
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
και ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ,
ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ
ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΩΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ: Η ΓΕΝΙΚΗ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Δελή Κλεοπάτρα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Εφαρμοσμένη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2023

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
και ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ,
ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ, ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ
ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΩΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΓΙΑ ΤΟΝ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ: Η ΓΕΝΙΚΗ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ**

Δελή Κλεοπάτρα, Α.Μ.: ΕΔΟΠ/2106

Επιβλέπων: Νηρός Μελέτιος / Συνεργαζόμενο Διδακτικό Προσωπικό / ΕΚΠΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Εφαρμοσμένη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2023

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Applied Public Economics and Policy

**THE ROLE OF STRATEGY, KNOWLEDGE MANAGEMENT,
TRAINING AND LEADERSHIP, IN ORGANIZATIONAL
COMMITMENT, AS A NECESSARY ELEMENT FOR THE
TRANSFORMATION OF THE PUBLIC SECTOR: THE
SECRETARIAT GENERAL FOR DIGITAL GOVERNANCE**

Deli Kleopatra

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Applied Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2023

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Νηρό Μελέτιο, για την πολύτιμη καθοδήγηση του και την άμεση ανταπόκριση του καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους δικούς μου ανθρώπους που συνέβαλαν με σκέψεις, ουσιαστικούς προβληματισμούς και υπομονή. Εκτίμησα πραγματικά τη συνεισφορά σας.

Ο Ρόλος της Στρατηγικής, της Διαχείρισης Γνώσης, της Εκπαίδευσης και της Ηγεσίας, στην Οργανωσιακή Δέσμευση, ως Απαραίτητο Στοιχείο για τον Μετασχηματισμό του Δημόσιου Τομέα: Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγική Δημόσια Διοίκηση, Στρατηγικός Προγραμματισμός, Διαχείριση Γνώσης, Εκπαίδευση, Ηγεσία, Οργανωσιακή Δέσμευση, Μετασχηματισμός Δημοσίου Τομέα

Περίληψη

Σκοπός: Η αλματώδης ταχύτητα του ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα, κατά την τελευταία τετραετία, αποτελεί σχεδόν μοναδική περίπτωση στα ευρωπαϊκά δεδομένα. Ο ρυθμός αυτός αναμένεται να επιταχυνθεί, κατά τα επόμενα έτη, καθώς έχει γίνει αντιληπτή, από τα στελέχη των δημοσίων φορέων, η προστιθέμενη αξία για του πολίτες, τις επιχειρήσεις αλλά και για τους ίδιους του φορείς. Πίσω από την ταχύτατη υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού βρίσκονται και τα στελέχη της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ), τα οποία σχεδιάζουν και συντονίζουν τις πολιτικές και τις δράσεις που αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, με τους εμπλεκόμενους κατά περίπτωση φορείς. Κατά συνέπεια, σκοπός της διπλωματικής αυτής εργασίας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της Στρατηγικής, της Διαχείρισης Γνώσης, της Εκπαίδευσης και της Ηγεσίας, στην οργανωσιακή δέσμευση, ως απαραίτητο στοιχείο για τον μετασχηματισμό του Δημόσιου Τομέα. Επιπλέον εξετάζονται και οι δημογραφικοί παράγοντες (ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο, προϋπηρεσία) σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση.

Σχεδιασμός/μεθοδολογία/προσέγγιση: Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν τα στελέχη της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Η συλλογή δεδομένων έγινε μέσω ερωτηματολογίων τα οποία εστάλησαν σε ηλεκτρονική μορφή. Εφαρμόστηκε περιγραφική ανάλυση των συγκεντρωμένων δεδομένων καθώς και επαγωγική ανάλυση με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις. Συγκεκριμένα, ανάλυση συσχέτισης, πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης, T-test ανεξαρτήτων δειγμάτων και one way -ANOVA.

Αποτελέσματα: Σύμφωνα με το συλλεχθέν δείγμα δεδομένων, η Οργανωσιακή Δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλες τις επιμέρους κλίμακες. Πιο συγκεκριμένα συσχετίζεται ισχυρά θετικά με τον Στρατηγικό Προγραμματισμό και την Επιμόρφωση, συσχετίζεται μέτρια και θετικά με την κλίμακα Διαχείριση Γνώσης και ασθενώς προς μέτρια με την κλίμακα της Ηγεσίας. Το υπόδειγμα παλινδρόμησης με τις τέσσερις αυτές ανεξάρτητες μεταβλητές ερμηνεύει το 39.0% της μεταβλητότητας της οργανωσιακής δέσμευσης. Η από κοινού μελέτη των τεσσάρων μεταβλητών έδειξε ότι οι τρεις εξ αυτών συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης: α) ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, β) η Επιμόρφωση και γ) η Ηγεσία. Δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική επίδραση της Διαχείρισης γνώσης. Αντιθέτως, τα επίπεδα της Οργανωσιακής Δέσμευσης δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, την ηλικία ή την προϋπηρεσία.

Πρακτικές επιπτώσεις: Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής του δημόσιου τομέα καλούνται να εφαρμόσουν στρατηγικές Στρατηγικού Προγραμματισμού, Διαχείρισης Γνώσης και Εκπαίδευσης καθώς και αποδοτικών μοντέλων - στυλ Ηγεσίας, προκειμένου να ενισχυθεί η οργανωσιακή δέσμευση και συνακόλουθα, βάσει βιβλιογραφίας, και η απόδοση των στελεχών του δημοσίου τομέα, δημιουργώντας τα θεμέλια για τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα.

Πρωτοτυπία/αξία: Πρώτον, η συσχέτιση των τεσσάρων μεταβλητών με την Οργανωσιακή Δέσμευση στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα δεν έχει μελετηθεί εκτενώς, στο παρελθόν. Δεύτερον, η συλλογή δεδομένων από τα στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, ενός νεοσύστατου οργανισμού που έχει συγκεντρώσει ανθρώπινο δυναμικό με αποδεδειγμένη απόδοση και με πολλαπλά εκπαιδευτικά backgrounds (υπόβαθρα), συνιστά μια εξαιρετικά ενδιαφέρουσα περίπτωση προς μελέτη, για τον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα και ευρύτερα. Τρίτον, μελέτες στρατηγικών διαχείρισης της γνώσης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα έχουν ελάχιστα υλοποιηθεί. Τέλος, η παρούσα εργασία επεκτείνει τη βιβλιογραφία σχετικά με την Οργανωσιακή Δέσμευση στον Δημόσιο Τομέα και θα μπορούσε να αποτελέσει εργαλειοθήκη για την ενίσχυση της Οργανωσιακής Δέσμευσης των εργαζομένων, μέσω της Στρατηγικής Διοίκησης, της Διαχείρισης Γνώσης, της Εκπαίδευσης και της Ηγεσίας, για τη συνακόλουθη ενίσχυση της απόδοσης τους και του ευρύτερου μετασχηματισμού του Δημοσίου Τομέα.

The Role of Strategy, Knowledge Management, Training and Leadership, in Organizational Commitment, as a Necessary Element for the Transformation of the Public Sector: The Secretariat General for Digital Governance

Keywords: Strategic Public Management, Strategic Planning, Knowledge Management, Training, Leadership, Organizational Commitment, Public Sector Transformation

Abstract

Purpose: The rapid digital transformation of the Greek public sector in the last four years is almost unique in Europe. This pace is expected to accelerate in the coming years, as the added value for citizens, businesses and the public sector has been perceived by the executives of public institutions. Behind the rapid implementation of digital transformation are also the executives of the Secretariat General for Digital Governance (GSDG), who design and coordinate policies and actions related to the digital transformation of the country, with the relevant entities involved. Consequently, the purpose of this thesis is to explore the role of Strategy, Knowledge Management, Training and Leadership, in Organizational Commitment, as a necessary element for the transformation of the Public Sector. In addition, demographic factors (age, gender, education level, experience) are also examined in relation to Organizational Commitment.

Design/methodology/approach: Data were collected from the executives of the Secretariat General for Digital Governance, through questionnaires sent in electronic form, divided into five sections for each variable. Then descriptive analysis was applied and for the examination of the research questions, inductive analysis was applied, with Cronbach's alpha reliability coefficient.

