

---

**Η Ενδυνάμωση και η Επαγγελματική Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού  
στα Τμήματα Αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων  
και των Σχολών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας**

**Κανιαδάκης, Α.,<sup>1</sup> Παπαϊωάννου Α.,<sup>2</sup> Κριεμάδης Θ.<sup>2</sup>**

1. Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων
2. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

**Υπεύθυνος Επικοινωνίας:**

**Κανιαδάκης Αντώνιος**

E-mail: [badouras@yahoo.gr](mailto:badouras@yahoo.gr)

*Περιοδικό Αθλητικού Τουρισμού και Αναψυχής, Vol. 11, pp. 12-46, 2017*

*© 2017 J.S.T.a.R. All rights reserved. ISSN: 1792-1686*

**To link to this article: <http://jstar.gr/Contents.aspx?Y=2017&V=11&Is=b>**

**Η Ενδυνάμωση και η Επαγγελματική Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στα Τμήματα Αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των Σχολών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας**

**Περίληψη**

Οι πρωταρχικοί σκοποί της παρούσης έρευνας ήταν : (α) να εξετάσει το βαθμό στον οποίο εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ), (β) να προσδιορίσει σε ποιο βαθμό υφίσταται η επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής στα εν λόγω τμήματα αθλητισμού, και (γ) να εξετάσει την συσχέτιση της ενδυνάμωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των καθηγητών φυσικής αγωγής. Για τους σκοπούς της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν δύο (2) ερωτηματολόγια: (α) Το ερωτηματολόγιο για την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού των Vogt και Murell (1990), το οποίο τροποποιήθηκε & απλοποιήθηκε από τους Kriemadis (2011) και Papaioannou (2011) και (β) το ερωτηματολόγιο για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων των Warr, Cook, και Wall (1979). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται σε μικρό βαθμό στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ), ενώ η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής που στελεχώνουν τα συμμετέχοντα στην έρευνα τμήματα αθλητισμού, καταγράφηκε στην πλειοψηφία της άνω του μετρίου. Επίσης βρέθηκαν θετικές και σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης των καθηγητών φυσικής αγωγής. Η παρούσα μελέτη είναι χρήσιμη στην διεύρυνση της έννοιας της ενδυνάμωσης στον αθλητικό τομέα. Η παρούσα μελέτη θα είναι χρήσιμη βοηθώντας τους διευθυντές να κατανοήσουν περαιτέρω τη διαδικασία της ενδυνάμωσης στους αντίστοιχους αθλητικούς οργανισμούς.

**Λέξεις κλειδιά:** ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, επαγγελματική ικανοποίηση, Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ), Σώματα Ασφαλείας (ΣΑ), Καθηγητές φυσικής αγωγής

**Human resource empowerment and job satisfaction in sport divisions of the Higher Military Educational Institutions and higher schools of Armed Forces.**

**Abstract**

The purpose of this study was to examine: (a) the extent to which human resource empowerment is applied to the sport divisions of the Higher Military Educational Institutions (HMEI) and higher schools of Armed Forces (AF), (b) to examine the extent to which the job satisfaction of employees was existed in those sport divisions, and (c) to examine the relationship between human resource empowerment and physical education teachers' satisfaction. For the purpose of this study two questionnaires, were used: (α) the questionnaire of human resource empowerment (developed by Vogt & Murrell, 1990 and modified and simplified by Kriemadis, 2011 & Papaioannou, 2011), and (b) the questionnaire of job satisfaction (developed by Warr, Cook, & Wall, 1979). The results of this study indicated that human resource empowerment is applied to a small extent by the sport divisions of HMEI and schools of SF, while the overall job satisfaction of physical education teachers was above average. Also there were found significant and positive relationships among the key factors of human resource empowerment and physical education teachers' satisfaction. This study is useful in extending the concept of human resource empowerment to sport sector. The study will be useful in helping directors to their further understanding of the human resource empowerment process in their respective sport organizations.

**Keywords:** human resource empowerment, job satisfaction, Higher Military Educational Institutions, Armed Forces, Teachers of physical education

**Η Ενδυνάμωση και η Επαγγελματική Ικανοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στα Τμήματα Αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των Σχολών Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας**

**Εισαγωγή**

Ο κάθε είδους οργανισμός ή επιχείρηση στελεχώνεται και διοικείται από ανθρώπους, οι οποίοι αποτελούν και το πιο ζωτικό τους στοιχείο και που αναδεικνύονται στον καθοριστικό συντελεστή παραγωγής προκειμένου να λειτουργήσουν σωστά και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού έχει υπάρξει το επίκεντρο διαφόρων ερευνών και μελετών και έχει ορισθεί με διάφορους τρόπους. Μεταξύ αυτών, έχει αναφερθεί ως η μεταβίβαση της λήψης των αποφάσεων και της ευθύνης από τους διευθυντές στους εργαζόμενους και η βοήθεια προς τους εργαζόμενους προκειμένου να γίνουν κύριοι της εργασίας τους (Byham & Cox, 1989).

Συνολικά μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία για την ενθάρρυνση και επιβράβευση της πρωτοβουλίας των εργαζομένων με βασική προϋπόθεση όμως οι εργαζόμενοι αυτοί να είναι πρόθυμοι και σε θέση να αναλάβουν και να χειριστούν επιπλέον ευθύνη και δύναμη, να μπορούν να λάβουν ορθές αποφάσεις και να τις εκτελέσουν αποτελεσματικά (Chelladurai, 1999). Ουσιαστικά συνίσταται σε διαδικασίες, μεθόδους, εργαλεία και τεχνικές που έχουν αναπτυχθεί στα πλαίσια της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, της παρακίνησης, του σχεδιασμού της εργασίας, της ανάθεσης ευθυνών και της εκχώρησης εξουσίας (Kriemadis & Papaioannou, 2006).

Ο όρος ενδυνάμωση έχει δύο ευρείες χρήσεις (Wall, Cordery, & Clegg, 2002). Η πρώτη - που συναντάται και ως «ψυχολογική ενδυνάμωση», ασχολείται κατά κύριο λόγο με τις πεποιθήσεις των εργαζομένων και δηλώνει μια κατάσταση παρακίνησης που χαρακτηρίζεται από τα συναισθήματα της αρμοδιότητας, του περιεχομένου ή νοήματος, της επιλογής και του αντίκτυπου στην εργασία ή γενικότερα στον ρόλο που διαδραματίζουν τα άτομα στο χώρο εργασίας τους (Thomas & Velthouse, 1990 ; Spreitzer, 1995 ; Kirkman & Rosen, 1999). Η δεύτερη, δηλαδή η διοικητική ενδυνάμωση χρησιμοποιείται για να περιγράψει ένα σύνολο από πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που επιδιώκουν στο να δώσουν περισσότερη «δύναμη» στους εργαζόμενους

και οδηγούν σε αύξηση της δυνατότητας λήψης αποφάσεων από αυτούς (Thorlakson & Murray, 1996 ; Mankin, Cohen, & Bikson, 1997 ; Quinn & Spreitzer, 1997).

Η ενδυνάμωση έχει οριστεί ως η διαδικασία που επιτρέπει στους υπαλλήλους να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τις ενέργειές τους (Kriemadis & Papaioannou, 2006) και συγκεντρωτικά τα πιο σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή της σε χώρους εργασίας, όπως αυτά παρουσιάζονται από την Παπαϊωάννου (2010), είναι: η αύξηση της παραγωγικότητας, η αύξηση της οργανωσιακής επίδοσης, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίηση των πελατών, η αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων, η αύξηση των εργασιακής / οργανωσιακής δέσμευσης, η αύξηση της ικανοποίηση από την εργασία, η αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητάς τους και η αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Η Ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών θεωρείται ως μια ζωτικής σημασίας στρατηγική για την επιτυχία και τη βελτίωση των σχολικών μονάδων (Sarason, 1992), και έχει επισημανθεί ο κρίσιμος ρόλος της ενδυνάμωσης στις σχολικές μονάδες για την προώθηση της αποτελεσματικότητας των εκπαιδευτικών (Blase & Blase, 1996; Crow & Pounder, 2000; Wilson & Coolican, 1996; Papaioannou, 2009).

Σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, μόλις το 1935 ο Horrock την όρισε ως το συνδυασμό των ψυχολογικών, φυσικών και περιβαλλοντικών συνθηκών που οδηγούν το άτομο να εκφράσει ικανοποίηση από την εργασία του. Σύμφωνα με τον Spector (1985), ταυτίζεται με το βαθμό εκπλήρωσης των αναγκών του ατόμου στο χώρο εργασίας του - και συμπληρωματικά από την Χαραλαμπίδου (1996) και με την εκπλήρωση των στόχων του, ενώ οι Wright και Davis (2003) αναφέρουν ότι η ικανοποίηση αφορά την αξιολόγηση του ατόμου ως προς τι είναι αυτό που επιζητά από την εργασία του και τι είναι αυτό που τελικά λαμβάνει. Ο Wright (2006) κατέληξε στο ότι η επαγγελματική ικανοποίηση έγινε το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μέτρο συμπεριφοράς για την οργανωσιακή έρευνα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας για πολλούς ειδικούς (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001) και για διαφορετικές επιστήμες, στον τομέα δε της οργανωσιακής και βιομηχανικής ψυχολογίας θεωρείται από τα πιο δημοφιλή πεδία και η πιο συχνά ερευνώμενη μεταβλητή (Wright, 2006). Παρά τις διαφορετικές κατά καιρούς προσεγγίσεις της, όλοι συμφωνούν ως προς το ότι πρόκειται για μια πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή και η οποία επηρεάζεται ποικιλοτρόπως και από πολλά επιμέρους στοιχεία (Koustelios, 2001).

Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους ορισμούς για την επαγγελματική ικανοποίηση την προσδιορίζει ως προς το τι οι άνθρωποι αισθάνονται σχετικά με την εργασία τους και τις διάφορες πτυχές της (Spector, 1985, 1997) και έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι τη συμπαθούν ή την αντιπαθούν. Ένας ευρύτατα αποδεκτός επίσης ορισμός σύμφωνα με τον Baron (1986), θα μπορούσε να είναι αυτός που την ορίζει ως «τις θετικές και αρνητικές στάσεις του ατόμου, για την εργασία του» (Koustelios, 2001).

