & Ogunlana, S. (2007). Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of Management in Engineering, 23*, 166-170. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(2007)23:4(166)
- Sy, T., Tram, S., & O'hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behavior, 68*, 461-473.



- Szczygieł, D., & Mikolajczak, M. (2017). Why are people high in emotional intelligence happier? They make the most of their positive emotions. *Personality and Individual Differences*, 117, 177-181. doi:10.1016/j.paid.2017.05.051
- Tang, H.-W. V., Yin, M.-S., & Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. *Gender in Management*, 25, 899-926. doi:10.1108/02683941011089143
- Tanveer, Y., Jiayin, Q., Akram, U., & Tariq, A. (2018). Antecedents of frontline manager handling relationship conflicts. *International Journal of Conflict Management*, 29, 2-23. doi:10.1108/IJCMA-03-2017-0021
- Thompson, C. G., Kim, R. S., Aloe, A. M., & Becker, B. J. (2017). Extracting the variance inflation factor and other multicollinearity diagnostics from typical regression results. *Basic and Applied Social Psychology*, 39, 81–90.
- Tuncdogan, A., Acar, O. A., & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *Leadership Quarterly*, 28, 40-64. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.011
- Tuncdogan, A., Acar, O. A., & Stam, D. (2017). Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. *Leadership Quarterly*, 28, 40-64. doi:10.1016/j.leaqua.2016.10.011
- Turner, R., & Lloyd-Walker, B. (2008). Emotional intelligence (EI) capabilities training: can it develop EI in project teams? *International Journal of Managing Projects in Business*, 1, 512-534. doi:10.1108/17538370810906237

- Tyczkowski, B., Vandenhouten, C., Reilly, J., Bansal, G., Kubsch, S. M., & Jakkola, R. (2015). Emotional Intelligence (EI) and Nursing Leadership Styles among Nurse Managers. *Nursing Administration Quarterly*, 39, 172-180. doi:10.1097/NAQ.0000000000000094
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110. doi:10.1108/02683940410526082
- van der Linden, D., Pekaar, K. A., Bakker, A. B., Schermer, J. A., Vernon, P. A., Dunkel, C. S., & Petrides, K. V. (2017). Overlap between the general factor of personality and emotional intelligence: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 143, 36-52. doi:10.1037/bul0000078
- Van Genderen, E., & others. (2012). Relationship between emotional intelligence and leadership style: A comparative-gender study. *Revista de Management Comparat Internațional*, 13, 224–236.
- Vernon, P. A., Petrides, K. V., Bratko, D., & Schermer, J. A. (2008). A Behavioral Genetic Study of Trait Emotional Intelligence. *Emotion*, 8, 635-642. doi:10.1037/a0013439
- Vidic, Z., Burton, D., South, G., Pickering, A. M., & Start, A. (2016). Emotional and Motivational Correlates of Leadership Styles: A Comprehensive Framework for Understanding Effective Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 10, 22-40. doi:10.1002/jls.21485
- Vidyarathi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and

power distance. *Leadership Quarterly*, 25, 232-244.  
doi:10.1016/j.leaqua.2013.08.003

Villanueva, J. J., & Sánchez, J. C. (2007). Trait emotional intelligence and leadership self-efficacy: Their relationship with collective efficacy. *Spanish Journal of Psychology*, 10, 349-357. doi:10.1017/S1138741600006612

Walter, F., & Bruch, H. (2009). An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35, 1428-1452. doi:10.1177/0149206309342468

Walter, F., & Bruch, H. (2009). An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. *Journal of Management*, 35, 1428-1452. doi:10.1177/0149206309342468

Wan, H. C., Downey, L. A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, 65, 86-90.  
doi:10.1016/j.paid.2014.01.018

Waterhouse, L. (2006). Inadequate evidence for multiple intelligences, Mozart effect, and emotional intelligence theories. *Educational psychologist*, 41, 247–255.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.

Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019). Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation. *International Journal of Educational Management*, 33, 1094-1105. doi:10.1108/IJEM-04-2018-0127

- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13, 505–522.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13, 243–274.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29, 258-267. doi:10.1016/j.ijproman.2010.03.006
- Yi Chua, S. M., & Murray, D. (2015). How toxic leaders are perceived: Gender and information-processing. *Leadership and Organization Development Journal*, 36, 292-307. doi:10.1108/LODJ-06-2013-0076
- Yusof, H. M., Kadir, H. A., & Mahfar, M. (2014). The role of emotions in leadership. *Asian Social Science*, 10, 41-49. doi:10.5539/ass.v10n10p41
- Zampetakis, L. A., & Moustakis, V. (2011). Managers' trait emotional intelligence and group outcomes: The case of group job satisfaction. *Small Group Research*, 42, 77-102. doi:10.1177/1046496410373627
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P., & Moustakis, V. S. (2009). "Day-to-day" entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*, 27, 165-175. doi:10.1016/j.emj.2008.08.003

- Zeidner, M., & Kloda, I. (2013). Emotional intelligence (EI), conflict resolution patterns, and relationship satisfaction: Actor and partner effects revisited. *Personality and Individual Differences, 54*, 278-283. doi:10.1016/j.paid.2012.09.013
- Zeidner, M., & Matthews, G. (2016). Ability emotional intelligence and mental health: Social support as a mediator. *Personality and Individual Differences, 99*, 196-199. doi:10.1016/j.paid.2016.05.008
- Zeidner, M., & Olnick-Shemesh, D. (2010). Emotional intelligence and subjective well-being revisited. *Personality and Individual Differences, 48*, 431-435. doi:10.1016/j.paid.2009.11.011
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2012). The Emotional Intelligence, Health, and Well-Being Nexus: What Have We Learned and What Have We Missed? *Applied Psychology: Health and Well-Being, 4*, 1-30. doi:10.1111/j.1758-0854.2011.01062.x
- Zeidner, M., Matthews, G., Roberts, R. D., & MacCann, C. (2003). Development of emotional intelligence: Towards a multi-level investment model. *Human Development, 46*, 69-96. doi:10.1159/000068580
- Zeidner, M., Roberts, R. D., & Matthews, G. (2008). The science of emotional intelligence: Current consensus and controversies. *European Psychologist, 13*, 64-78. doi:10.1027/1016-9040.13.1.64
- Zhang, L., & Fan, W. (2013). Improving performance of construction projects: A project manager's emotional intelligence approach. *Engineering, Construction and Architectural Management, 20*, 195-207. doi:10.1108/09699981311303044

Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36, 317-330. doi:10.1016/j.ijproman.2017.08.014

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ “ΤΕΙQue-MLQ.GR”

#### Δημογραφικές ερωτήσεις

<b>Δ1</b>	<b>Φύλο</b>
	Άνδρας
	Γυναίκα
<b>Δ2</b>	<b>Ηλικία</b>
	<35
	36-45
	46-55
	56-65
	>65
<b>Δ3</b>	<b>Επίπεδο σπουδών</b>
	Απολυτήριο Λυκείου
	Πτυχίο ΑΕΙ
	Μεταπτυχιακό
	Διδακτορικό
<b>Δ4</b>	<b>Έτη προϋπηρεσίας</b>
	<5
	6-10
	11-15
	16-20
	21-25
	>25
<b>Δ5</b>	<b>Μέγεθος εταιρείας στην οποία απασχολείστε</b>
	0-50 άτομα
	51-250 άτομα

	251-500 άτομα
	501-1000 άτομα
	1000+ άτομα
<b>Δ6</b>	<b>Έχετε υφισταμένους;</b>
	Ναι
	Όχι
<b>Δ7</b>	<b>Εάν ναι, οι υφιστάμενοί σας είναι τμηματάρχες/διευθυντικά στελέχη;</b>
	Ναι
	Όχι
	Δεν έχω υφισταμένους



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΟΙ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ MLQ - ΤΕΙΩ

Sector Name	Abbr. Code	Question Title
Contingent Reward	CR	Παρέχω βοήθεια στους άλλους σε αντάλλαγμα για τις προσπάθειες τους.
Intellectual Stimulation	IS	Επανεξετάζω κρίσιμες υποθέσεις εργασίας ώστε να αξιολογώ την καταλληλότητα τους.
Management - by Exception (Passive)	MP	Δεν καταφέρνω να επέμβω έως ότου τα προβλήματα να γίνουν σοβαρά.
Management - by Exception (Active)	MA	Εστιάζω την προσοχή μου σε παρατυπίες, λάθη, εξαιρέσεις και παρεκκλίσεις από τον κανόνα.
Laissez - Faire Leadership	LFL	Αποφεύγω να εμπλακώ όταν προκύπτουν σημαντικά ζητήματα.
Idealized Influence (Behavior)	IIB	Μιλώ για τις πιο σημαντικές μου αξίες και πεποιθήσεις.
Laissez - Faire Leadership	LFL	Είμαι απών, όταν με χρειάζονται.
Intellectual Stimulation	IS	Αναζητώ διαφορετικές οπτικές γωνίες όταν επιλύω προβλήματα.
Inspirational Motivation	IM	Μιλώ με αισιοδοξία για το μέλλον.
Idealized Influence (Attributed)	IIA	Κάνω τους άλλους να αισθάνονται περήφανοι που συνεργάζονται μαζί μου.
Contingent Reward	CR	Προσδιορίζω συγκεκριμένα ποιος είναι υπεύθυνος για την επίτευξη των στόχων απόδοσης.