Findings: According to the collected data sample, Organizational Commitment is statistically significantly correlated with all the individual scales. More specifically, it is strongly positively correlated with Strategic Planning, and Training, moderately and positively correlated with the Knowledge Management scale and weakly to moderately correlated with the Leadership scale. The regression model with these four independent variables explains 39.0% of the variability of

Organizational Commitment. The joint study of the four variables showed that three of them contribute significantly to the prediction of the dependent variable: a) Strategic Planning, b) Training, and c) Leadership. No statistically significant effect of Knowledge Management was found. In contrast, levels of Organizational Commitment did not significantly differ by gender, educational level, age, or years of service.

Practical implications: Public sector policy makers are strongly advised to implement Strategic Planning, Knowledge Management and Training Strategies as well as effective Leadership models - styles in order to enhance Organizational Commitment and consequently, based on the literature, the performance of public sector staff, laying the foundations for the transformation of the public sector.

Originality/value: First, the association of the four variables with Organizational Commitment in the Greek public sector have not been studied before. Second, the collection of data from the executives of Secretariat General for Digital Governance, a newly established organization that has gathered human resources with proven performance and with multiple educational backgrounds, constitutes an extremely interesting case for study, for the Greek Public Sector and more broadly. Thirdly, studies of Knowledge Management strategies in the Greek public sector have hardly been implemented. Finally, this paper extends the literature on Organizational Commitment in the public sector and could be a toolkit for enhancing Organizational Commitment of employees through Strategic Management, Knowledge Management, Training and Leadership. for the consequent enhancement of their performance and the broader transformation of the public sector.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	ix
Περίληψη	xi
Abstract	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xvii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xix

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός	1
Ερευνητικό κενό	2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Στρατηγική	6
1.2.1 Στρατηγικός προγραμματισμός	9
1.2.2 Στρατηγική Διοίκηση	13
1.3 Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)	15
1.4 Εκπαίδευση	21
1.5 Ηγεσία	25
1.6 Οργανωσιακή Δέσμευση (εξαρτημένη)	31
1.6.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Δέσμευση	34
1.6.2 Διαχείριση Γνώσης και Οργανωσιακή Δέσμευση	35
1.6.3 Εκπαίδευση και Οργανωσιακή Δέσμευση	37
1.6.4 Ηγεσία και Οργανωσιακή Δέσμευση	38
1.6.5 Ηλικία, Μονιμότητα /Προϋπηρεσία, Μορφωτικό επίπεδο, Φύλο και Οργανωσιακή Δέσμευση	39
1.7 Ανακεφαλαίωση: Οργανωσιακή Δέσμευση και Απόδοση - Μετασχηματισμός του Δημοσίου Τομέα	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

2.1 Εισαγωγή	43
2.2 Ανάλυση Στρατηγικής ΓΓΨΔΑΔ	44
2.3 Ανάλυση SWOT για την ανάπτυξη της στρατηγικής της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.	45
2.4 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index - DESI)	48
2.4.1 Επισκόπηση Δείκτη DESI 2022 για την Ελλάδα	49
2.4.2 Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες	50
2.4.3 Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας	52
2.4.4 Ανθρώπινο κεφάλαιο	53
2.5 Ανακεφαλαίωση	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	
3.1 Έλεγχος υποθέσεων και συσχετίσεων	57
3.2 Εννοιολογικό μοντέλο έρευνας	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
4.1 Σχεδιασμός έρευνας	61
4.2 Ερευνητικό Εργαλείο	61
4.3 Ερωτηματολόγια και κλίμακες μέτρησης	62
4.4 Δημογραφική σύνθεση δείγματος	64
4.5 Στατιστική ανάλυση	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	
5.1 Περιγραφική Ανάλυση	67
5.1.1 Αποτελέσματα Στρατηγικού προγραμματισμού	67
5.1.2 Αποτελέσματα Διαχείρισης Γνώσης	69
5.1.3 Αποτελέσματα Εκπαίδευσης	72
5.1.4 Αποτελέσματα Ηγεσίας	77
5.1.5 Αποτελέσματα Οργανωσιακής Δέσμευσης	82
5.2 Επαγωγική ανάλυση	84
5.3 Συζήτηση	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	
6.1 Συμπεράσματα	95
6.2 Περιορισμοί	105
6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	
Κατάλογος Πινάκων	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	
Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής Έρευνας	113
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	
→ Ελληνική	121
→ Αγγλική	121
→ Διαδικτυακές Πηγές	125

Κατάλογος Πινάκων

1.1: Πίνακας φιλοδοξιών-δυνατοτήτων της Στρατηγικής στη Δημόσια Διοίκηση	7
1.2: Το εκπαιδευτικό μοντέλο ADDIE	24
1.3: Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο χαρακτηριστικών, συμπεριφορών και αποτελεσματικότητας του ηγέτη	28
2.1: Ανάλυση SWOT της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ	45
2.2: Συναφείς παράμετροι Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. & DESI	48
4.1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (ερωτηθέντων)	64
5.1: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου Στρατηγικού Προγραμματισμού	68
5.2: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου Διαχείρισης Γνώσης	70
5.3: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης της Διαχείρισης Γνώσης στην ερώτηση 10	71
5.4: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου Επιμόρφωσης	73
5.5: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης του τρόπου που πραγματοποιήθηκε η Επιμόρφωση	74
5.6: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης των ειδών Επιμόρφωσης	75
5.7: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης των στοιχείων ηγεσίας που διαθέτουν οι διοικούντες	78
5.8: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης είδους δύναμης ηγεσίας που διαθέτουν οι διοικούντες	79
5.9: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης της ηγεσίας που ασκείται	80
5.10: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης της οργανωσιακής δέσμευσης	82
5.11: Περιγραφικά μέτρα και συντελεστές αξιοπιστίας των εξεταζόμενων κλιμάκων	85
5.12: Συσχετίσεις μεταξύ των εξεταζόμενων κλιμάκων (Συντελεστής συσχέτισης του Pearson)	86
5.13: Ανάλυση παλινδρόμησης για τη στατιστική πρόβλεψη της Οργανωσιακής Δέσμευσης από το Στρατηγικό Προγραμματισμό, τη Διαχείριση Γνώσης την Επιμόρφωση και την Ηγεσία (n = 83)	88

5.14: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες	88
5.15: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα.	89
5.16: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάλογα με την εκπαίδευση.	89
5.17: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάλογα με την προϋπηρεσία	90
5.18: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάλογα με το είδος εργασιακή σχέση	90

Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1: Διάγραμμα απόφασης για απλό στρατηγικό σχεδιασμό στον δημόσιο τομέα	11
1.2: Η γνωστική σπείρα	18
1.3: Διάγραμμα BPMN δημιουργία γνώσης σε ένα τμήμα με μαύρο κουτί	19
1.4: Διάγραμμα BPMN βελτίωση της δημιουργίας και της μεταφοράς γνώσεων μεταξύ των τμημάτων	20
2.1: Κατάταξη του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας & Κοινωνίας (DESI) 2022	49
2.2: Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες (DESI) 2022	50
2.3: Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας (DESI) 2022	52
2.4: Ανθρώπινο Κεφάλαιο (DESI) 2022	53
3.1 Εννοιολογικό Μοντέλο Έρευνας	60
5.1: Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση για τον τρόπο που γίνεται η αναζήτηση επιμορφωτικών προγραμμάτων	76
5.2: Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση για το είδος των επιμορφωτικών προγραμμάτων που οι συμμετέχοντες στην έρευνα επέλεξαν	76
5.3: Αξιολόγηση του ηγετικού μοντέλου	77
5.4: Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση για το που επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους οι διοικούντες	80
5.5: Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση για το είδος της οργανωσιακής δέσμευσης που διαθέτουν με τον οργανισμό τους οι συμμετέχοντες	83

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εφαρμοσμένη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική», του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης, της Σχολής Οικονομικών, Επιχειρηματικών και Διεθνών Σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Σκοπός

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση του ρόλου του Στρατηγικού Προγραμματισμού, της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management) της Εκπαίδευσης και της Ηγεσίας, ως βασικών παραγόντων, για την απόδοση των στελεχών και τον μετασχηματισμό του Ελληνικού Δημοσίου Τομέα. Στη συνέχεια, διερευνάται ο ρόλος των παραπάνω παραγόντων, αλλά και των δημογραφικών παραγόντων, σε σχέση με την Οργανωσιακή τους Δέσμευση, καθώς αποτελεί παράγοντα αλλαγής και αναβάθμισης του Δημοσίου Τομέα, επιδρώντας στην απόδοση και τον μετασχηματισμό του Δημοσίου Τομέα,

Αφορμή για την επιλογή του θέματος της εργασίας στάθηκε το μάθημα του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Στρατηγικός Σχεδιασμός για Δημόσιους Οργανισμούς», κατά το δεύτερο εξάμηνο σπουδών του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Ως δείγμα για την εκπόνηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα στελέχη της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.), του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η οποία υποστηρίζει τη μετάβαση της Ελλάδας στη νέα ψηφιακή εποχή, και επικεντρώνεται στην ψηφιακή διακυβέρνηση και την απλούστευση διαδικασιών, μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα και δράσεις.