Συμπερασματικά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια πολύ σημαντική μεταβλητή, καθώς έχει συνέπειες τόσο για τον εργαζόμενο, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό, σε μια ευρύτερη δε κλίμακα, αποτελεί σίγουρα ένα σημαντικό κομμάτι της συνολικής ικανοποίησης που λαμβάνει ο άνθρωπος στη ζωή του.

Εμπειρικές έρευνες σχετικά με την ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού και την εργασιακή ικανοποίηση, έχουν πραγματοποιηθεί στον εκπαιδευτικό τομέα, όπου συνήθως η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών έχει συνδεθεί με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και την αυξημένη επαγγελματική τους ικανοποίηση (Rinehart & Short, 1994; Rice & Schneider, 1994; Wu & Short, 1996; Cypert 2009;Papaioannou, 2009; Bogler & Nir 2010, Παπαϊωάννου, Κριεμάδης, Κορωνιός & Σιούτου, 2017).

Οστόσο, η έρευνα σχετικά με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ) της Ελλάδος είναι ανύπαρκτη. Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται σε μια στρατηγική αλλαγής με σκοπό τη βελτίωση της ικανότητας τόσο των εκπαιδευτικών όσο και της σχολικής μονάδας να ενεργούν και να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον (Papaioannou, et al., 2009).

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί μία προσέγγιση πάνω στις διαστάσεις της ενδυνάμωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο απαρτίζει το εκπαιδευτικό προσωπικό στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ).

Τα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΣΕΙ) είναι :

1. Η Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων (ΣΣΕ), η οποία περιλαμβάνει τα τμήματα :
  - (α) Όπλων (Πεζικό, Τεθωρακισμένα, Πυροβολικό, Μηχανικό, Διαβιβάσεις) και
  - (β) Σωμάτων (Τεχνικό, Εφοδιασμού – Μεταφορών, Υλικού Πολέμου).

2. Η Σχολή Ναυτικών Δοκίμων (ΣΝΔ), η οποία περιλαμβάνει τα τμήματα :  
(α) Μαχίμων και (β) Μηχανικών.
3. Η Σχολή Ικάρων (ΣΙ), η οποία περιλαμβάνει τα τμήματα :  
(α) Ιπταμένων, (β) Μηχανικών και (γ) Ελεγκτών Αεράμυνας.
4. Η Στρατιωτική Σχολή Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ), η οποία διαιρείται σε :  
(α) πτέρυγα Υγειονομικού Τμήματος και περιλαμβάνει τα τμήματα : Ιατρικό, Οδοντιατρικό, Φαρμακευτικό, Κτηνιατρικό, Ψυχολογίας και  
(β) πτέρυγα των Σωμάτων Στρατολογικού - Στρατιωτικών Νομικών Συμβούλων και Οικονομικού.
5. Η Σχολή Αξιωματικών Νοσηλευτικής (ΣΑΝ).

Οι σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ) είναι :

1. Η Σχολή Αξιωματικών Ελληνικής Αστυνομίας (ΣΑΕΑ)
2. Η Σχολή Ανθυποπυραγών Πυροσβεστικού Σώματος (ΣΑΠΣ)

Όλα τα ανωτέρω εκπαιδευτικά ιδρύματα προσφέρουν τετραετείς σπουδές, είναι δε ισότιμα με τα ιδρύματα του πανεπιστημιακού τομέα της ανώτατης εκπαίδευσης παρέχοντας ισότιμη εκπαίδευση και χορηγώντας ισότιμα πτυχία με αυτά (νόμος 3187/2003).

Η άθληση των σπουδαστών των εν λόγω ιδρυμάτων είναι πρωταρχικής σημασίας και το μάθημα της φυσικής αγωγής και αθλητισμού αποτελεί πρωτεύων μάθημα, προσμετρούμενο με τον υψηλότερο συντελεστή βαρύτητας στην συνολική βαθμολογία του κάθε σπουδαστή. Για το λόγο αυτό, όλες οι ανωτέρω σχολές, διαθέτουν ειδικά τμήματα αθλητισμού στελεχωμένα με καθηγητές Φυσικής Αγωγής οι οποίοι μέσω επιστημονικών προγραμμάτων προσφέρουν στους σπουδαστές τους τη δυνατότητα σωματικής βελτίωσης και ανάπτυξης αγωνιστικού πνεύματος.

Οι πρωταρχικοί σκοποί της έρευνας ήταν: (α) να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο η εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ), (β) να προσδιορίσει σε ποιο βαθμό υφίσταται η επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής στα εν λόγω τμήματα αθλητισμού, και (γ) να εξετάσει την συσχέτιση της ενδυνάμωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των καθηγητών φυσικής αγωγής. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα της συγκεκριμένης έρευνας είναι:

1. Σε τί βαθμό χρησιμοποιείται η διαδικασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ);
2. Σε ποιο βαθμό υφίσταται η επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ) ;
3. Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της ενδυνάμωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των καθηγητών φυσικής αγωγής στα τμήματα αθλητισμού των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΣΕΙ) και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας (ΣΑ);

Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού και ικανοποίηση στον τομέα παροχής υπηρεσιών.

Οι Pearson και Moomaw (2005) εξέτασαν την αυτονομία των εκπαιδευτικών όλων των βαθμίδων, από 3 διαφορετικές περιοχές της Φλόριδας (ΗΠΑ), σε σχέση με το εργασιακό άγχος, την επαγγελματική ικανοποίηση και τον επαγγελματισμό τους. Τα ευρήματα μεταξύ άλλων συνέκλιναν στη διαπίστωση ότι η ενδυνάμωση των συμμετεχόντων εκπαιδευτικών συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με τη μείωση του άγχους, τη αύξηση της αίσθησης επαγγελματισμού και σαφέστατα με την εμφανώς μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι Bordin, Bartram, και Casimir (2007) θέλησαν να μελετήσουν τις επιδράσεις της ψυχολογικής ενδυνάμωσης σε εργαζόμενους στο τομέα της πληροφορικής. Το δείγμα τους αποτέλεσαν υπάλληλοι πλήρους απασχόλησης της θυγατρικής μιας Αμερικάνικης πολυεθνικής στη Σιγκαπούρη. Οι ερευνητές συμπερασματικά κατέληξαν-εκτός των άλλων, ότι η ενδυνάμωση και η εποπτική υποστήριξη αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες τόσο για την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, όσο και για την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Οι Kuo, Yin, και Li (2008) προκειμένου να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ ενδυνάμωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης, διεξήγαγαν έρευνα σε εγκαταστάσεις μακροχρόνιας νοσηλείας στην Ταϊβάν με τη συμμετοχή βοηθών νοσοκόμων. Από την έρευνα διαφάνηκε υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων αποδεικνύοντας την αναγκαιότητα της ενδυνάμωσης και για το λόγο αυτό πρότειναν συχνές συναντήσεις και δραστηριότητες για το συγκεκριμένο προσωπικό προκειμένου



να αυξηθεί η μεταξύ τους επικοινωνία με την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών και αισθημάτων.

Οι Stander και Rothmann (2009) θέλησαν να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας, επαγγελματικής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης. Το δείγμα τους αποτέλεσαν εργαζόμενοι όλων των επιπέδων, από τη βιομηχανία εξόρυξης και χημικών της Νοτίου Αφρικής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ και των τριών, με ιδιαίτερη έμφαση μεταξύ της συμπεριφοράς ενδυνάμωσης του ηγέτη και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η Διαμαντοπούλου (2009) μελετώντας την επαγγελματική ικανοποίηση των μελών ΔΕΠ των ελληνικών ΑΕΙ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτή επηρεάζεται από την προσωπικότητα και τις προδιαθέσεις του εκάστοτε ατόμου και ότι οι αναφερόμενες - από τους ίδιους τους συμμετέχοντες, αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος αντισταθμίζονται από συγκεκριμένες διαστάσεις της επαγγελματικής τους δραστηριότητας, όπως το περιεχόμενο αυτής καθαυτής της εργασίας, η σημασία που της προσδίδουν κλπ.

Η Γραμματικού (2010) μελετώντας την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, συμπέρανε ότι αυτοί αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, αλλά ως προς ορισμένες όψεις των επαγγελματικών συνθηκών που βιώνουν στο σχολικό περιβάλλον, οι οποίες αναφέρονται κυρίως στην αξιολόγηση, στις ευκαιρίες διαρκούς επιμόρφωσής τους και εξέλιξής τους, αλλά και των υποδομών και εκπαιδευτικών μέσων που τους διατίθενται δηλώνουν δυσαρεστημένοι. Ο Δήμου (2011) σε παραπλήσια έρευνα διαπίστωσε τη σημαντικότητα του ρόλου που διαδραματίζει ο σχολικός ηγέτης, ο οποίος θα διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων ώστε να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εκπαιδευτικούς.

Οι Bogler και Nir (2010) προσπαθώντας να εξετάσουν την επίδραση της ενδυνάμωσης στον εκπαιδευτικό χώρο σε σχέση με το πως την αντιλαμβάνονται και στο πόσο ικανοποιημένοι είναι από την εργασία τους οι εργαζόμενοι, μελέτησαν δασκάλους σε σχολεία στο Ισραήλ. Τα ευρήματα συγκλίνουν και ενισχύουν την θεώρηση για την ύπαρξη δύο διαφορετικών τύπων επαγγελματικής ικανοποίησης - ενδογενής και εξωγενής ικανοποίησης. Η ενδογενής εξηγείται από μεταβλητές σχετικά με την αυτοεκτίμηση των συμμετεχόντων και τη δυνατότητα αυτοδυναμίας τους στο να ενεργήσουν (αυτονομία), ενώ η εξωγενής εξηγείται από μεταβλητές σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται κάποιος ότι τον βλέπουν οι άλλοι. Ως εκ τούτου προτείνουν στον

εκάστοτε επικεφαλής να επικεντρωθεί σε αυτή τη μορφή της ενδυνάμωσης που θα αποδώσει την επιθυμητή κάθε φορά επαγγελματική ικανοποίηση στους υφισταμένους του.