Management - by Exception (Passive)	MP	Περιμένω τα πράγματα να πάνε στραβά προτού αναλάβω δράση.
Inspirational Motivation	IM	Μιλώ με ενθουσιασμό για το τι πρέπει να επιτευχθεί.
Idealized Influence (Behavior)	IIB	Τονίζω τη σπουδαιότητα ύπαρξης μιας δυνατής αίσθησης σκοπού (οράματος για το μέλλον).
Individual Consideration	IC	Αφιερώνω χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση.
Contingent Reward	CR	Καθιστώ σαφή τα οφέλη που μπορεί κάποιος να αναμένει όταν οι στόχοι επιτυγχάνονται.
Management - by Exception (Passive)	MP	Δείχνω ότι είμαι ένθερμος υποστηρικτής του «μην το φτιάχνεις, αν δεν είναι σπασμένο».
Idealized Influence (Attributed)	IIA	Παραμερίζω το προσωπικό μου συμφέρον για το καλό της ομάδας
Individual Consideration	IC	Συμπεριφέρομαι στους άλλους περισσότερο ως άτομα, παρά σαν απλά μέλη της ομάδας.
Management - by Exception (Passive)	MP	Δείχνω με τη στάση μου ότι τα προβλήματα πρέπει να γίνουν χρόνια πριν αναλάβω δράση.
Idealized Influence (Attributed)	IIA	Δρώ με τρόπο που εμπνέει το σεβασμό των άλλων στο πρόσωπο μου.
Management - by Exception (Active)	MA	Συγκεντρώνω όλη την προσοχή μου στην αντιμετώπιση λαθών, παραπόνων και αποτυχιών.
Idealized Influence (Behavior)	IIB	Λαμβάνω υπόψη μου τις δεοντολογικές και ηθικές συνέπειες των αποφάσεων.

Management - by Exception (Active)	MA	Καταγράφω όλα τα λάθη που γίνονται.
Idealized Influence (Attributed)	IIA	Επιδεικνύω πνεύμα δύναμης και αυτοπεποίθησης.
Inspirational Motivation	IM	Παρουσιάζω ένα συναρπαστικό όραμα για το μέλλον.
Management - by Exception (Active)	MA	Επικεντρώνω την προσοχή μου στις αποτυχίες ανταπόκρισης στα πρότυπα του οργανισμού.
Laissez - Faire Leadership	LFL	Αποφεύγω να παίρνω αποφάσεις.
Individual Consideration	IC	Θεωρώ ότι ένα άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες, ικανότητες και φιλοδοξίες από τους άλλους.
Intellectual Stimulation	IS	Κάνω τους άλλους να βλέπουν τα προβλήματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.
Individual Consideration	IC	Βοηθάω τους άλλους να αναπτύσσουν τις ιδιαίτερες ικανότητές τους.
Intellectual Stimulation	IS	Προτείνω νέους τρόπους προσέγγισης στη διεκπεραίωση των ανατεθειμένων εργασιών.
Laissez - Faire Leadership	LFL	Καθυστερώ να απαντήσω σε επείγοντα ζητήματα.
Idealized Influence (Behavior)	IIB	Δίνω έμφαση στη σημασία ύπαρξης μιας συλλογικής αντίληψης της αποστολής.
Contingent Reward	CR	Εκφράζω την ικανοποίησή μου όταν οι άλλοι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες.
Inspirational Motivation	IM	Εκφράζω την πεποίθησή μου ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Effectiveness	EF	Είμαι αποτελεσματικός/ή στο να ανταποκρίνομαι στις ανάγκες των άλλων που σχετίζονται με τη δουλειά.
Satisfaction	SA	Χρησιμοποιώ ικανοποιητικές μεθόδους ηγεσίας.
Extra Effort	EE	Παρακινώ τους άλλους να κάνουν περισσότερα από όσα περίμεναν ότι θα κάνουν.
Effectiveness	EF	Εκπροσωπώ τους άλλους αποτελεσματικά σε υψηλότερα στελέχη.
Satisfaction	SA	Συνεργάζομαι με τους άλλους ικανοποιητικά.
Extra Effort	EE	Εξυψώνω την επιθυμία των άλλων να επιτύχουν.
Effectiveness	EF	Ανταποκρίνομαι αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του οργανισμού.
Extra Effort	EE	Αυξάνω την προθυμία των άλλων να προσπαθήσουν περισσότερο.
Effectiveness	EF	Ηγούμαι μιας ομάδας που είναι αποτελεσματική.
Συναισθηματικότητα	EQ	Δε δυσκολεύομαι καθόλου να εκφράσω τα συναισθήματά μου με λόγια.
Συναισθηματικότητα	EQ	Συχνά το βρίσκω δύσκολο να δω τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων.
Ενεργητικότητα - Προσαρμοστικότητα	AA	Γενικά είμαι ένα ιδιαίτερα δραστήριο άτομο με στόχους.
Αυτοέλεγχος	SC	Συνήθως μου είναι δύσκολο να ελέγξω τα συναισθήματά μου.
Ευημερία	WH	Γενικά δε βρίσκω τη ζωή διασκεδαστική.