Η παρούσα εργασία, στο θεωρητικό μέρος, βασίζεται στην υπάρχουσα διαθέσιμη βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί όλα τα προηγούμενα χρόνια. Το εύρος της βιβλιογραφίας, ιδιαίτερα της ξενόγλωσσης, είναι αρκετά εκτενές, καθώς η μελέτη για τα συγκεκριμένα αντικείμενα αποτέλεσε και αποτελεί μέχρι σήμερα κύριες περιοχές έρευνας για πολλές επιστήμες, ερευνητικά και επαγγελματικά πεδία.

Η μεθοδολογική ερευνητική προσέγγιση είναι η ποσοτική έρευνα με περιγραφική και επαγωγική ανάλυση των δεδομένων. Η ποσοτική έρευνα διεξήχθη με ερωτηματολόγια σε δείγμα ευκολίας, τα στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, και επιδιώκει να αποτυπώσει με αριθμητικά δεδομένα τον ρόλο των προαναφερθεισών μεταβλητών, ως θεμελιωδών παραγόντων για την Οργανωσιακή τους Δέσμευση και συνακόλουθα την απόδοση τους που θα επιφέρει τον μετασχηματισμό και τη μετάβαση του ελληνικού δημοσίου, στην νέα εποχή της δημόσιας διοίκησης και την ψηφιακή της μορφή.

Ερευνητικό κενό

Κατά την τελευταία τετραετία, στον χώρο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης έχουν λάβει χώρα παρεμβάσεις διοικητικές, θεσμικές, τεχνολογικές, που έχουν συντελέσει στη μεταρρύθμιση του ελληνικού κράτους. Στην περίοδο αυτή, παρατηρείται έντονα, λόγω του ριζικού ανασχεδιασμού της δημόσιας διοίκησης, και η αλλαγή και βελτίωση της σχέσης κράτους πολίτη, ενώ έχει επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους. Η θεσμική ανασυγκρότηση που έγινε με το επιτελικό κράτος, η ψηφιοποίηση της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, η επιστημονική προσέγγιση στον τρόπο διακυβέρνησης, αλλά και ο στρατηγικός σχεδιασμός και συντονισμός των έργων και δράσεων είναι στοιχεία ενός σύγχρονου ευρωπαϊκού κράτους και αποτελούν παράλληλα τις βάσεις για περαιτέρω πρόοδο.

Βασικός φορέας των παραπάνω μεταρρυθμίσεων είναι το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Υ.Ψη.Δ), με αποστολή τη *«συνεχή προώθηση του ψηφιακού και διοικητικού μετασχηματισμού της χώρας και την προσαρμογή της στο ταχέως μεταβαλλόμενο, διεθνές περιβάλλον¹»*, μέσω των φορέων και των Γενικών Γραμματειών που το διαρθρώνουν.

Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών, Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., ως οργανική μονάδα του Υ.Ψη.Δ, έχει ως αποστολή τον *«σχεδιασμό και τον συντονισμό των πολιτικών που αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας καθώς και στην απλούστευση και ψηφιοποίηση όλων των συναλλαγών του πολίτη με το Κράτος²»*. Η αποστολή αυτή επιτελείται μέσα από την διαμόρφωση του πλαισίου, των κανόνων και των συνθηκών λειτουργίας, με στόχο τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του κράτους και τη συλλογική ευημερία, τη βελτίωση της ζωής των πολιτών μέσα από τα ψηφιακά μέσα, την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη από τον δημόσιο τομέα σε όλα τα επίπεδα, την ανάπτυξη της οικονομίας και την ενδυνάμωση της συμμετοχής, προστατεύοντας τους θεσμούς, το δημόσιο συμφέρον και τις κρίσιμες υποδομές της χώρας.

Αναλυτικότερα, η αναδόμηση του κράτους μέσα από την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και ο εκσυγχρονισμός των διοικητικών εργαλείων έχουν συμβάλλει καταλυτικά, ώστε το κράτος να επιτύχει σε μεγάλο βαθμό τον ψηφιακό του μετασχηματισμό και την άμεση και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του πολίτη. Σε αυτήν την κατεύθυνση αναδύονται νέες πολιτικές, όπως η νέα Δημόσια Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών Δημοσίου³, που αποτελεί ένα θεσμικό θεμέλιο για τη λειτουργία της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης.

Η Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., ως οργανική μονάδα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης Υ.Ψη.Δ), στον αναλογούντα βαθμό του αρμοδιοτήτων της, έχει αποδείξει ότι διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό,

¹ Προεδρικό Διάταγμα 40/2020, αρ.1. παρ.1 https://www.et.gr/api/DownloadFeksApi/?fek_pdf=20200100085

² Προεδρικό Διάταγμα 40/2020, αρ.15. παρ.1 https://www.et.gr/api/DownloadFeksApi/?fek_pdf=20200100085

³ <https://diadikasies.gov.gr/>

την τεχνογνωσία και τις δομές ώστε να δημιουργεί προστιθέμενη δημόσια αξία για τους πολίτες και για τη χώρα.

Ενδιαφέρον λοιπόν είναι να εξεταστούν οι θεμελιώδεις παράγοντες και ο βαθμός επίδρασης τους, βάσει των οποίων έγιναν πραγματικότητα οι παραπάνω μεταρρυθμίσεις, σχεδιάστηκαν, δημιουργήθηκαν και εφαρμόστηκαν οι προαναφερόμενες πολιτικές, υποστηρίχθηκαν η καινοτομία και ο ουσιαστικός και ο ψηφιακός μετασχηματισμός, από τα στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. Αναλυτικότερα, ερευνητικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι το πλαίσιο παραγόντων και μεταβλητών, εντός του οποίου δρα και δημιουργεί το έμπυχο δυναμικό της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., μέσω του οποίου αναπτύσσονται θεμελιώδεις ικανότητες, δημιουργείται και διατηρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Δημόσιου Οργανισμού σε ένα πολυτάραχο και ευμετάβλητο περιβάλλον και συντελείται ο ουσιαστικός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης, όπως απεδείχθη τα τελευταία τέσσερα χρόνια (2019-2023).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι ετών, οι έννοιες της στρατηγικής, του στρατηγικού προγραμματισμού και της στρατηγικής διοίκησης έχουν διεισδύσει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Έχουν γίνει ευρέως αποδεκτές, ως μέσα εκσυγχρονισμού και χάραξης δημοσίων πολιτικών της κυβέρνησης αλλά και εφαρμογής και ελέγχου τους, από τους φορείς της κυβέρνησης και τα υπουργεία. Οι εμπλεκόμενοι στη δημόσια διοίκηση, είτε ως πολιτικοί, ως επιστημονικοί ή ειδικοί συνεργάτες είτε ως επαγγελματίες δημόσιοι υπάλληλοι είναι πλέον εξοικειωμένοι με τις έννοιες αυτές.

Παραδοσιακά, οι δημόσιοι οργανισμοί θεωρούνταν ως ιεραρχικές δομές όπου επικρατούσε η γραφειοκρατία, με ανεξέλεγκτες διαδικασίες, δυσχεραίνοντας τη διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών και επιχειρήσεων. Σήμερα, διαφαίνεται αργά αλλά σταθερά ο μετασχηματισμός των δημοσίων υπηρεσιών από κέντρα γραφειοκρατίας σε οργανισμούς μάθησης, με συνεχή αναγέννηση από την ποικιλία των γνώσεων, την εμπειρία και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους, μέσα σε μια κουλτούρα δημιουργίας, κωδικοποίησης, ανταλλαγής και διαμοιρασμού γνώσης, με σκοπό την πραγμάτωση του οράματος και της αποστολής του εκάστοτε οργανισμού, στο πλαίσιο εφαρμογής της στρατηγικής του αλλά και του ψηφιακού μετασχηματισμού του.