Οι Pelit, Ozturk, και Arslanturk (2010) μελέτησαν τη σχέση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού με την επαγγελματική ικανοποίηση σε εργαζόμενους σε ξενοδοχεία πέντε (5) αστέρων στην Τουρκία. Για το σκοπό αυτό μελέτησαν τις δύο διαστάσεις της ενδυνάμωσης (συμπεριφορική & ψυχολογική) τόσο ως σύνολο όσο και ανεξάρτητα. Τα ευρήματα τους κατέδειξαν ότι οι πιο θετικές πτυχές που σχετίζονταν με ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους σχετίζονταν με τις φυσικές συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, ενώ οι αρνητικές επικεντρώνονταν κυρίως στο θέμα των μισθών. Επίσης ότι τόσο η ψυχολογική όσο και συμπεριφορική ενδυνάμωση έχει σημαντική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και το αποτέλεσμα είναι πολύ μεγαλύτερο όταν η ενδυνάμωση αντιμετωπίζεται ως ενιαίο σύνολο.

Οι Dewettinck και Maaike (2011) μελετώντας εργαζόμενους σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών βρήκαν μια ισχυρή άμεση σύνδεση των πρακτικών ενδυνάμωσης της ηγεσίας με τις στάσεις (επαγγελματική ικανοποίηση και δέσμευση) και τις προθέσεις των εργαζομένων. Τα ευρήματα της έρευνας κατέδειξαν το σημαντικό ρόλο της ηγεσίας στη διαμόρφωση στάσεων των εργαζομένων, ειδικά στην ικανοποίηση από την εργασία.

Σε άλλη έρευνα του Sarker (2011) στον τομέα των ιδιωτικών τραπεζών, μελετώντας την επίδραση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην επαγγελματική ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων τα αποτελέσματα ήταν αντίστοιχα. Οι τραπεζικοί υπάλληλοι πρέπει να νοιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους προκειμένου να μπορούν να έχουν καλές μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες των τραπεζών, ειδικά όταν οι κάτοικοι προτιμούν τον παραδοσιακό τρόπο συναλλαγής τους με αυτές μια και αυτό τους κάνει να νοιώθουν πιο άνετα και ασφαλείς. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο μέσω σωστών πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και καταλήγοντας αποδείχθηκε από την έρευνα ότι μια και το κατά κεφαλήν εισόδημα είναι πολύ χαμηλό, χωρίς ικανοποιητικό μισθό και πακέτο παροχών υγείας δεν είναι δυνατόν να κρατηθούν οι εργαζόμενοι ικανοποιημένοι.

Οι Humborstad και Perry (2011) θέλησαν να εξετάσουν τη σχέση της ενδυνάμωσης με τις προσφερόμενες υπηρεσίες στην Κίνα και την πρόθεση των εργαζομένων για αλλαγή εργασίας καθώς επίσης και να εξετάσει το ρόλο της στάσης εργασίας (job attitude) στην σχέση αυτή. Ως στάση εργασίας οι ερευνητές θεωρούν το

συνδυασμό της επαγγελματικής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Το δείγμα τους αποτέλεσαν εργαζόμενοι σε ξενοδοχεία 4,5 & 6 αστέρων στη Κίνα. Τα ευρήματα συνέκλιναν στο ότι οι πρακτικές της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού εκδήλωσαν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση, μειώνοντας έτσι την πρόθεση για αλλαγή εργασίας.

Ο Indradevi (2012) θέλησε να μελετήσει τη σχέση της ψυχολογικής ενδυνάμωσης με την επίδοση στην εργασία και την επαγγελματική ικανοποίηση. Το δείγμα του αποτέλεσαν εργαζόμενοι από 4 εταιρίες λογισμικού στη Ινδία. Τα ευρήματα της έρευνάς του συμφωνούν απόλυτα με τη παγκόσμια βιβλιογραφία, βρίσκοντας μια πολύ ισχυρή σχέση και στις τρεις αυτές μεταβλητές. Κατέληξε δε ότι η σχέση αυτή ισχυροποιείται, όταν πρόκειται για περιβάλλον αυτονομίας σε συνδυασμό με ουσιαστικό έργο, ικανότητες και ανάλογα αποτελέσματα.

Οι Belias, Koustelios, Sdrolias, Koutiva, Zournatzi, και Varsanis, (2014) μελέτησαν την σχέση ανάμεσα στην παρακίνηση και την επαγγελματική ικανοποίηση στον τραπεζικό χώρο στην Ελλάδα. Το δείγμα αποτέλεσαν τραπεζικοί υπάλληλοι και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο υψηλότερη ήταν η παρακίνηση των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη ήταν η επαγγελματική ικανοποίηση που βίωναν.

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση 596 άρθρων σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών, οι Cicolini, Comparcini και Simonetti (2014) κατέληξαν στο ότι ένα ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας σχετίζεται άμεσα με την ψυχολογική ενδυνάμωση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο περιβάλλον αυτό και αυτή η σχέση καταλήγει σε θετικά αποτελέσματα σε ότι αφορά την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων αυτών.

Οι Fernandez και Moldogaziev (2015) μελετώντας το διοικητικό σύστημα των ΗΠΑ μέσω μιας έρευνας σε 263.475 ομοσπονδιακούς υπαλλήλους από 82 υπηρεσίες κατέδειξαν τις θετικές και σημαντικές επιπτώσεις των πρακτικών ενδυνάμωσης οι οποίες στοχεύουν στην προώθηση του αυτο-προσδιορισμού (την κοινή χρήση των πληροφοριών σχετικά με τους στόχους και την απόδοση, την παροχή πρόσβασης στη γνώση σχετικά με τη δουλειά και τις διάφορες δεξιότητες και τη χορήγηση διακριτικής ευχέρειας για αλλαγή στις διαδικασίες εργασίας) στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντίθετα συμπέραναν ότι η ενδυνάμωση των πρακτικών που υπονομεύουν την αυτονομία, δεν έχουν καμία ουσιαστική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία.

Οι Kefalidou, Vassilakis και Pitsalidis (2015) σε έρευνά τους σε δασκάλους δημοτικών σχολείων κατέληξαν στην πολύ μεγάλη σημασία της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών για την ικανοποίηση τους από την εργασία και κατά συνέπεια την αναγκαιότητά της για τη βελτίωση και αναβάθμιση των σχολείων.

Επιπλέον σε μια άλλη έρευνα εξετάστηκε ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζεται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου, και η συσχέτιση της ενδυνάμωσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών. Το δείγμα αποτέλεσαν καθηγητές φυσικής αγωγής που υπηρετούσαν σε δημόσιες σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό στις σχολικές μονάδες δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου, ενώ βρέθηκαν θετικές και σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών (Παπαϊωάννου, Κριεμάδης, Κορωνιός, & Σιούτου, 2017).

Συμπερασματικά η διαπίστωση ότι οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι απολαμβάνουν υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση, είναι κοινή σε ένα μεγάλο αριθμό μελετών. Από τις πολύ πρώτες προσπάθειες κατανόησης της συμπεριφοράς του εργαζόμενου μέχρι και τις πιο πρόσφατες μελέτες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, τα αποτελέσματα συνηγορούν στο ίδιο συμπέρασμα. Μια ανασκόπηση της Ελληνικής και Παγκόσμιας βιβλιογραφίας δείχνει ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στην αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης στον τομέα παροχής υπηρεσιών όπως: ο εκπαιδευτικός τομέας, ο τραπεζικός τομέας, ο ξενοδοχειακός τομέας και ο τομέας υγείας.

## **Μεθοδολογία**

### **Δείγμα**

Όλα τα προς εξέταση ιδρύματα (ΑΣΕΙ & σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ) βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής, πλην της Στρατιωτικής Σχολής Αξιωματικών Σωμάτων (ΣΣΑΣ) που εδρεύει στη Θεσσαλονίκη. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε όλους τους καθηγητές ΦΑ που στελεχώνουν τα προς εξέταση τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των ΣΑ (σύνολο 88). Ο αριθμός συγκέντρωσης ανήλθε στα 80 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ποσοστό

ανταπόκρισης 90,9%) και σε αναλογία 62 άντρες (77,5%) και 18 γυναίκες (22,5%). Η ηλικία των συμμετεχόντων, κυμάνθηκε από 29 ετών ο νεότερος έως 59 ετών ο γηραιότερος και στα εξής ποσοστά στις ηλικιακές κλίμακες : 5,19% στην κλίμακα 20-29 ετών, 46,75% στην κλίμακα 30-39 ετών, 44,16% στην κλίμακα 40-49 ετών και 3,9% στην κλίμακα 50-59 ετών. Το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων καθηγητών ήταν Πανεπιστημιακού επιπέδου και κατανεμημένο ως εξής : 53,17% πτυχιούχοι ΑΕΙ, 26,58% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (MSc), 17,72% κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών (PhD) και 2,53% κάτοχοι μεταδιδακτορικού τίτλου (postdoc). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καθηγητές ΦΑ ανήκαν σε όλες τις βαθμίδες της εκπαιδευτικής και ιεραρχικής κλίμακας ήτοι : 33,34% ωρομίσθιοι, 44% συμβασιούχοι ΠΔ.407/80, 17,33% μέλη Ειδικού και Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού (ΕΕΔΙΠ) και 5,33% μέλη Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού (ΔΕΠ). Η εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων κρίνεται αρκετά υψηλή και οι απαντήσεις τους διαμορφώθηκαν ως εξής: 17,5% είχαν 1-3 έτη εμπειρίας, 20% είχαν 4-7 έτη και 62,5% είχαν άνω των 7 ετών εργασιακής εμπειρίας.

### **Όργανα μέτρησης**

Για την μέτρηση της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Vogt και Murrell (1990) το οποίο εστιάζει στο θέμα της ενδυνάμωσης και τροποποιήθηκε και απλοποιήθηκε από τους Kriemadis (2011) και Papaioannou (2011). Το τροποποιημένο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα (30) ερωτήσεις που αφορούν την ενδυνάμωση των συμμετεχόντων και έξι (6) ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Αποτελείται δε από έξι (6) ενότητες με βάση τους ακόλουθους έξι βασικούς παράγοντες της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού : (1) Ικανότητες στη Διαχείριση του πληροφοριακού /επικοινωνιακού συστήματος (2) Ικανότητες στη λήψη αποφάσεων και στην ανάληψη άμεσης δράσης, (3) Ικανότητες στο σχεδιασμό εργασιών, την οργάνωση και την ενσωμάτωση του συστήματος, (4) Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο, (5) Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στα συστήματα ανταμοιβών και (6) Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ανθρώπων. Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν με τη χρήση μιας πενταβάθμιας (5) κλίμακας Likert. Κάθε σημείο της κλίμακας εκπροσωπεί διαφορετικό στυλ διοίκησης (που απορρέει από τα τρία βασικά στυλ διοίκησης, τα οποία είναι το «στυλ ενδυνάμωσης», το «ελεγκτικό στυλ» και το «ενδιάμεσο στυλ») και απεικονίζουν την συμπεριφορά και τις ενέργειες των ερωτηθέντων. Στην πρώτη περίπτωση («στυλ ενδυνάμωσης») ο προϊστάμενος του προς μελέτη τμήματος

αθλητισμού του εκάστοτε ιδρύματος δημιουργεί και μοιράζεται τη δύναμη. Στη δεύτερη περίπτωση («ενδιάμεσο στυλ») ο εν λόγω προϊστάμενος χρησιμοποιεί ένα στυλ διοίκησης που συνδυάζει τον "έλεγχο" και την "ενδυναμωση" ισάξια και στην τρίτη περίπτωση («ελεγκτικό στυλ») είναι προσανατολισμένος στον έλεγχο ή σπάνια μοιράζει, δημιουργεί ή ενδυναμώνει τους υφισταμένους του. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα ( $\alpha$ ) του Cronbach ( $\alpha$ ) και βρέθηκε  $\alpha=.92$ .