Κοινωνικότητα	SO	Μπορώ να χειριστώ αποτελεσματικά τους άλλους ανθρώπους.
Αυτοέλεγχος	SC	Έχω την τάση να αλλάζω γνώμη συχνά.
Συναισθηματικότητα	EQ	Γενικά δυσκολεύομαι να κατανοήσω τι ακριβώς νιώθω.
Ευημερία	WH	Πιστεύω πως έχω πολλά χαρίσματα.
Κοινωνικότητα	SO	Συχνά δυσκολεύομαι να υπερασπισθώ τα δικαιώματά μου.
Κοινωνικότητα	SO	Συνήθως μπορώ να επηρεάσω τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων.
Ευημερία	WH	Γενικά είμαι απαισιόδοξος άνθρωπος.
Συναισθηματικότητα	EQ	Οι κοντινοί μου άνθρωποι παραπονιούνται ότι δεν τους συμπεριφέρομαι σωστά.
Ενεργητικότητα - Προσαρμοστικότητα	AA	Συνήθως δυσκολεύομαι να προσαρμόζω τη ζωή μου ανάλογα με τις περιστάσεις.
Αυτοέλεγχος	SC	Γενικά, είμαι ικανός να αντιμετωπίσω το άγχος.
Συναισθηματικότητα	EQ	Συχνά δυσκολεύομαι να δείχνω στοργή στους κοντινούς μου ανθρώπους.
Συναισθηματικότητα	EQ	Συνήθως μπορώ να «μπω στη θέση του άλλου» και να καταλάβω τα συναισθήματά του.
Ενεργητικότητα - Προσαρμοστικότητα	AA	Δεν έχω αρκετά κίνητρα στη ζωή μου.
Αυτοέλεγχος	SC	Συνήθως μπορώ να βρω τρόπους να ελέγξω τα συναισθήματά μου όταν το θέλω.

Ευημερία	WH	Σε γενικές γραμμές, είμαι ευχαριστημένος από τη ζωή μου.
Κοινωνικότητα	SO	Θα περιέγραφα τον εαυτό μου ως καλό διαπραγματευτή.
Αυτοέλεγχος	SC	Συχνά ανακατεύομαι σε καταστάσεις και αργότερα το μετανιώνω.
Συναισθηματικότητα	EQ	Συχνά, σταματώ αυτό που κάνω και συγκεντρώνομαι σε αυτό που νιώθω.
Ευημερία	WH	Αισθάνομαι καλά με τον εαυτό μου.
Κοινωνικότητα	SO	Έχω την τάση να υποχωρώ ακόμη και όταν γνωρίζω πως έχω δίκιο.
Κοινωνικότητα	SO	Πιστεύω πως δεν έχω καθόλου επιρροή στα συναισθήματα των άλλων.
Ευημερία	WH	Πιστεύω ότι γενικά τα πράγματα θα εξελιχθούν καλά στη ζωή μου.
Συναισθηματικότητα	EQ	Δυσκολεύομαι να δεθώ πολύ ακόμη και με όσους βρίσκονται πολύ κοντά μου.
Ενεργητικότητα - Προσαρμοστικότητα	AA	Γενικά, μπορώ να προσαρμόζομαι σε καινούρια περιβάλλοντα και καταστάσεις.
Αυτοέλεγχος	SC	Οι άλλοι με θαυμάζουν γιατί είμαι «άνετος».