Παράλληλα, στο πλαίσιο του οράματος, της αποστολής και της στρατηγικής των δημοσίων οργανισμών, εμπεριέχονται έμμεσα και οι εκπαιδευτικοί στόχοι για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σταδιακή αναβάθμιση και ο επερχόμενος μετασχηματισμός του δημοσίου τομέα σχετίζονται άμεσα με τη συντονισμένη προσπάθεια εντοπισμού και καταγραφής δεξιοτήτων και γνώσεων που καλούνται να έχουν οι εργαζόμενοι των δημοσίων οργανισμών, και συνακόλουθα σχεδιασμού και αναζήτησης των αντίστοιχων προγραμμάτων προς κάλυψη τυχόν ελλείψεων. Η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα, με συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους, μεταδίδουν στο προσωπικό αυτές τις δεξιότητες, για την υλοποίηση της στρατηγικής τους, μέσω του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.⁴, αλλά και στοχευμένων ανά φορέα εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της στρατηγικής των δημοσίων οργανισμών, επαφίενται και συνδέονται άμεσα με τον άνθρωπο που θα την υλοποιήσει, τον ηγέτη του οργανισμού. Ο επιτυχημένος ηγέτης διαμορφώνει το όραμα βασισμένο στις αξίες του, και τον κοινό τόπο συνύπαρξης της ομάδας του. Η στρατηγική, βασισμένη στο όραμα του ηγέτη, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη μαζί του, καθώς από

⁴ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (<https://www.ekdd.gr/>)

αυτόν εξαρτάται η ανάπτυξη και ολοκλήρωση της. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ηγέτη, οι αξίες και το στυλ αποδεικνύονται κυρίαρχοι παράγοντες επιρροής της ομάδας και επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, εφόσον η ομάδα ταυτιστεί με το όραμα και συμπορευτεί. Η ηγεσία λοιπόν είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία μπορεί να επιφέρει τους επιθυμητούς στόχους, για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής του οργανισμού και σχετίζεται με την προαγωγή της προόδου και ανάπτυξης του οργανισμού και ως εκ τούτου επικεντρώνεται στο όραμα, τη χάραξη στρατηγικής, την ευθυγράμμιση των ανθρώπων και την έμπνευση του συνόλου των εμπλεκομένων.

1.2 Στρατηγική

Σύμφωνα με τους Bryson, J., George, B., (2020, σελ.3):

«Η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως μια συγκεκριμένη προσέγγιση για την ευθυγράμμιση των φιλοδοξιών και των δυνατοτήτων των δημόσιων οργανισμών ή άλλων οντοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να δημιουργηθεί δημόσια αξία».

Σύμφωνα με τους Johnson et. al. (2008, σελ. 3):

«Η Στρατηγική είναι η κατεύθυνση όπως και το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μακροπρόθεσμα, η οποία του εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε ένα περιβάλλον που αλλάζει διαρκώς, δια μέσω της αρμονοποίησης των πόρων και των ικανοτήτων του, επιβεβαιώνοντας ταυτόχρονα τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών του».

Σύμφωνα με τους Boyne και Walker (2010, σελ. 185):

«Η στρατηγική στον δημόσιο τομέα μπορεί να νοηθεί ως ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες».

Σύμφωνα με τον Michael Porter (1996, σελ.17):

«Στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης, που περιλαμβάνει ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων».

Η στρατηγική μπορεί να οριστεί ως μια συνεκτική προσέγγιση για την ευθυγράμμιση των φιλοδοξιών και των δυνατοτήτων των δημόσιων οργανισμών ή άλλων οντοτήτων, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να δημιουργηθεί δημόσια αξία.

Συνεπώς, η στρατηγική απαιτείται και προκύπτει σε κάθε πλαίσιο όπου οι φιλοδοξίες και οι δυνατότητες πρέπει να ευθυγραμμιστούν. Δευτερευόντως, η στρατηγική στη δημόσια διοίκηση δεν αφορά απαραίτητα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, η βασική ιδέα που διέπει τη στρατηγική είναι ότι οι δημόσιοι οργανισμοί και οι συναφείς οντότητες, μέσω των στρατηγικών τους, μπορούν πράγματι να επιτύχουν σημαντικούς στόχους και, στη συνέχεια, να δημιουργήσουν δημόσια αξία, όπως αναφέρεται σε Moore, 1995. Τρίτον, η στρατηγική διευκρινίζει πώς οι φιλοδοξίες μπορούν να επιτευχθούν σε ένα δεδομένο πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες ή αναγκαίες δυνατότητες. Η ποιότητα μιας στρατηγικής θα πρέπει επομένως να κρίνεται από τη φύση των φιλοδοξιών και των

ικανοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των φιλοδοξιών και το πόσο καλά οι φιλοδοξίες και οι ικανότητες συνδέονται μέσα στο συγκεκριμένο πλαίσιο, (Bryson, Ackermann, & Eden, 2007, όπως αναφέρεται σε Bryson, J., George, B., 2020, σελ. 4). Με άλλα λόγια, οι στρατηγικές μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ως προς το πόσο καλά ευθυγραμμίζουν τις φιλοδοξίες και τις ικανότητες.

Καθώς η στρατηγική συνδέει τις φιλοδοξίες και τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξή τους και η χάραξη στρατηγικής συνεπάγεται τη σκόπιμη αλλά και την αναδυόμενη (εκ νέου) ευθυγράμμιση των φιλοδοξιών και των ικανοτήτων, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι φιλοδοξίες μπορούν πράγματι να επιτευχθούν, συνάγεται ότι σε διαφορετική περίπτωση πρέπει να τροποποιηθούν, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες ικανότητες και την πιθανή ανάγκη ανάπτυξης νέων. (Bryson, J., George, B., 2020, σελ. 2).

Στη Δημόσια Διοίκηση υπάρχουν τέσσερις ευρείς τύποι στρατηγικών, που χαρακτηρίζουν άτομα, ομάδες, οργανισμούς και συνεργασίες:

- ο αντιδρών (χαμηλές προσδοκίες, χαμηλές ικανότητες),
- ο ονειροπόλος (υψηλές προσδοκίες, χαμηλές ικανότητες),
- ο ανεπαρκής (χαμηλές προσδοκίες, υψηλές ικανότητες)
- ο έμπειρος (υψηλές προσδοκίες, υψηλές ικανότητες).

(Bryson, J., George, B., 2020, σελ. 2- 4).

Πίνακας 1.1

Ο πίνακας φιλοδοξιών-δυνατοτήτων της Στρατηγικής στη Δημόσια Διοίκηση

(Bryson, J., George, B., 2020, σελ. 4).

Υψηλό		
Προσδοκίες	Μη Ρεαλιστική Στρατηγική «Ο ονειροπόλος»	Ρεαλιστική Φιλόδοξη Στρατηγική «Ο έμπειρος»
	Στρατηγική Απουσία «Ο Αντιδρών»	Μη Φιλόδοξη Στρατηγική «Ο ανεπαρκής»
Χαμηλό		
	Χαμηλό	Υψηλό
	Ικανότητες	

Ο «Αντιδρών» είναι ένας δημόσιος οργανισμός ή άλλη οντότητα που δεν έχει πραγματικά στρατηγική. Έχει χαμηλές φιλοδοξίες και δεν επικεντρώνεται στην ανάπτυξη υψηλών ικανοτήτων. Ο αντιδρών είναι συνήθως αυτός που περιμένει οδηγίες από το θεσμικό του περιβάλλον πριν δράσει. Η έρευνα έχει δείξει ότι η στρατηγική του αντιδρώντος είναι μια διαδρομή προς τη μη αποτελεσματική

δημόσια υπηρεσία & απόδοση και μπορεί ακόμη και να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση (R. Andrews, *et al*, 2012, όπως αναφέρεται σε Bryson, J., George, B., 2020, σελ.. 4)

Ο «Ονειροπόλος» είναι ένας δημόσιος οργανισμός ή άλλη οντότητα που έχει υψηλές φιλοδοξίες, αλλά δεν έχει ή δεν αναπτύσσει τις ικανότητες που απαιτούνται για να ανταποκριθεί στις φιλοδοξίες αυτές. Μια τέτοια στρατηγική είναι μη ρεαλιστική και είναι απίθανο να επιτευχθούν οι στόχοι.