Αντίστοιχα για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Warr, Cook, και Wall (1979) που αποτελείται από 10 ερωτήσεις κλειστού τύπου, με βαθμολόγηση σε μια κλίμακα επτά (7) βαθμών τύπου Likert όπου το (1) δηλώνει «απόλυτα δυσαρεστημένος/η» και το (7) «απόλυτα ικανοποιημένος/η». Οι ερωτήσεις αφορούσαν : (1) Τις φυσικές συνθήκες εργασίας, (2) Την ελευθερία επιλογής μεθόδου εργασίας, (3) Τους συνεργάτες-συνάδελφους, (4) Την αναγνώριση καλής απόδοσης στην εργασία, (5) Το ποσό ευθύνης που παραχωρείται, (6) Τις αποδοχές, (7) Την ευκαιρία για χρήση ικανοτήτων, (8) Τις ώρες εργασίας, (9) Το βαθμό ποικιλομορφίας της εργασίας & (10) Τη γενική αίσθηση για την εργασία.

Οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν αριθμητικά για να εξασφαλιστεί η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων. Η αξιοπιστία και του ερωτηματολογίου εκτιμήθηκε μέσω του συντελεστή άλφα ( $\alpha$ ) του Cronbach ( $\alpha$ ) και βρέθηκε  $\alpha=.90$ . Τα ερωτηματολόγια μεταφράστηκαν στα Ελληνικά και καθορίστηκε η εγκυρότητα του περιεχομένου τους από μια ομάδα εμπειρογνομόνων η οποία αποτελούνταν από 6 ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες στον τομέα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, της αθλητικής διοίκησης και επαγγελματίες στο χώρο του αθλητισμού.

### **Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, όπου και δημιουργήθηκε on – line πλατφόρμα για την διευκόλυνση του ερευνητή αλλά και του ερωτηθέντα, είτε ύστερα από επισκέψεις που πραγματοποιήθηκαν στους χώρους εργασίας τους όπου ήταν εφικτό. Η συμμετοχή ήταν ανώνυμη και εθελοντική. Τα ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους χώρους εργασίας συλλέχθηκαν την ίδια μέρα και ο χρόνος συμπλήρωσης ήταν περίπου 15 λεπτά. Οι συμμετέχοντες μπορούσαν να κάνουν οποιαδήποτε διευκρινιστική ερώτηση στον ερευνητή.

### **Στατιστικές αναλύσεις**

Η παρούσα έρευνα ήταν ποσοτική και εξετάστηκε αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνουν τα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & των σχολών ΣΑ και της επαγγελματικής ικανοποίησης αυτών, η ένταση της σχέσης καθώς και η κατεύθυνσή της. Χρησιμοποιήθηκαν περιγραφική στατιστική και ο συντελεστής συσχέτισης Spearman προκειμένου να διερευνηθούν οι σκοποί της έρευνας. Οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22.0.

### **Αποτελέσματα**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Σχήμα 1), το στυλ διοίκησης σε ότι αφορά το πρώτο βασικό παράγοντα της ενδυνάμωσης: «Ικανότητες στη Διαχείριση του πληροφοριακού /επικοινωνιακού συστήματος» που θεωρούν οι συμμετέχοντες καθηγητές ότι ασκούν οι προϊστάμενοί τους είναι: 11,6% το ελεγκτικό στυλ, 43,6% το ενδιάμεσο στυλ και 44,9% το στυλ ενδυνάμωσης.

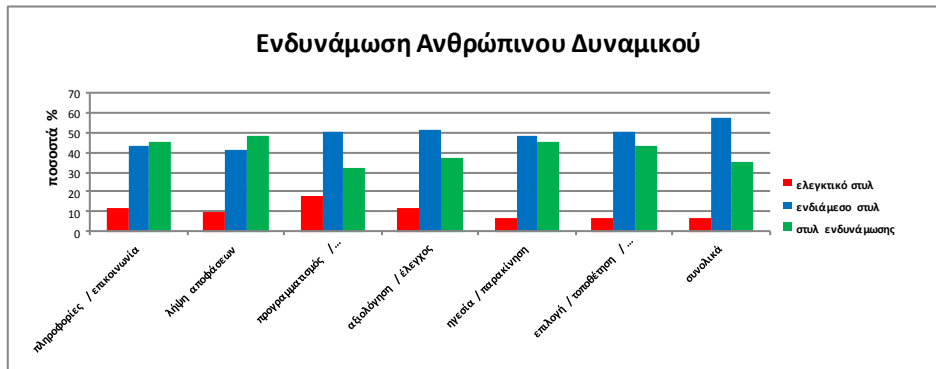
Για το δεύτερο παράγοντα της ενδυνάμωσης: «Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση», το 10% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους ασκούν το ελεγκτικό στυλ, το 41,3% το ενδιάμεσο στυλ και το 48,8% το στυλ ενδυνάμωσης. Για το τρίτο παράγοντα της ενδυνάμωσης: «Ικανότητες στον σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος», το 17,9% επέλεξε ως υφιστάμενο τρόπο διοίκησης το ελεγκτικό στυλ, το 50% το ενδιάμεσο στυλ και το 32,1% το στυλ ενδυνάμωσης.

Για τον τέταρτο παράγοντα της ενδυνάμωσης: «Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο», οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ήταν : 11,6% για το ελεγκτικό στυλ διοίκησης, 51,3% για το ενδιάμεσο στυλ και 37,2% για το στυλ ενδυνάμωσης.

Στον πέμπτο παράγοντα της ενδυνάμωσης: «Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών», οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον τρόπο διοίκησης που εκλαμβάνουν, ήταν: 6,4% το ελεγκτικό στυλ, το 48,7% το ενδιάμεσο στυλ και το 44,9% το στυλ ενδυνάμωσης.

Στον έκτο παράγοντα της ενδυνάμωσης: «Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ανθρώπων», το 6,4% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους ασκούν διοίκηση χρησιμοποιώντας το ελεγκτικό στυλ, το 50% το ενδιάμεσο στυλ και το 43,6% το στυλ ενδυνάμωσης.

Συνολικά και για όλους τους παράγοντες της ενδυνάμωσης (Σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες) η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι το 6,8% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους ασκούν το ελεγκτικό στυλ διοίκησης, το 57,6% το ενδιάμεσο στυλ και το 35,6% ότι ασκείται διοίκηση και εφαρμόζεται η διαδικασία της ενδυνάμωσης.



**Σχήμα 1.** Ο Βαθμός Ενδυνάμωσης Ανθρώπινου Δυναμικού τα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & των σχολών ΣΑ.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων (Σχήμα. 2) και σε ότι αφορά τις φυσικές συνθήκες εργασίας, το 1,3% δήλωσε απόλυτα δυσαρεστημένοι, το 3,8% πολύ δυσαρεστημένοι, το 2,5% δυσαρεστημένοι, το 15% ενδιάμεσα, το 32,5% ικανοποιημένοι, το 28,8% πολύ ικανοποιημένοι και το 16,3% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Για την ελευθερία επιλογής της μεθόδου εργασίας τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν 3,8% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 7,5% πολύ δυσαρεστημένοι, 5% δυσαρεστημένοι, 6,3% ενδιάμεσα, 16,3% ικανοποιημένοι, το 23,8% πολύ ικανοποιημένοι και 37,5% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Για τις σχέσεις και την άποψη που έχουν οι συμμετέχοντες για τους συναδέλφους και συνεργάτες τους οι απαντήσεις ήταν : το 1,3% απόλυτα δυσαρεστημένοι, το 2,5% πολύ δυσαρεστημένοι, το 3,8% δυσαρεστημένοι, το 13,8% ενδιάμεσα, το 17,5% ικανοποιημένοι, το 30% πολύ ικανοποιημένοι και το 31,3% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Για την αναγνώριση της καλής απόδοσης που έχουν στην εργασία τους οι συμμετέχοντες απάντησαν : 3,8% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 2,5% πολύ δυσαρεστημένοι, 10% δυσαρεστημένοι, 20% ενδιάμεσα, 18,8% ικανοποιημένοι, το 28,8% πολύ ικανοποιημένοι και 16,3% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Σχετικά με το ποσό ευθύνης που τους δίνεται από τους προϊσταμένους τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν: 3,8% απόλυτα δυσαρεστημένοι, 2,5% πολύ



δυσανεστημένοι, 10% δυσανεστημένοι, 12,5% ενδιάμεσα, 30% ικανοποιημένοι, το 26,3% πολύ ικανοποιημένοι και 15% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Σε ότι αφορά τις αποδοχές τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν: 7,5% απόλυτα δυσανεστημένοι, 7,5% πολύ δυσανεστημένοι, 15% δυσανεστημένοι, 25% ενδιάμεσα, 13,8% ικανοποιημένοι, το 16,3% πολύ ικανοποιημένοι και 15% απόλυτα ικανοποιημένοι.