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

### ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΟΨΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΕΙΩ

Παράγοντες (Factors) και Όψεις (Facets)	Τα άτομα με υψηλή επίδοση εκτιμούν για τον εαυτό τους ότι είναι...
<b><u>Ευημερία- Ευεξία (Well-being)</u></b>	
<b>Αισιοδοξία (Optimism)</b>	Πεπεισμένοι ότι όλα θα πάνε καλά και τείνουν να βλέπουν τη θετική πλευρά των πραγμάτων
<b>Ευτυχία (Happiness)</b>	Χαρούμενοι και ικανοποιημένοι με τη ζωή τους
<b>Αυτοεκτίμηση (Self-esteem)</b>	Επιτυχημένοι και με αυτοπεποίθηση
<b><u>Συναισθηματικότητα (Emotionality)</u></b>	
<b>Ενσυναίσθηση ή εμπίωση (Empathy)</b>	Ικανοί να μπαίνουν στη θέση του άλλου.
<b>Συναισθηματική Αντίληψη (Emotional perception)</b>	Σαφείς σε ότι αφορά στα συναισθήματα, τα προσωπικά και των άλλων.
<b>Έκφραση συναισθημάτων (Emotional expression)</b>	Ικανοί να εκφράζουν και να μεταδίδουν τα συναισθήματα τους στους άλλους.
<b>Σχέσεις (Relationships)</b>	Ικανοί να έχουν ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις
<b><u>Κοινωνικότητα (Sociability):</u></b>	
<b>Διαχείριση συναισθημάτων (των άλλων) (Emotional management):</b>	Ικανοί να επηρεάζουν τα συναισθήματα των άλλων ατόμων
<b>Διεκδικητική Συμπεριφορά (Assertiveness):</b>	Ευθείς, ειλικρινείς και διατεθειμένοι να υπερασπιστούν τα δικαιώματά τους.

<b>Κοινωνική συνείδηση – αντίληψη (Social Awareness):</b>	Ικανοί να αναπτύσσουν κοινωνικά δίκτυα και διαθέτουν άριστες κοινωνικές δεξιότητες
<b><u>Αυτοέλεγχος (Self-Control):</u></b>	
<b>Συναισθηματική Ρύθμιση (Emotion Regulation)</b>	Ικανοί να ελέγχουν και να διαχειρίζονται τα προσωπικά τους συναισθήματα
<b>Διαχείριση του άγχους (Stress management):</b>	Ικανοί να αντέχουν στην πίεση και να ρυθμίζουν το άγχος τους.
<b>(Χαμηλή) παρορμητικότητα (Impulsiveness)</b>	Στοχαστικοί και λιγότεροι επιρρεπείς στο να υποκύπτουν στις παρορμήσεις τους
<b><u>Βοηθητικές Όψεις (Auxiliary Facets)</u></b>	
<b>Κινητοποίηση του εαυτού Αυτοπαρακίνηση (Self-motivation)</b>	Διαθέτουν κίνητρα και δεν παραιτούνται εύκολα, όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες
<b>Προσαρμοστικότητα (Adaptability)</b>	Ευέλικτοι και πρόθυμοι να προσαρμοστούν σε νέες συνθήκες



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

### Η ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

E-MAIL Subject: Έρευνα Διδακτορικής Διατριβής

Στα πλαίσια της εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής, υπό τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Μιχαήλ Σφακιανάκη, Κοσμήτορα της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, θα ήταν μεγάλη μου τιμή να συνεισφέρετε στην έρευνά μου και να προβείτε στη συμπλήρωση των παρακάτω ερωτηματολογίων.

Πρόκειται για δύο ερωτηματολόγια με παγκόσμια επιστημονική επάρκεια και αναγνωρισιμότητα και πλήθος αναφορών. Το Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) (Petrides et al., 2007) μετρά τη Συναισθηματική Νοημοσύνη (Σ/Ν) ως χαρακτηριστικό γνώρισμα με ερωτήσεις αυτοαναφορών, και το Πολυπαραγοντικό Ερωτηματολόγιο Ηγεσίας (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) αποτελεί ένα πρότυπο εργαλείο για την προσχώρηση σε θέματα της συναλλακτικής (transactional) και της μετασχηματιστικής (transformational) ηγετικής συμπεριφοράς (Bass & Avolio, 2000; Avolio & Bass, 2004) το οποίο προσδιορίζει και μετρά τα ηγετικά στυλ.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού και του είδους συσχέτισης της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ηγετικής συμπεριφοράς σε διοικητικά στελέχη και

εργαζομένους ναυτιλιακών εταιρειών, καθώς και των διαφοροποιήσεων ως προς το φύλο, την ηλικία, τα έτη εργασιακής εμπειρίας και το βαθμό ευθύνης στον οργανισμό.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είναι εξαιρετικά απλή και ο συνολικός χρόνος που απαιτείται είναι περίπου 15 λεπτά.