Ο «Ανεπαρκής» είναι ένας δημόσιος οργανισμός ή άλλη οντότητα που έχει χαμηλές φιλοδοξίες και / ή μπορεί να αναπτύξει υψηλές ικανότητες. Μια τέτοια στρατηγική δεν είναι φιλόδοξη και είναι απίθανο να οδηγήσει στη δημιουργία ουσιαστικής δημόσιας αξίας.

Η τελευταία κατηγορία είναι ο «Έμπειρος», ένας δημόσιος οργανισμός ή άλλη οντότητα που διαθέτει τόσο υψηλές φιλοδοξίες όσο και υφιστάμενες ή αναπτυσσόμενες υψηλές ικανότητες. Αυτή είναι πιθανότατα η προτιμώμενη στρατηγική που θα πρέπει να επιδιώξουν πολλές οντότητες - δηλαδή μια αποτελεσματική ευθυγράμμιση των υψηλών φιλοδοξιών για την επίτευξη στόχων και τη δημιουργία δημόσιας αξίας και των ικανοτήτων που είναι ισχυρές. ικανότητες για την πραγματική υλοποίηση των φιλοδοξιών. (Bryson, J., George, B.,2020, σελ.. 3-5).

Αν και η έμπειρη στρατηγική μπορεί κάλλιστα να προτιμάται, οι τρεις άλλοι τύποι στρατηγικής είναι πιθανόν να είναι πιο συνηθισμένοι στη δημόσια διοίκηση. Πράγματι, η έλλειψη φιλοδοξίας ή ρεαλισμού στις στρατηγικές των δημόσιων οργανισμών αποτελεί το επίκεντρο πολλών λαϊκών και ακαδημαϊκών επικρίσεων. Για να μπορέσει η δημόσια διοίκηση να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της, χρειάζονται πιο έξυπνοι στρατηγιστές.

Τα χαρακτηριστικά στοιχεία που απαιτούνται και καθιστούν τη χάραξη στρατηγικής στο δημόσιο τομέα «στρατηγική», αλλά και που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες του δημόσιου τομέα -και ειδικότερα τον προγραμματισμό- ως «στρατηγικές» είναι:

- Προσοχή στο πλαίσιο και τη σκέψη για το πώς να προσαρμόζεται η στρατηγική προσέγγιση στο πλαίσιο, ακόμη και αν ένας σκοπός της προσπάθειας είναι συνήθως να αλλάξει το πλαίσιο με κάποιο σημαντικό τρόπο.
- Σκέψη σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους, συμπεριλαμβανομένης της προσοχής στις απαιτήσεις της κατάστασης (π.χ. πολιτικές, νομικές, διοικητικές, ηθικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις).
- Μια αρχική εστίαση σε μια ευρεία ατζέντα και αργότερα η μετάβαση σε μια πιο επιλεκτική εστίαση στη δράση.
- Έμφαση στη συστημική σκέψη, δηλαδή στην προσπάθεια κατανόησης της δυναμικής του συνολικού συστήματος που σχεδιάζεται και διαχειρίζεται, όπως αυτό λειτουργεί, ή ιδανικά θα έπρεπε να λειτουργεί, στον χώρο και στον χρόνο, συμπεριλαμβανομένων των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των υποσυστημάτων που το απαρτίζουν.

- Προσοχή στα ενδιαφερόμενα μέρη, καθιστώντας στην πραγματικότητα τη χάραξη στρατηγικής μια προσέγγιση στην πρακτική πολιτική. Συνήθως πολλά επίπεδα διακυβέρνησης και πολλοί τομείς εμπλέκονται ρητά ή σιωπηρά στη χάραξη στρατηγικής.
- Έμφαση στα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές και εστίαση στα ανταγωνιστικά και συνεργατικά πλεονεκτήματα.
- Έμφαση στη σκέψη για πιθανό μέλλον και στη συνέχεια στη λήψη αποφάσεων υπό το πρίσμα των μελλοντικών συνεπειών τους - με άλλα λόγια, η σύνδεση της χρονικής με τη χωρική συστημική σκέψη.
- Μεγάλη προσοχή στην εφαρμογή, η στρατηγική που δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά δεν αποτελεί στρατηγική.
- Μια σαφής συνειδητοποίηση ότι οι στρατηγικές είναι τόσο σκόπιμα καθορισμένες εκ των προτέρων όσο και αναδυόμενες στην πράξη.

Εν ολίγοις, η επιθυμία να σταθεροποιηθεί αυτό που πρέπει να σταθεροποιηθεί, διατηρώντας παράλληλα την κατάλληλη ευελιξία όσον αφορά τους στόχους, τις πολιτικές, τις στρατηγικές και τις διαδικασίες για τη διαχείριση της πολυπλοκότητας, την αξιοποίηση σημαντικών ευκαιριών και την προώθηση της ανθεκτικότητας και της βιωσιμότητας ενόψει ενός αβέβαιου μέλλοντος.

Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν πρέπει να ερμηνεύονται ως κάποιου είδους φόρμουλα. Αντίθετα, αντιπροσωπεύουν στοιχεία ή αρχές που καθοδηγούν την καλή χάραξη στρατηγικής. Σημαίνουν επίσης ότι η καλή στρατηγική απαιτεί από τους καλούς στρατηγιστές να εξετάζουν προσεκτικά τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μπορούν να λειτουργήσουν σε συγκεκριμένα πλαίσια.

Η στρατηγική είναι πλέον πανταχού παρούσα στις κυβερνητικές πολιτικές και πολλές προσεγγίσεις που συνδέονται με τη στρατηγική, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διοίκηση, αποτελούν μέρος της τυποποιημένης εργαλειοθήκης της δημόσιας διοίκησης και των φορέων χάραξης πολιτικής. Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και η δημόσια διοίκηση του 21ου αιώνα είναι πράγματι αντιμέτωποι με μυριάδες προκλήσεις - όλες από τις οποίες απαιτούν αποτελεσματικές στρατηγικές (Bryson, J., George, B., 2020, σελ. 2)

1.2.1 Στρατηγικός προγραμματισμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διοίκηση είναι συγκεκριμένες προσεγγίσεις που μπορούν να επιτρέψουν την αποτελεσματική χάραξη στρατηγικής μέσα και από δημόσιους οργανισμούς ή άλλες οντότητες (π.χ. διασυνοριακές λειτουργίες, συνεργασίες, κοινότητες). Κάθε προσέγγιση αποτελείται από ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών, διεργασιών, εργαλείων, τεχνικών και πρακτικών που πρέπει να αξιοποιούνται επιλεκτικά και να προσαρμόζονται σε συγκεκριμένα πλαίσια, ακόμη και

όταν το ίδιο το πλαίσιο πιθανόν πρέπει να αλλάξει. (Ferlie & Ongaro, 2015, όπως αναφέρεται σε Bryson, J., George, B, 2020, σελ. 2).

Πιο συγκεκριμένα, στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί καθορίζουν και προσδιορίζουν μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις, διαμορφώνουν και εφαρμόζουν στρατηγικές για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές μεταβλητές, (Hax and Majluf, 1990, όπως αναφέρεται σε Ugboro *et al* 2011, σελ.3). Η διαδικασία περιλαμβάνει μια σειρά από οργανωτικές δραστηριότητες που ξεκινούν με τον καθορισμό των οργανωτικής αποστολής, την ανάπτυξη στρατηγικών στόχων, τη διαμόρφωση στρατηγικών και καταλήγει στην ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων δράσης για να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές εφαρμόζονται για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Στη διαδικασία αυτή περιλαμβάνεται ο εντοπισμός μελλοντικών ευκαιριών που πρέπει να αξιοποιηθούν, οι απειλές που πρέπει να αποφευχθούν ή να εξουδετερωθούν, η αξιολόγηση των οργανωτικών δομών, των δυνατών και αδύνατων σημείων, και η δημιουργία συστημάτων ελέγχου για να διασφαλιστεί ότι ο οργανισμός παραμένει στην πορεία επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων του.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να οριστεί ως μια σκόπιμη προσέγγιση στη διαμόρφωση στρατηγικής και τυπικά περιλαμβάνει στοιχεία όπως η ανάλυση της εντολής, ο καθορισμός της αποστολής και των αξιών, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο εντοπισμός στρατηγικών ζητημάτων, η διατύπωση στρατηγικών για την αντιμετώπιση των ζητημάτων και συχνά η διατύπωση ενός οράματος για το μέλλον (Bryson, J., George, B., 2020, σελ.3).