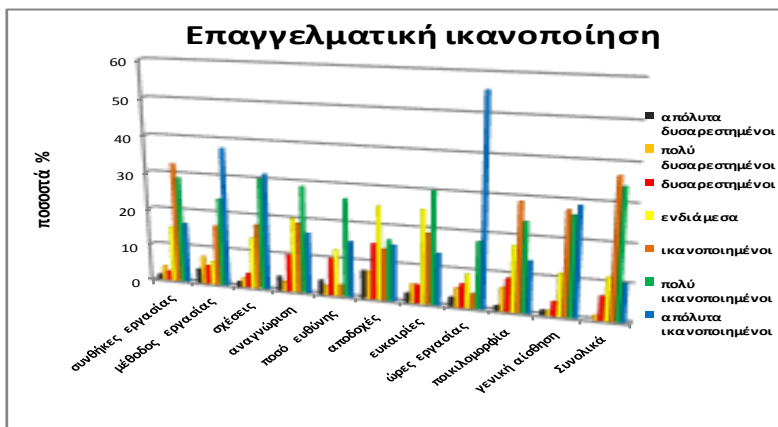
Απαντώντας σε ερώτηση για τις ευκαιρίες που τους δίνονται προκειμένου να κάνουν χρήση των ικανοτήτων τους, οι συμμετέχοντες δήλωσαν: 2,5% απόλυτα δυσανεστημένοι, 5% πολύ δυσανεστημένοι, 5% δυσανεστημένοι, 25% ενδιάμεσα, 18,8% ικανοποιημένοι, το 30% πολύ ικανοποιημένοι και 13,8% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Σε ότι αφορά τις ώρες εργασίας τους, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν: 2,5% απόλυτα δυσανεστημένοι, 5,1% πολύ δυσανεστημένοι, 6,3% δυσανεστημένοι, 8,9% ενδιάμεσα, 3,8% ικανοποιημένοι, το 17,7% πολύ ικανοποιημένοι και 55,7% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Σχετικά με το βαθμό ποικιλομορφίας που διακρίνουν στην εργασία τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν: 1,3% απόλυτα δυσανεστημένοι, 6,3% πολύ δυσανεστημένοι, 8,8% δυσανεστημένοι, 17,5% ενδιάμεσα, 28,8% ικανοποιημένοι, το 23,8% πολύ ικανοποιημένοι και 13,8% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Στην ερώτηση για τη γενική αίσθηση που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα για την εργασία τους απάντησαν: 1,3% απόλυτα δυσανεστημένοι, 1,3% πολύ δυσανεστημένοι, 3,8% δυσανεστημένοι, 11,3% ενδιάμεσα, 27,5% ικανοποιημένοι, το 26,3% πολύ ικανοποιημένοι και 28,8% απόλυτα ικανοποιημένοι.

Συνολικά και για τις παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης, η ανάλυση των αποτελεσμάτων δείχνει ότι το 1,3% των συμμετεχόντων είναι πολύ δυσανεστημένοι, 6,3% δυσανεστημένοι, 11,4% ενδιάμεσα, 36,7% ικανοποιημένοι, το 34,2% πολύ ικανοποιημένοι και 10,1% απόλυτα ικανοποιημένοι.



**Σχήμα 2.** Ο Βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των καθηγητών φυσικής αγωγής στα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & των σχολών ΣΑ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν σημαντικές και θετικές συσχετίσεις μεταξύ της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης των καθηγητών φυσικής αγωγής των Ανώτατων Στρατιωτικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και των σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης των Σωμάτων Ασφαλείας.

Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα «Ικανότητες στη Διαχείριση του πληροφοριακού /επικοινωνιακού συστήματος» και των εξής παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης : Επιλογή μεθόδου εργασίας ( $r = .402, p = .000$ ), Συνεργάτες-συνάδελφοι ( $r = .338, p = .002$ ), Αναγνώριση καλής απόδοσης ( $r = .409, p = .000$ ), Ποσό ευθύνης ( $r = .272, p = .016$ ), Χρήση ικανοτήτων ( $r = .231, p = .041$ ), Ώρες εργασίας ( $r = .298, p = .008$ ), Βαθμός ποικιλομορφίας ( $r = .297, p = .008$ ), Γενική αίσθηση ( $r = .417, p = .000$ ) και Συνολική ικανοποίηση ( $r = .364, p = .001$ ). Αντίθετα δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση με τις εξής παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης : Φυσικές συνθήκες εργασίας ( $r = .127, p = .267$ ) και Αποδοχές ( $r = .079, p = .493$ ).

Επίσης, βρέθηκε ότι ο παράγοντας «Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση» είχε σημαντική και θετική συσχέτιση με τις εξής παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης: Επιλογή μεθόδου εργασίας ( $r = .456, p = .000$ ), Αναγνώριση καλής απόδοσης ( $r = .346, p = .002$ ), Ποσό ευθύνης ( $r = .425, p = .000$ ), Χρήση ικανοτήτων ( $r = .340, p = .002$ ), Βαθμός ποικιλομορφίας ( $r = .317, p = .004$ ), Γενική αίσθηση ( $r = .387, p = .000$ ) και Συνολική ικανοποίηση ( $r = .382, p = .001$ ). Αντίθετα δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση με εξής παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης: Φυσικές συνθήκες εργασίας ( $r = .217, p = .054$ ), Συνεργάτες-συνάδελφοι ( $r = .213, p = .058$ ), Αποδοχές ( $r = .062, p = .587$ ) και Ώρες εργασίας ( $r = -.003, p = .983$ ).

Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα «Ικανότητες στον σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος» (3<sup>ος</sup> παράγοντας της ενδυνάμωσης) και όλων των παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης, με τις ακόλουθες τιμές συσχέτισης: Φυσικές συνθήκες εργασίας ( $r = .366, p = .001$ ), Επιλογή μεθόδου εργασίας

( $r = .554$ ,  $p = .000$ ), Συνεργάτες-συνάδελφοι ( $r = .320$ ,  $p = .004$ ), Αναγνώριση καλής απόδοσης ( $r = .434$ ,  $p = .000$ ), Ποσό ευθύνης ( $r = .555$ ,  $p = .000$ ), Αποδοχές ( $r = .317$ ,  $p = .005$ ), Χρήση ικανοτήτων ( $r = .457$ ,  $p = .000$ ), Ώρες εργασίας ( $r = .296$ ,  $p = .009$ ), Βαθμός ποικιλομορφίας ( $r = .427$ ,  $p = .000$ ), Γενική αίσθηση ( $r = .522$ ,  $p = .000$ ) και Συνολική ικανοποίηση ( $r = .620$ ,  $p = .000$ ).

Επιπλέον, ο παράγοντας «Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο» είχε σημαντική και θετική συσχέτιση με τις εξής παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης: Φυσικές συνθήκες εργασίας ( $r = .426$ ,  $p = .000$ ), Επιλογή μεθόδου εργασίας ( $r = .603$ ,  $p = .000$ ), Συνεργάτες-συνάδελφοι ( $r = .342$ ,  $p = .002$ ), Αναγνώριση καλής απόδοσης ( $r = .517$ ,  $p = .000$ ), Ποσό ευθύνης ( $r = .545$ ,  $p = .000$ ), Χρήση ικανοτήτων ( $r = .400$ ,  $p = .000$ ), Ώρες εργασίας ( $r = .314$ ,  $p = .005$ ), Βαθμός ποικιλομορφίας ( $r = .535$ ,  $p = .000$ ), Γενική αίσθηση ( $r = .646$ ,  $p = .000$ ) και Συνολική ικανοποίηση ( $r = .558$ ,  $p = .000$ ). Αντίθετα, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση με την παράμετρο της επαγγελματικής ικανοποίησης Αποδοχές, ( $r = .115$ ,  $p = .317$ ).

Επίσης, βρέθηκε σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα «Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών» (5<sup>ος</sup> παράγοντας της ενδυνάμωσης) και των εξής παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης: Φυσικές συνθήκες εργασίας ( $r = .315$ ,  $p = .005$ ), Επιλογή μεθόδου εργασίας ( $r = .553$ ,  $p = .000$ ), Συνεργάτες-συνάδελφοι ( $r = .251$ ,  $p = .026$ ), Αναγνώριση καλής απόδοσης ( $r = .422$ ,  $p = .000$ ), Ποσό ευθύνης ( $r = .455$ ,  $p = .000$ ), Χρήση ικανοτήτων ( $r = .416$ ,  $p = .000$ ), Ώρες εργασίας ( $r = .400$ ,  $p = .000$ ), Βαθμός ποικιλομορφίας ( $r = .378$ ,  $p = .001$ ), Γενική αίσθηση ( $r = .621$ ,  $p = .000$ ) και Συνολική ικανοποίηση ( $r = .550$ ,  $p = .000$ ). Αντίθετα, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση με την παράμετρο της επαγγελματικής ικανοποίησης: Αποδοχές, ( $r = .162$ ,  $p = .156$ ).

Επιπλέον, ο παράγοντας «Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη των ανθρώπων» είχε σημαντική και θετική συσχέτιση με τις εξής παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης: Επιλογή μεθόδου εργασίας ( $r = .407$ ,  $p = .000$ ), Συνεργάτες-συνάδελφοι ( $r = .389$ ,  $p = .000$ ), Αναγνώριση καλής απόδοσης ( $r = .426$ ,  $p = .000$ ), Ποσό ευθύνης ( $r = .318$ ,  $p = .005$ ), Χρήση ικανοτήτων ( $r = .342$ ,  $p = .002$ ), Ώρες εργασίας ( $r = .298$ ,  $p = .008$ ), Βαθμός ποικιλομορφίας ( $r = .395$ ,  $p = .000$ ), Γενική αίσθηση ( $r = .463$ ,  $p = .000$ ) και Συνολική ικανοποίηση ( $r = .435$ ,  $p = .000$ ). Αντίθετα, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση με τις εξής παραμέτρους της επαγγελματικής ικανοποίησης: Φυσικές συνθήκες εργασίας ( $r = .216$ ,  $p = .057$ ) και Αποδοχές ( $r = .057$ ,  $p = .619$ ).

Τέλος, βρέθηκε σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα «Σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες» της ενδυνάμωσης και των εξής παραμέτρων της επαγγελματικής ικανοποίησης: Φυσικές συνθήκες εργασίας ( $r = .361, p = .002$ ), Επιλογή μεθόδου εργασίας ( $r = .522, p = .000$ ), Συνεργάτες-συνάδελφοι ( $r = .359, p = .002$ ), Αναγνώριση καλής απόδοσης ( $r = .499, p = .000$ ), Ποσό ευθύνης ( $r = .480, p = .000$ ), Χρήση ικανοτήτων ( $r = .398, p = .000$ ), Ώρες εργασίας ( $r = .267, p = .023$ ), Βαθμός ποικιλομορφίας ( $r = .433, p = .000$ ), Γενική αίσθηση ( $r = .591, p = .000$ ) και Συνολική ικανοποίηση ( $r = .545, p = .000$ ). Αντίθετα, δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση με την παράμετρο της επαγγελματικής ικανοποίησης: Αποδοχές ( $r = .190, p = .107$ ).