Σε περίπτωση που επιθυμείτε να συνεισφέρετε στην ερευνητική μου προσπάθεια, παρακαλώ ακολουθήστε το παρακάτω link με τα παρακάτω credentials.

URL: <https://academic-research.azurewebsites.net>

Username: xxxxxxxxxxx789

Password: yyyyyyyyyy#\$@

Η διεξαγωγή της διδακτορικής αυτής έρευνας γίνεται με χρήση on-line survey σε περιβάλλον MICRSOSOFT AZURE CLOUD\*, στο οποίο διασφαλίζεται η πλήρης ανωνυμία των συμμετεχόντων. Το username και το password είναι απολύτως εμπιστευτική πληροφορία για τον καθένα σας. Με αυτά θα συνδεθείτε ανώνυμα (Anonymous Mode – Ιδιωτική Χρήση), το σύστημα δεν κάνει ταυτοποίηση του χρήστη με το ονοματεπώνυμο σας ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο σας.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η ανωνυμία σας, το συγκεκριμένο σύστημα δεν δίνει τη δυνατότητα αποθήκευσης μέρους των απαντήσεων. Γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να ολοκληρώσετε όλες τις ερωτήσεις προκειμένου αυτές να διαβιβαστούν ανώνυμα ως έγκυρες. Σε περίπτωση, που θα πρέπει να διακόψετε την συμπλήρωση του

ερωτηματολογίου, θα πρέπει να κάνετε ελαχιστοποίηση των browser (minimize), χωρίς να αποσυνδεθείτε. Το ερωτηματολόγιο μπαίνει αυτόματα σε αναμονή και μπορεί να μείνει ανοιχτό, για όσο χρόνο θα είστε απασχολημένοι με κάτι άλλο, μέχρι να ξεκινήσετε ξανά την συμπλήρωση του.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση και σε περίπτωση που αντιμετωπίσετε οποιοδήποτε πρόβλημα με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είμαι στη διάθεσή σας.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για το χρόνο και την πολύτιμη βοήθειά σας. Η θετική σας ανταπόκριση θα αποτελούσε για εμένα μεγάλη τιμή.

Με εκτίμηση,

Ελένη Θεοδωρίκα

Υπ. Διδάκτωρ / Πανεπιστήμιο Πειραιώς

\*Η ηλεκτρονική πλατφόρμα που χρησιμοποιείται για την ηλεκτρονική συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, λειτουργεί μέσα στον διαδικτυακό χώρο Microsoft Azure , συνεπώς ενσωματώνει και εμπεριέχει «εκ κατασκευής» και από σχεδιασμού της όλες τις προδιαγραφές ασφάλειας, εμπιστευτικότητας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων του διεθνώς αναγνωρισμένου περιβάλλοντος Microsoft Azure οι οποίες περιγράφονται αναλυτικά στις παρακάτω διαδικτυακές συνδέσεις (MICROSOFT AZURE TRUST CENTER :<https://www.microsoft.com/en-us/trustcenter/compliance/default.aspx> <https://www.microsoft.com/en-us/trustcenter/guidance/risk-assessment> <https://www.microsoft.com/en-us/trustcenter/cloudservices/azure> <https://www.microsoft.com/en-us/TrustCenter/Security/azure-security> <https://www.microsoft.com/en-us/TrustCenter/CloudServices/Azure/GDPR>

This message and any associated files (together the "Contents") are intended solely for the addressee(s). The Contents are confidential and may contain private information or information that is subject to copyright or is a trade secret or which is privileged. Views or opinions expressed herein do not necessarily represent views or opinions of MSC Mediterranean Shipping Company, its agents or their affiliated companies and may only be the view or opinion of the author. If you are not the intended recipient of this email, you must not use, print, copy, store, forward, or disclose it or act in reliance of the Contents. Please destroy all copies of the message and any associated files and notify the sender immediately that you have received it in error. Thank you for your cooperation.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε

### ΕΓΚΡΙΣΗ ΧΡΗΣΗΣ MLQ



MLQ  
Authorization.pdf



MLQ Authorization  
2.pdf