Οι Montana & Charnov (2008, σελ.159) ορίζουν τον στρατηγικό προγραμματισμό (*strategic planning*) ως τον προγραμματισμό της γενικής πορείας της επιχείρησης ή του οργανισμού, και των επιμέρους στοιχείων του. Προσθέτουν ότι αναφέρεται στην αποστολή της επιχείρησης ή του οργανισμού, δηλαδή στις κύριες δραστηριότητες του, ενώ αυτό που αναμένεται από τον στρατηγικό προγραμματισμό είναι γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για την επιλογή επιχειρηματικών τομέων ή αγορών στις οποίες θα διεισδύσει ή από τις οποίες θα αποσυρθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την επιλογή ενός προορισμού, την αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης και την επιλογή μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη επιλεγμένων στόχων. Έχει χρονικό ορίζοντα άνω των πέντε ετών και ενέχει την αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Όπως αναφέρεται στον Poister (Poister, T.H., 2010 σελ. 247), στο θεμελιώδες βιβλίο του για τον στρατηγικό σχεδιασμό στο δημόσιο και μη κερδοσκοπικό τομέα, ο Bryson παρουσιάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό ως ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών και εργαλείων για τη διαμόρφωση «του τι είναι ένας οργανισμός (ή οντότητα), τι κάνει και γιατί το κάνει» (2004, 6). Μακροπρόθεσμα, σκοπός του είναι να προάγει τη στρατηγική σκέψη, τη δράση και τη μάθηση σε συνεχή βάση. Έτσι, ο στρατηγικός σχεδιασμός λαμβάνει μια προσέγγιση «μεγάλης εικόνας» που συνδυάζει τη μελλοντική

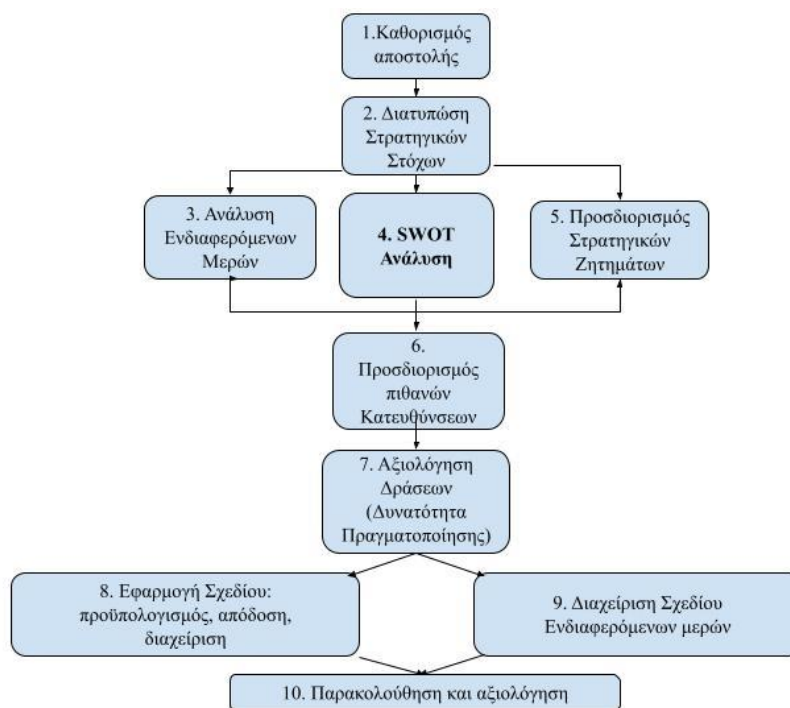
σκέψη, την αντικειμενική ανάλυση, και την υποκειμενική αξιολόγηση των αξιών, των στόχων και των προτεραιοτήτων για τη χάραξη μιας μελλοντικής κατεύθυνσης και τις κατευθύνσεις δράσης για να διασφαλιστεί η ζωτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ικανότητα να προσθέτει δημόσια αξία.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως μια συστηματική διαδικασία για τη διοίκηση του οργανισμού και τη μελλοντική του κατεύθυνση, σε σχέση με το περιβάλλον και τις απαιτήσεις των εξωτερικών ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης στρατηγικής, της ανάλυσης των δυνατών σημείων και αδυναμιών, του προσδιορισμού των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού, της υλοποίησης στρατηγικών δράσεων και της διοίκησης ζητημάτων (Joyce, P, 2015 σελ. 5). Ο ορισμός αποτυπώνεται στο διάγραμμα 1.2, ως μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης, για δημόσιους οργανισμούς:

Διάγραμμα 1.1

Διάγραμμα απόφασης για απλό στρατηγικό σχεδιασμό στον δημόσιο τομέα

(Joyce, P., 2018, σελ.6)



Το διάγραμμα ροής αποφάσεων, ως μια απλή εκδοχή του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα, είναι μια προτεινόμενη ακολουθία για τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση των δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους στόχους, την κατάσταση, για τις επιλογές, για την κατανομή των πόρων.

Στην πραγματικότητα, στον δημόσιο τομέα σε πολλές χώρες ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται συχνά ως κατάλληλο εργαλείο για τον εθνικό αναπτυξιακό σχεδιασμό, και τα τελευταία χρόνια θεωρείται συχνά ότι η παρακολούθηση κατά τη διάρκεια της υλοποίησης αποτελεί επίσης αναπόσπαστο μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αναφέρει ο Joyce, P. (2015, σελ. 9)

Συνεπώς, ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία κατά την οποία τίθενται οι στόχοι απόδοσης και καθορίζονται οι δράσεις που πρέπει να λάβουν χώρα, ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Μέσω του προγραμματισμού ο δημόσιος οργανισμός καθορίζει ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα των σχεδίων δράσης, δηλαδή τους σκοπούς, τους στόχους και τους τρόπους για να τους επιτύχει..

Όπως εξηγεί ο Poister (2010), όταν αναφερόμαστε σε δημόσιους οργανισμούς, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει σχεδιαστεί «για να χαράξει μια μελλοντική κατεύθυνση και ενέργειες για να διασφαλιστεί η ζωτικότητα, η αποτελεσματικότητα και η ικανότητα ενός οργανισμού να προσθέτει δημόσια αξία» (όπως αναφέρεται σε Cronley, *et al.* 2014, σελ. 247).

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, σε Ευρώπη και Αμερική, ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός, εκ μέρους των δημόσιων οργανισμών, μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη ουσιαστικής αλλαγής. Έχει διαπιστωθεί περαιτέρω ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού επιφέρει επίτευξη βελτιώσεων, τόσο στις οργανωτικές ικανότητες, όσο και στις επιδόσεις. Τέλος, μπορεί και ενισχύει τους δημόσιους οργανισμούς, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και δημιουργεί δημόσια αξία με διαφορετικό τρόπο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναμένεται να παίζει κυρίαρχο ρόλο τα επόμενα χρόνια στους δημόσιους οργανισμούς. Σαφώς, εάν οι δημόσιες υπηρεσίες πρόκειται να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικότερα τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, η στρατηγική πρέπει να διαμορφώνεται από τα ανώτατα στελέχη και τους διευθυντές, σκεπτόμενους εκτός πλαισίου. Η ανάλυση των στρατηγικών ζητημάτων πρέπει να βασίζεται σε εκτεταμένη συλλογή πληροφοριών και η διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να επηρεάζεται από την εμπειρία, τη διαίσθηση, την έμπνευση, ακόμη και τα προαισθήματα, καθώς και μια έντονη αίσθηση της πολιτικής σκοπιμότητας. Έτσι, οι διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να διευκολύνουν την κατανόηση των δυνάμεων που οδηγούν τα πράγματα, να διερευνούν τις επιλογές από την άποψη των σκοπιμότητας και των πιθανών συνεπειών, και να διεγείρουν ειλκρινείς συζητήσεις σχετικά με το κόστος και τους κινδύνους που συνδέονται με τις διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

Σύμφωνα με Bryson & Crosby, όπως αναφέρεται στον Poister, T.H., 2010 (σελ. 248), δεδομένης της διασυνοριακής φύσης πολλών εκ των ζητημάτων που αντιμετωπίζουν, οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να είναι πιο περιεκτικοί στον στρατηγικό τους σχεδιασμό, προσκαλώντας βασικούς εξωτερικούς ενδιαφερόμενους φορείς να συμμετάσχουν σε διαδικασίες τους ή να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες για να ζητήσουν τη συμβολή εξωτερικών παραγόντων, μέσω ερευνών, ομάδων εστίασης, εκτελεστικών συνεδριάσεων ή άλλων φόρουμ. (Poister, T.H., 2010, σελ. 248).