**Πίνακας 1.** Συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού και της επαγγελματικής ικανοποίησης.

	Φυσικές συνθήκες εργασίας	Ελευθερία επιλογής μεθόδου εργασίας	Συνεργάτες συνάδελφοι	Αναγνώριση καλής εργασιακής επίδοσης	Ποσό ευθύνης που του δίνεται	Αποδοχές	ευκαιρία για χρήση ικανοτήτων	Ώρες εργασίας	Ποικιλομορφίας της εργασίας	Γενική αίσθηση για την εργασία	Συνολική Ικανοποίηση
Ικανότητες στη Διαχείριση του πληροφοριακού /επικοινωνιακού συστήματος	.127 ( $p=.267$ )	.402** ( $p=.000$ )	.338** ( $p=.002$ )	.409** ( $p=.000$ )	.272* ( $p=.016$ )	.079 ( $p=.493$ )	.231* ( $p=.041$ )	.298** ( $p=.008$ )	.297** ( $p=.008$ )	.417** ( $p=.000$ )	.364** ( $p=.001$ )
Ικανότητες στην λήψη αποφάσεων και στην άμεση δράση	.217 ( $p=.054$ )	.456** ( $p=.000$ )	.213 ( $p=.058$ )	.346** ( $p=.002$ )	.425** ( $p=.000$ )	.062 ( $p=.587$ )	.340** ( $p=.002$ )	-.003 ( $p=.983$ )	.317** ( $p=.004$ )	.387** ( $p=.000$ )	.382** ( $p=.001$ )
Ικανότητες στον σχεδιασμό εργασιών, στην οργάνωση και στην ενσωμάτωση του συστήματος.	.366** ( $p=.001$ )	.554** ( $p=.000$ )	.320** ( $p=.004$ )	.434** ( $p=.000$ )	.555** ( $p=.000$ )	.317** ( $p=.005$ )	.457** ( $p=.000$ )	.296** ( $p=.009$ )	.427** ( $p=.000$ )	.522** ( $p=.000$ )	.620** ( $p=.000$ )
Ικανότητες στην αξιολόγηση του συστήματος και στον εσωτερικό έλεγχο	.426** ( $p=.000$ )	.603** ( $p=.000$ )	.342** ( $p=.002$ )	.517** ( $p=.000$ )	.545** ( $p=.000$ )	.115 ( $p=.317$ )	.400** ( $p=.000$ )	.314** ( $p=.005$ )	.535** ( $p=.000$ )	.646** ( $p=.000$ )	.558** ( $p=.000$ )
Ικανότητες στην ηγεσία, παρακίνηση και στο σύστημα ανταμοιβών	.315** ( $p=.005$ )	.553** ( $p=.000$ )	.251* ( $p=.026$ )	.422** ( $p=.000$ )	.455** ( $p=.000$ )	.162 ( $p=.156$ )	.416** ( $p=.000$ )	.400** ( $p=.000$ )	.378** ( $p=.001$ )	.621** ( $p=.000$ )	.550** ( $p=.000$ )
Ικανότητες στην επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη	.216 ( $p=.057$ )	.407** ( $p=.000$ )	.389** ( $p=.000$ )	.426** ( $p=.000$ )	.318** ( $p=.005$ )	.057 ( $p=.619$ )	.342** ( $p=.002$ )	.298** ( $p=.008$ )	.395** ( $p=.000$ )	.463** ( $p=.000$ )	.435** ( $p=.000$ )

των ατόμων.

Σύνολο για όλες τις διοικητικές λειτουργίες	.361** (p=.002)	.522** (p=.000)	.359** (p=.002)	.499** (p=.000)	.480** (p=.000)	.190 (p=.107)	.398** (p=.000)	.267* (p=.023)	.433** (p=.000)	.591** (p=.000)	.545** (p=.000)
---	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	------------------	--------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

### Συζήτηση και Συμπεράσματα

Από τα ευρήματα γίνεται φανερό ότι στα ανωτέρω τμήματα και στο μεγαλύτερο ποσοστό (σχεδόν στο 58%), ασκείται «ενδιάμεσο στυλ» διοίκησης, όπου τόσο ο έλεγχος, όσο και η ενδυνάμωση, χρησιμοποιούνται με μια ισορροπία. Πρόκειται για μια πατερναλιστική μορφή διοίκησης, που ωστόσο λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και το συμφέρον των εργαζομένων. Υπάρχει διάυλος επικοινωνίας μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας και επιδιώκεται η συλλογή πληροφοριών και απόψεων για τη λήψη των τελικών αποφάσεων. Παρ' όλα αυτά, η διοίκηση θεωρεί ότι το προσωπικό χρειάζεται ακόμη κατεύθυνση και γι αυτό αναλαμβάνει σχεδόν την πλήρη ευθύνη των αποφάσεων με μικρή συμμετοχή των λοιπών. Αν και κάποιες από τις ανάγκες των εργαζομένων ικανοποιούνται, παρ' όλα αυτά η εξάρτηση από τη διοίκηση παραμένει ισχυρή. Με μικρότερο, αλλά όχι αμελητέο ποσοστό (σχεδόν 36%), ακολουθεί ο «ενδυναμωμένος τρόπος» διοίκησης, όπου ο εκάστοτε προϊστάμενος επιζητά τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν με βάση το ατομικό ταλέντο και τη δημιουργικότητά τους και θεωρούν τις ικανότητες και την εμπειρία τους απαραίτητους πόρους για την επίτευξη των στόχων που από κοινού έχουν θέσει (Vogt & Murrell, 1990; Papaioannou et al. 2012).

Η εφαρμογή της ενδυνάμωσης υποδεικνύει ότι οι προϊστάμενοι των αντίστοιχων τμημάτων είναι όλο και περισσότερο ενημερωμένοι για τις νέες προσεγγίσεις της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού όπως η ομαδική εργασία, η ενδυνάμωση, η αξιολόγηση της επίδοσης κλπ. Σύμφωνα με τους Bacon, Ackers, Storey και Coates (1996), οι καινοτόμες πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζονται πλέον στις μεγάλες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι μικρές επιχειρήσεις (όπως τα τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ & ΣΑ,) είναι από πολλές απόψεις η ιδανική τοποθεσία για την ανάπτυξη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων λόγω της άμεσης επικοινωνίας, της επίπεδης ιεραρχίας, της μεγαλύτερης ευελιξίας και της σαφέστερης επίδρασης του κάθε

εργαζόμενου στην επίδοση του οργανισμού (Papaioannou, Kriemadis, Alexopoulos, Vrontou, & Kartakoullis, 2009).

Αντίστοιχη βιβλιογραφία η οποία να αναφέρεται στην ενδυνάμωση του πανεπιστημιακού εκπαιδευτικού προσωπικού σε τμήματα αθλητισμού των στρατιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν υπάρχει, μια και το μεγαλύτερο τμήμα της ασχολείται με τις μεθόδους εφαρμογής / εκπλήρωσης της ενδυνάμωσης σε έναν οργανισμό και όχι με το βαθμό χρησιμοποίησης της από τον ίδιο τον οργανισμό. Ως εκ τούτου και ελλείψει υποστηρικτικής / ενισχυτικής βιβλιογραφίας το συγκεκριμένο εύρημα της παρούσης μελέτης, θεωρείται πρωτότυπο.

Η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών που στελεχώνουν τα συμμετέχοντα στην έρευνα στρατιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι στην πλειοψηφία τους άνω του μετρίου, με σχεδόν το 70% των ερωτηθέντων να δηλώνει ότι αισθάνεται ικανοποιημένο ως και πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του. Τα συμπεράσματα αυτά ταυτίζονται με αντίστοιχη - και μια από τις πρώτες που έγιναν για τα πανεπιστήμια στην Ελλάδα έρευνα (Platsidou & Diamantopoulou, 2009), όπου τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι Έλληνες πανεπιστημιακοί καθηγητές ήταν μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Επίσης είναι απόλυτα σύμφωνα με παλαιότερες αλλά και πιο σύγχρονες διεθνής μελέτες (Lacy & Sheehan, 1997 ; Eyuroglu & Saner, 2009), οι οποίες κατέληξαν στα ίδια συμπεράσματα, υποδηλώνοντας ότι οι καθηγητές στα πανεπιστήμια είναι γενικά ευχαριστημένοι από την εργασία τους.

Τα ευρήματα της παρούσης έρευνας σχετικά με το βαθμό συσχέτισης της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού με την επαγγελματική ικανοποίηση που αυτό εκλαμβάνει από την εργασία του, συντάσσονται πλήρως με την πλειοψηφία των αντίστοιχων ελληνικών και διεθνών μελετών και ερευνών (Spreitzer et al., 1997 ; Liden, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000 ; Chen & Klimoski, 2003 ; Spreitzer, 2007; Παπαϊωάννου, Κριεμάδης, Κορωνιός, & Σιούτου, 2017). Τόσο στο σύνολό της, όσο και χωριστά οι επιμέρους παράμετροι της ικανοποίησης των εργαζομένων, σχετίζονται με την πλειονότητα των παραγόντων, αλλά και με το σύνολο της ενδυνάμωσης ως έννοια και διαδικασία. Πρόκειται για μία σημαντική και θετική συσχέτιση που επιβεβαιώνει τη θεωρία ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αυξάνει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Στα ίδια συμπεράσματα κατέληξαν και μελέτες που έγιναν συγκεκριμένα στο χώρο της εκπαίδευσης. Ο Cypert (2009) κάνοντας την έρευνά του σε καθηγητές της τεχνικής εκπαίδευσης, διαπίστωσε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές και βασιζόμενος και σε

προηγούμενες μελέτες (Kim, 2002 ; Wu & Short, 1996) με αντίστοιχα αποτελέσματα, συμπέρανε ότι η σχέση αυτή μεταξύ της ενδυνάμωσης των εργαζομένων και της ικανοποίησής τους από την εργασία τους, μπορεί να ισχύει για όλη την εκπαιδευτική κοινότητα ανεξαρτήτως αντικειμένου και περιεχομένου. Αντίστοιχες έρευνες στο χώρο της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Ελλάδα (Γραμματικού, 2010 ; Δήμου, 2011; Παπαϊωάννου, Κριεμάδης, Κορωνιός, & Σιούτου, 2017) και ειδικότερα για καθηγητές φυσικής αγωγής (Δράκου, Καμπίτσης, Χαραχούσου & Γλυνιά, 2011; Παπαϊωάννου, Κριεμάδης, Κορωνιός, & Σιούτου, 2017) κατέδειξαν με τη σειρά τους την σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της μετασχηματικής ηγεσίας και της ενδυνάμωσης, τονίζοντας τη σημασία τους και αναδεικνύοντας το ρόλο του σχολικού ηγέτη στη βελτίωση της αίσθησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Συνολικά 80 καθηγητές ΦΑ (βαθμός ανταπόκρισης 90,9%) των αντίστοιχων τμημάτων αθλητισμού ανταποκρίθηκαν στην έρευνα. Σύμφωνα με το Babbie (2004), ένα ποσοστό ανταπόκρισης στις έρευνες 50% ή περισσότερο, θεωρείται γενικά αποδεκτό ποσοστό. Με βάση το γεγονός αυτό και τα υψηλά ποσοστά ανταπόκρισης, συμπεραίνεται ότι τα αποτελέσματα της μελέτης θα μπορούσαν να γενικευθούν στον πληθυσμό-στόχο (τμήματα αθλητισμού στρατιωτικών σχολών).