Πιο άμεσα, ωστόσο, οι δημόσιοι διαχειριστές πρέπει να συνδέσουν τον στρατηγικό σχεδιασμό πολύ στενότερα με τις διαδικασίες διοίκησης απόδοσης, ως απάντηση στη συνεχή πίεση για λογοδοσία, καθώς και στη δική τους δέσμευση για διοίκηση με στόχο τα αποτελέσματα. Πιο

συγκεκριμένα, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν τρεις θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τους δημόσιους οργανισμούς κατά την επόμενη δεκαετία:

- α. Μετάβαση από τον στρατηγικό σχεδιασμό στη στρατηγική διοίκηση
- β. Μετάβαση από τη μέτρηση της απόδοσης στη διοίκηση απόδοσης
- γ. Αποτελεσματικότερη σύνδεση της στρατηγικής και της διοίκησης απόδοσης

Η πραγματοποίηση αυτών των τριών μεταβάσεων είναι απαραίτητη για να μπορέσουν οι δημόσιοι οργανισμοί να εστιάσουν την προσοχή τους στους καταλληλότερους στόχους και να διοικούν αποτελεσματικά, για την επίτευξη των στόχων αυτών (Poister, T.H., 2010, σελ. 248).

1.2.2 Στρατηγική Διοίκηση

Η στρατηγική διοίκηση έχει γίνει από την ακαδημαϊκή της σύλληψη στη δεκαετία του 1960 ένα ποικίλο πεδίο που εκτείνεται σε επιχειρηματική, μη κερδοσκοπική καθώς και δημόσια στρατηγική.

Η χάραξη πολιτικής, ο σχεδιασμός και ο προϋπολογισμός είναι εδώ και πολύ καιρό σημαντικές δραστηριότητες στον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, στις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα άρχισαν επίσης να χρησιμοποιούν έννοιες και τεχνικές στρατηγικής διοίκησης. Σήμερα, η στρατηγική διοίκηση είναι κοινή στον δημόσιο τομέα, σε πολλές χώρες και σε διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης (Johnsen A. 2015, σελ. 244)

Η στρατηγική διοίκηση είναι μια προσέγγιση της χάραξης στρατηγικής από δημόσιους οργανισμούς ή άλλες οντότητες, που ενσωματώνει τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής, και συνήθως περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό για τη διαμόρφωση στρατηγικών, τρόπους εφαρμογής στρατηγικών και συνεχή στρατηγική μάθηση και μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους οργανισμούς ή άλλες οντότητες να επιτύχουν σημαντικούς στόχους και να δημιουργήσουν δημόσια αξία (Bryson, J., George, B.,2020, σελ. 3).

Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να οριστεί ως «η κατάλληλη και λογική ενσωμάτωση και εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού, σε ολόκληρο τον οργανισμό (ή άλλη οντότητα) με συνεχή τρόπο για την ενίσχυση του, την εκπλήρωση της αποστολής του, την εκπλήρωση των εντολών, τη συνεχή μάθηση και τη διαρκή δημιουργία της δημόσιας αξίας» (Bryson, *et al* K.,2010, σελ. 495-496)

Θεωρείται συνήθως ως η ευθυγράμμιση των εσωτερικών ικανοτήτων με τις εξωτερικές απαιτήσεις, και αυτή η ευθυγράμμιση μπορεί να λάβει τη μορφή σχεδίων, μοτίβων, θέσεων, προοπτικών και υποθέσεων (Mintzberg *et al.*, 2009, όπως αναφέρεται στον Johnsen A. 2015, σελ. 245).

Η στρατηγική διοίκηση ασχολείται με τη διασφάλιση ότι η στρατηγική εφαρμόζεται αποτελεσματικά και με την ενθάρρυνση της στρατηγικής μάθησης, σκέψης και δράσης σε συνεχή βάση. Διασφαλίζει εξίσου την παρακολούθηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος

του οργανισμού, τη συλλογή πληροφοριών από μια ευρεία ποικιλία πηγών και την αντίληψη των συνθηκών αλλά και της μετατροπής των αξιών του ευρύτερου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο υφίσταται ο οργανισμός.

Επίσης, περιλαμβάνει τη λειτουργία όλων των «μοχλών διοίκησης» σε μια συντονισμένη προσπάθεια για την υλοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών, την προώθηση της στρατηγικής ατζέντας, και την πρόοδο του οργανισμού στο μέλλον, με τρόπο μελετημένο και συνειδητό. Αυτοί οι μοχλοί περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τον επιχειρησιακό και επιχειρηματικό σχεδιασμό, τους προϋπολογισμούς, την ανάπτυξη και την κατάρτιση του προσωπικού, άλλα και διοικητικές και διαχειριστικές διαδικασίες, εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες, αναλυτικές ικανότητες και ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, μηχανισμούς υλοποίησης προγραμμάτων, νομοθετικές ατζέντες, ηγετικές ικανότητες και την ικανότητα ενός οργανισμού να επηρεάζει άλλους φορείς στα δίκτυα μέσω των οποίων λειτουργεί, (Poister και Streib 1999, όπως αναφέρεται στο Poister, T.H., 2010, σελ. 24)

Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει ακόμα τη διαμόρφωση, την εφαρμογή και τη διαχείριση της στρατηγικής ατζέντας ενός οργανισμού, σε συνεχή και όχι σε περιοδική βάση, χρησιμοποιώντας μια στοχευμένη προσέγγιση για τη διαμόρφωση στρατηγικής. Η αποτελεσματική στρατηγική διοίκηση, πρέπει να παρακολουθεί τις εξωτερικές τάσεις και δυνάμεις, καθώς και την εσωτερική απόδοση σε συνεχή βάση, ανανεώνοντας τις πληροφορίες στην πορεία και αναθεωρώντας τη στρατηγική όταν και εφόσον χρειάζεται.

Η πρακτική στρατηγικής διοίκησης είναι ένα σύνθετο φαινόμενο. Σύμφωνα με Bryson *et al.* (2010, σελ. 497) οι πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού ή μάνατζμεντ θα πρέπει να νοούνται ως οι μερικώς τακτικές στρατηγικές συμπεριφορές σκέψης, δράσης και μάθησης που περιλαμβάνουν συνήθως πολύπλοκες συγκεντρώσεις ανθρώπινων και μη ανθρώπινων δρώντων που συγκροτούνται σε ομάδα βάσει της κοινής αίσθησης της τάξης και των αρχών, και αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου μέσω του τρόπου με τον οποίο εκτελούνται (Johnsen A. 2015, σελ. 244)

Αυτό σημαίνει ότι η πρακτική στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει διαφορετικούς τύπους δρώντων, όπως για παράδειγμα, κορυφαία στελέχη, σχεδιαστές, λογιστές και εξωτερικούς συμβούλους, οι οποίοι εμπλέκονται σε διαδικασίες που, για παράδειγμα, περιλαμβάνουν διάφορες ρουτίνες, σχέδια και χρήση συγκεκριμένων εργαλείων (Johnsen A. 2015, σελ. 244).