Τα προαναφερθέντα αποτελέσματα ενισχύουν την άποψη ότι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας και αυξάνει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του στον εκπαιδευτικό τομέα καθιστώντας την έτσι σημαντική ανάγκη για τα εν λόγω εκπαιδευτικά ιδρύματα (Cypert, 2009; Παπαϊωάννου, Κριεμάδης, Κορωνιός, & Σιούτου, 2017). Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι στο σύνολό της η διοίκηση των τμημάτων αθλητισμού των ΑΣΕΙ & ΣΑ, χρησιμοποιεί τη διαδικασία της ενδυνάμωσης, σε μικρό βαθμό και σίγουρα όχι στο βαθμό που θα μπορούσε αυτή να εφαρμοστεί. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επαγγελματική ικανοποίηση και η ενδυνάμωση των εκπαιδευτικών προσφέρει πολλά οφέλη, όπως: (α) βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων των εκπαιδευτικών (Scully, Kirkpatrick, & Locke, 1995), (β) βελτιωμένη διδακτική πρακτική και βελτίωση των επιτευγμάτων των μαθητών (Marks & Louis, 1997; Smylie, 1994), (γ) αυξημένη ποιότητα της εργασιακής ζωής των εκπαιδευτικών (Somech, 2002), (δ) υψηλή ποιότητα εκμάθησης των μαθητών (Sweetland και Hoy 2000) και (ε) ισχυρότερη παρακίνηση και δέσμευση των εκπαιδευτικών (Wilson & Coolican, 1996; Wu & Short, 1996; Yammarino & Naughton, 1992; Dee, Henkin, & Duermer 2003), οι εκάστοτε προϊστάμενοι των αντίστοιχων τμημάτων μπορούν να ενθαρρυνθούν να την εφαρμόσουν σε μεγαλύτερο

βαθμό. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί με την ανάπτυξη μιας ενδυναμωμένης κουλτούρας που βασίζεται σε αρχές όπως (Vogt & Murrell, 1990; Papaioannou et al., 2009 ; Papaioannou, 2011 ; Papaioannou et al., 2012b) :

1. Συλλογική διαδικασία λήψης αποφάσεων,
2. Συστήματα αξιολόγησης τα οποία να βασίζονται στη διαδικασία της «αποτίμησης» και όχι της «επίκρισης»,
3. Συμμετοχικές διαδικασίες σχεδιασμού,
4. Συστήματα ανταμοιβών που να ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και συνεργασία,
5. Αναπτυξιακά σχέδια που να δίνουν έμφαση στους στόχους σταδιοδρομίας, αλλά επίσης να ορίζουν την κατάρτιση, την εμπειρία, και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται για να επέλθει η πρόοδος.

Η μελέτη οριοθετείται στα δύο (2) ερωτηματολόγια που εδόθησαν, με σκοπό τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με Vogt και Murrell (1990) και την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων καθηγητών σύμφωνα με τους Warr, Cook, και Wall (1979). Ως περιορισμός της έρευνας αναγνωρίζεται η ειλικρίνεια, η ακρίβεια και η αντικειμενικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Μελλοντική έρευνα θα πρέπει να γίνουν για το ίδιο δείγμα σε τρία με πέντε χρόνια για να διερευνηθούν πιθανές αλλαγές στη χρήση της διαδικασίας ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και την συσχέτισή της με την τότε επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων. Η έρευνα θα πρέπει να γίνει στον ίδιο πληθυσμό (τμήματα αθλητισμού των ΑΣΕΙ και ΣΑ) για να αξιολογηθεί ποιοτικά ο βαθμός της ενδυνάμωσης.

### Βιβλιογραφία

- Allgood, C., O'Rourke, K., VanDerslice, J., & Hardy, M.A. (2000). Job satisfaction among nursing staff in a military health care facility. *Military Medicine*, 165(10), 757-761.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Perseus Books
- Anderson, A.E. (2004). What's absent in absence management. *Employee Benefits Journal*, 29(1), 25-30.
- Ashforth, B.E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational*



- Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242.
- Babbie, E. (2004). *The practice of social research* (10<sup>th</sup> ed.). Belmont, CA : Wadsworth.
- Baker, W. K. (2011). Antecedents and consequences of job satisfaction: Testing a comprehensive model using integrated methodology. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 20(3).
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- Baron, J. (1986). Tradeoffs among reasons for action. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 16, 173-195.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-802.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., & Varsanis, K. (2014). Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees. *Prime*, 7, 71-87.
- Bell, N.E., & Staw, B.M. (1989). People as sculptors versus sculpture: The role of personality and personal control in organizations. In Arthur, M.B, Hall, D.T, and Lawrence, B.S., *Handbook of Career Theory* (pp. 232-251). New York: Cambridge University Press.
- Bhuan, S.N., & Menguc, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11.
- Bigliardi, B., Petroni, A., & Ivo Dormio, A. (2005). Organizational Socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Blase, J., & Blase, J. (1996). Facilitative school leadership and teacher empowerment: Teachers' perspectives. *Social Psychology of Education*, 1, 117-145.
- Bogler, R., & Nir, A. (2010). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction. What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Bordin, C., Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The antecedents and consequences of psychological empowerment among Singaporean IT employees. *Management Research News*, 30(1), 34=46.

- Byham, W.C., & Cox, J. (1989). *Zapp! The lightening of empowerment*. Pittsburgh: Development Dimensions International Press.
- Chelladurai, P. (1999). *Management of Human Resources in Sport and Recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Chiok Foong, L.J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9, 191-204.
- Cicolini, G., Comparcini, D., & Simonetti, V. (2014). *Journal of Nursing Management*, 22 (7), 855–871.
- Clark, K., Peters S.A., & Tomlinson, M. (2005). The Determinants of Lateness: Evidence From British Workers. *Scottish Journal of Political Economy, Scottish Economic Society*, 52 (2), 282-304.
- Connolly, J.J., & C. Viswesvaran, C. (2000). The Role of Affectivity in Job Satisfaction: A Meta-Analysis. *Personality and Individual Differences*, 29, 265-281.
- Conger, J.A., & Canungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Costa, P.T., & McCrae, R.R. (1994). Influence of Extraversion and Neuroticism on Subjective Well-Being: Happy and Unhappy People. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38, 668-678.
- Cotton, J.L., & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Crow, M.G., & Pounder, D.G. (2000). Interdisciplinary teacher teams: Context, design, and process. *Educational Administration Quarterly*, 36, 216-254.
- Cypert, C.B. (2009). *Job satisfaction and empowerment of Georgia high school career and technical education teachers*. Dissertation, Thesis (Ed. D.). University of Georgia.
- Davis-Blake, A. & Pfeffer, J. (1989). Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Re-search. *Academy of Management Review*, 14, 385-400.
- De Vries, R.E., Roe, R.A., & Taillieu, T.C.B. (1998). Need for Supervision: Its Impact on Leadership Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), 486-501.
- Dewettinck, K., & Ameijde, M van. (2011). Linking leadership empowerment behavior to employee attitudes and behavioural intentions: Testing the mediating role of psychological empowerment. *Emerald Group Publishing Limited, personnel review*, 40(3), 284-305.

- Dickson, K.E., & Lorenz, A. (2009). *Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: a preliminary investigation*. Institute of Behavioral and Applied Management, 166-191.
- Dimitriades, Z.S. (2005). Employee empowerment in the Greek context. *International Journal of Manpower*, 26(1), 80-92.
- Eyupoglu, S. Z., & Saner, T. (2009). *The relationship between job satisfaction and academic rank: A study of academicians in Northern Cyprus*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 686-691.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American review of public administration*, 45(4), 375-401.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, NY: McGraw-Hill.
- Gandz, J. & Bird, F. G. (1996). The Ethics of Empowerment. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 383-392.
- Gibb, S. (2000b). The state of human resource management: evidence from employees' views of HRM systems and staff. *Employee Relations*, 23, 318-336.
- Gist, M. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Griffin, R.W., Bateman, T.S., Wayne, S.J., & Head, T.C. (1987). Objective and Social Factors as Determinants of Task Perceptions and Responses: An Integrated Perspective and Empirical Investigation. *Academy of Management Journal*, 30, 501-523.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Hoque, E., & Islam, M. (2003). Contribution of some behavioural factors to absenteeism of manufacturing in Bangladesh. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 18, 81-96.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. Harper: New York.

- House, R. J. (1988). Power and personality in complex organizations. In: L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 10, 305-357.
- Humborstad, SIW., & Perry, C. (2011). Employee empowerment, job satisfaction and organizational commitment. An in-depth empirical investigation. *Chinese Management Studies*, 5(3), 325-344.
- Indradevi, R. (2012). The impact of psychological empowerment on job performance and job satisfaction in Indian software companies. *EXCEL International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 2(4), 36-48.
- Johnson, R., & Redmond, R. (1998). *The Art of Empowerment: The Profit and Pain of Employee Involvement*. London: Pitman Publishing, pp XV.
- Jones, E., Kantak, D.M., Futrell, C.M., & Johnston, M.W. (1996). Leader Behavior, Work Attitudes, and Turnover of Salespeople: An Integrative Study. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (2), 13-23.
- Judge, T.A., Locke, E.A., & Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Judge, T.A., Hulin, C.L., & Dalal, R.S. (2009). Job Satisfaction and Job Affect. The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology. S.W.J. Kozlowski, New York: Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (1983) *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage Publications, Inc.
- Kefalidou, F., Vassilakis, N., & Pitsalidis, K. (2015). Some Aspects of Professional Empowerment to Improve Job Satisfaction of Primary School Teachers. *American Journal of Educational Research*, 3(12), 1489-1495.
- Klidas, A.K. (2002). *Employee empowerment in the European cultural context: findings from the hotel industry*. Paper presented at Cranet 2nd International Conference on Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges, October 17, Athens.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M., Singer, A. D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 79-88.

- Koslowsky, M. (2000). A new perspective on employee lateness. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 390-409.
- Kotter, J. P. (1990). How leadership differs from management. *New York: Free Press*, 240, 59-68.
- Kotze, E., Menon, S., & Vos, B. (2007). Psychological Empowerment in the South African Military: The generalisability of Menon's scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33 (2), 1-6.
- Koustelios, D. A. (2001). Personal Characteristics and job Satisfaction of Greek teachers. *The international Journal of Educational Management*, 15 (7), 354-358.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1997). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 127-142.
- Kriemadis, A. (2011). Marketing plan and human resource empowerment as contributing factors of the competitiveness of professional sports (football & basketball clubs). Proceedings the 19<sup>th</sup> International Congress on Physical Education and Sport, ICPEs, Komotini.
- Kriemadis, T., & Papaioannou, A. (2006). Empowerment methods and techniques for sport Managers. Choregia. *Sport Management International Journal*, 2(1-2), 117-133.
- Kuo, H.T., Yin, T.J., & Li, IC. (2008). Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long-term care facilities. *Journal of Clinical Nursing*, 17(22), 3059–3066.
- Lacy, F. J., & Sheehan, B. A. (1997). Job satisfaction among academic staff : An international perspective. *Higher Education*, 34, 305–322.
- Lau, V. C., Au, W. T., & Ho, J. M. (2003). A qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behavior in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-99.
- Liden, R.C., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- Locke, E.A. (1969). What is a job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-334.

- Locke, E. A. (1984). *Job satisfaction. Social psychology and organizational behaviour* (edited της Gruneberg M. And Wall T.) Chichester: John Wiley, New York.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. 7th ed. McGraw-Hill.
- Mankin, D., Cohen, S.G., & Bikson, T.K. (1997). Teams and technology: Tensions in participatory design. *Organisational Dynamics*, 26(1), 63–76.
- Mannheim, B., Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative Models for Antecedents and Outcomes of Work Centrality and Job Satisfaction of High-Tech Personnel. *Human Relations*, 50(12), 1537-1562.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Papaioannou, A. (2009). *Human resource empowerment applied to Greek sport Organizations*. Unpublished doctoral dissertation, University of Peloponnese, Sparta.
- Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., Vrontou, O. and Kartakoullis, N. (2009). The relationship between human resource empowerment and organizational performance in football clubs. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 4, 20-39.
- Papaioannou A., Kriemadis T., Leivadi S., Kourtesooulou A., Alexopoulos P., & Vrontou O. (Eds.). (2010). Proceedings of the 18th EASM Conference: Conference of the European Association for Sport Management. Prague, Czech Republic: EASM.
- Papaioannou, A. (2011). Human resource empowerment in football & basketball clubs. Proceedings of the 19th International Congress on Physical Education and Sport, ICPEs, Komotini.
- Papaioannou, A., Vamvoukaki, M.I., Kriemadis, T., Vrontou, O., & Kourtesooulou, A. (Eds.). (2011). Proceedings of the 19th EASM Conference: Conference of the European Association for Sport Management, Madrid, Spain: EASM.
- Papaioannou, A., Kriemadis, T., Alexopoulos, P., & Vrontou, O. (2012b). An analysis of Human Resource Empowerment and Organizational Performance in Greek Sport Federations. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8, 439-455.
- Pearson, L.C., & Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 37-53.

- Pelit, E., Ozturk, Y., & Arslanturk, Y. (2010). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. A study on hotels in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6), 784-802.
- Platsidou, M., & Diamantopoulou, G. (2009). Job satisfaction of Greek university professors: Is it affected by demographic factors, academic rank and problems of higher education ? In G. K. Zarifis (Ed.) *Educating the Adult Educator: Quality Provision and Assessment in Europe*, Conference Proceedings, ESREA-ReNADET. Thessaloniki: Grafima Publications, pp. 535-545.
- Polychroniou, V.P. (2008). Human resources management theory & practice: the impact on modern organizations, *Advances in management*, 1(4), 16-19.
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, Autumn. 26(2), 37-51.
- Randolph, W.A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23, 19.
- Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- Reiner, M.D. & J. Zhao, J. (1999). The Determinants of Job Satisfaction Among United States Air Force Security Police. *Review of Public Personnel Administration*, 19(3), 5-18.
- Rice, E.M., & Schneider, G.T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making, 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32, 43-58.
- Rinehart, J.S., & Short, P.M. (1994). Job satisfaction and empowerment among teacher leaders, reading recovery teachers, and regular classroom teachers. *Education*, 114, 570-580.
- Robbins, S., Odendaal, A. & Roodt, G. (2003). *Organizational behavior – Global and Southern African perspectives*. South Africa: Pearson Education.
- Sarason, S.B. (1992). *The predictable failure of educational reform: Can we change course before it's too late?* San Francisco: Jossey-Bass.
- Sarker, A.P. (2011). Impact of HRM practices on Job Satisfaction and Organizational Performance in Private Commercial Banking Sector of Bangladesh. 5<sup>th</sup> Asian Business Research Conference (organized by World Business Institute, Australia), December 23-24, BIAM Foundation, Dhaka.

- Schonfeld, I.S. (2000). An Updated Look at Depressive Symptoms and Job Satisfaction in First-Year Women Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 363-371.
- Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations – the application of organization theory*. USA: Human Kinetics.
- Souza-Poza, A., Souza-Poza, A. (2007). The effect of job satisfaction on labour turnover της gender: An analysis for Switzerland. *The Journal of Socio-Economics*, 36, 895-913.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and Organisational Psychology – Research and Practice*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M. A., & Nason, S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Stander, M. & Rothmann, S. (2009). The relationship between Leadership, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *SA Journal of Human Resource Management*. 7(3), 7-13.
- Staw, B.M., Bell, N.E., & Clausen, J.A. (1986). The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thorlakson, A., & Murray, R. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace, *Group and Organization Management*, 21(1), 67-83.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside/out*. New York: Wiley.



- Vogt, F.J., & Murrell, L.K. (1990). *Empowerment in organizations: how to spark exceptional performance*. USA: University Associates, Inc.
- Vroom V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Wall, T.D., Cordery, J.L. and Clegg, C.W. (2002). Empowerment, performance and operational uncertainty: a theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 146–69.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wat, D., & Shaffer, M.A.. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34(4), 406-422.
- Wilson, S., & Coolican, M.J. (1996). How high and low self-empowered teachers work with colleagues and school principals. *Journal of Educational Thought*, 30, 99-118.
- Wright, B., & Davis, B. (2003). Job Satisfaction In The Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33 (1), 70-90.
- Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior. A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12 (3), 262-277.
- Wu, V., & Short, P.M. (1996). The relationship of empowerment to teacher job commitment and job satisfaction. *Journal of Instructional Psychology*, 25, 85- 89.
- Zangaro, G.A., & Johantgen, M. (2009). Registered Nurses' Job Satisfaction in Navy Hospitals. *Military Medicine*, 174(1), 76-81.

## Ελληνική

- Γραμματικού, Κ. (2010). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως τις συνθήκες εργασίας*. Διδακτορική διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Οικιακής Οικονομίας & Οικολογίας, ΜΠΣ Εκπαίδευση & Πολιτισμός.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Διαμαντοπούλου, Γ. (2009). *Διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των μελών ΔΕΠ των Ελληνικών ΑΕΙ*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

- Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής.
- Δράκου, Α., Καμπίτσης, Χ., Χαραχούσου, Υ., Γλυνιά, Ε. (2011). Επαγγελματική Ικανοποίηση των Προπονητών – Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας. *ΕΛΛΕΔΑ, περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής*, 1(2), 2-24.
- Ζαβλανός, Μ. Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδ. Σταμούλης.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Κουστέλιος, Α., & Κουστέλιου, Ι. (2001) Επαγγελματική ικανοποίηση και Επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 8(1), 30-39.
- Κριεμάδης Θ., & Θωμοπούλου Ι. (2012). *Διοίκηση Σχολικών Μονάδων με έμφαση στην ποιότητα*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2003). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- Παπαϊωάννου, Α. (2010). Σημειώσεις στο μάθημα «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της Αθλητικούς Οργανισμούς και Επιχειρήσεις». ΜΠΣ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Οργάνωση και Διοίκηση των Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».
- Παπαϊωάννου Α., Κριεμάδης Θ., Κορωνιός Κ., & Σιούτου Α. (2017). Ενδυνάμωση Ανθρώπινου Δυναμικού στον Εκπαιδευτικό Τομέα: Η Περίπτωση των Σχολικών Μονάδων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Εκπαιδευτικού Συνεδρίου, Γύθειο, Λακωνία, Μάριος (2017).
- Ρίζος Φ. (2011). *Η Ενδυνάμωση στο Μόνιμο Προσωπικό του Ελληνικού Στρατού Ξηράς: Μια Στρατηγική Προσέγγιση*. Διπλωματική εργασία, Διατμηματικό πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη διοίκηση επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, τμήμα οικονομικών και κοινωνικών επιστημών.
- Στρατιωτικός κανονισμός 20-1 (2003). Γενικός κανονισμός υπηρεσίας στο στρατό. Π.Δ. 130/10.4.84 (ΦΕΚ 42 Α'), της τροποποιήθηκε το 2002 : Κύρωση του Γενικού Κανονισμού Υπηρεσίας στο Στρατό.
- Τραυλός, Α. (2011). Σημειώσεις στο μάθημα «Ψυχολογία στη διοίκηση». ΜΠΣ Πανεπιστημίου Πελοποννήσου «Οργάνωση και Διοίκηση των Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων».

Χαραλαμπίδου, Ε. (1996). Νοσηλευτική φροντίδα και επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών. Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Νοσηλευτικής Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.