Η στρατηγική διοίκηση θεωρείται ευρέως απαραίτητη για τις δημόσιες υπηρεσίες, οδηγώντας σε καλύτερες επιδόσεις και καλύτερα αποτελέσματα για το κοινό. Ο Joyce, P. (2015, σελ. xiii) αναφέρει ότι η στρατηγική διοίκηση στον δημόσιο τομέα έχει αναδειχθεί, βήμα προς βήμα, ως μέρος της σύγχρονης δημόσιας διακυβέρνησης. Δεν θα πρέπει πλέον να θεωρείται απλώς ένα εργαλείο προς χρήση για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά όλο και περισσότερο μια διαδικασία που μπορούν οι κυβερνήσεις να θέσουν σε χρήση για την εθνική ανάπτυξη.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντική για την οργανωσιακή βελτίωση, καθώς επηρεάζει την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, την απόδοση και τη νομιμότητα της εξουσίας. Πολλοί παράγοντες είναι σημαντικοί για τους οργανισμούς, όπως η ικανότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, βελτίωσης των υπηρεσιών, δημιουργίας αξίας και υποστήριξης. Πολλοί παράγοντες αντιπροσωπεύουν περιορισμούς με τους οποίους οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να προσαρμοστούν, αλλά η στρατηγική και η δομή διαφέρουν ως προς το ότι οι παράγοντες αυτοί εμπίπτουν σε κάποιο βαθμό στη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης (Johnsen A. 2015, σελ. 244).

Η στρατηγική είναι αυτό που συνδέει τις δυνατότητες και τις φιλοδοξίες. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διοίκηση είναι προσεγγίσεις για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Κανένα από τα δυο δεν είναι ένα ενιαίο αναλλοίωτο πράγμα, αλλά αντίθετα είναι ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών, διεργασιών, εργαλείων, τεχνικών και πρακτικών (και δομών στην περίπτωση των συστημάτων στρατηγικής διοίκησης) που πρέπει να αξιοποιούνται επιλεκτικά και να προσαρμόζονται με περίσκεψη και στρατηγική σε συγκεκριμένα πλαίσια, εάν πρόκειται να συμβάλουν στην παραγωγή επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ενώ υπάρχουν ποικίλες γενικές προσεγγίσεις και για τις δύο, τα όρια μεταξύ τους δεν είναι απαραίτητα σαφή και ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διοίκηση στην πράξη είναι συνήθως υβριδικές. Η έρευνα συσσωρεύεται σχετικά με το ποιες προσεγγίσεις του στρατηγικού σχεδιασμού και της διοίκησης λειτουργούν υπό ποιες συνθήκες, πώς και γιατί, αλλά απομένει πολλή δουλειά να γίνει (Bryson, J., George, B., 2020, σελ. 3).

1.3 Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management)

Η κυρίαρχη φύση των εργασίας στον εικοστό πρώτο αιώνα είναι η εργασία της γνώσης, που περιλαμβάνει τη χρήση της γνώσης, ως εισροή για την απόκτηση ενός πνευματικού αποτελέσματος βασισμένου στη γνώση. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί του εικοστού πρώτου αιώνα προσλαμβάνουν εργαζόμενους γνώσης - οι οποίοι χρησιμοποιούν τη γνώση ως εισροή, για να αποκτήσουν για να εκτελέσουν εργασία γνώσης (Drucker, P., 1999, σελ. 92). Με αυτόν τον τρόπο, υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία ότι η απόδοση των εργαζομένων γνώσης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή διεξαγωγή των λειτουργιών και των επιδόσεων των οργανισμών (Wright, 2005, σελ.158).

Οι εργαζόμενοι της γνώσης, σε αντίθεση με τους χειρώνακτες/αυτοαπασχολούμενους, είναι οι εργαζόμενοι που έχουν ανώτερη εκπαίδευση και χαρακτηρίζονται από εργασία γνώσης η οποία, με τη σειρά της, απαιτεί την παραγωγή και την εφαρμογή γνώσεων. Η ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων των εργαζομένων της γνώσης είναι η πρώτη και πιο θεμελιώδης προϋπόθεση, για τους οργανισμούς (Drucker, P., 1999, σελ.94).

Οι εργαζόμενοι στη γνώση συμβάλλουν στους οργανισμούς τους επιλύοντας προβλήματα. Η εστίαση σε διακριτούς τύπους προβλημάτων και στις προσεγγίσεις που ακολουθούν οι συμμετέχοντες για να εργαστούν, μέσω αυτών των προβλημάτων, παρέχει ένα θεμέλιο πάνω στο οποίο μπορεί να

αναπτυχθεί ένα μοντέλο Διαχείρισης Γνώσης. Η Δ.Γ. ορίζεται ως η ικανότητα πρόσβασης και εφαρμογής πληροφοριών, πόρων γνώσης και διαδικασιών, για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της καινοτομίας των εργαζομένων. Η εφαρμογή της Διαχείρισης Γνώσης περιλαμβάνει έναν συνδυασμό γνωστικών, πληροφοριακών και κοινωνικών ικανοτήτων, στις οποίες έχει προστεθεί και μια τέταρτη ικανότητα, η μάθηση και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ικανότητα εφαρμογής αυτών των ικανοτήτων υποστηρίζεται από ατομικούς, κοινωνικούς και οργανωσιακούς παράγοντες και η φύση των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται καθορίζει τον τρόπο που οι συμμετέχοντες εφαρμόζουν τις γνωστικές, πληροφοριακές, κοινωνικές και μαθησιακές ικανότητες (Wright, 2005, σελ.161).

Η γνώση έχει αναγνωριστεί στο πρόσφατο παρελθόν ως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών, για την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης (Gituma, 2017, όπως αναφέρεται σε Pauleen, D.J. (2017, σελ.228). Επίσης, οι Dillon & McQueen, (2016), όπως αναφέρεται σε Pauleen, D.J. (2017, σελ.228), ανέφεραν ότι η γνώση, ως ένα πολύ περίπλοκο περιουσιακό στοιχείο, τυγχάνει ιδιαίτερης μεταχείρισης από τη διοίκηση του οργανισμού, σε αντίθεση με άλλους πόρους. Σύμφωνα με τους Davenport και Prusak, (2015), όπως αναφέρεται σε Pauleen, D.J. (2017, σελ. 227), καθώς η βάση των βιομηχανοποιημένων οικονομιών έχει μετατοπισθεί από τους φυσικούς πόρους στα πνευματικά περιουσιακά στοιχεία, τα στελέχη αναγκάστηκαν να εξετάσουν τη γνώση που διέπει τους οργανισμούς τους και τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται αυτή η γνώση. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη των δικτυωμένων υπολογιστών (the rise of networked computers) κατέστησε δυνατή την κωδικοποίηση, αποθήκευση και διαμοιρασμό ορισμένων ειδών γνώσης πιο εύκολα και φθηνά από ποτέ.

Σύμφωνα με τους Davenport και Prusak, (2015), όπως αναφέρεται σε Pauleen, D.J. (2017, σελ.227) για την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης, η προσοχή πρέπει να δοθεί στα τέσσερα βασικά συστατικά στοιχεία: τη γνώση, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και την τεχνολογία. Στην ουσία, το επίκεντρο της Δ.Γ. είναι η σύνδεση των ανθρώπων, των διαδικασιών και της τεχνολογίας με σκοπό την αξιοποίηση της γνώσης. Ωστόσο, παρά τα μεγάλα βήματα που έχουν κάνει οι οργανισμοί στον τομέα της Δ.Γ, εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη κατανόησης των προκλήσεων της Δ.Γ. στον 21ο αιώνα και περισσότερο στους δημόσιους οργανισμούς (Sjoberg, 2017), όπως αναφέρεται σε Pauleen, D.J. (2017, σελ.227)

Η Δ.Γ μπορεί να οριστεί ως ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η παρακίνηση, και ο έλεγχος των ανθρώπων, των διαδικασιών και των συστημάτων στον οργανισμό, με στόχο τη βελτίωση και την αποτελεσματική χρήση των περιουσιακών στοιχείων που σχετίζονται με τη γνώση. Σε έναν οργανισμό, η γνώση δεν αποτελείται μόνο από ηλεκτρονικά ή έντυπα έγγραφα: η γνώση στο μυαλό του εργαζομένου και η γνώση που ενσωματώνεται στο σύστημα του οργανισμού, οι διαδικασίες του

οργανισμού αποτελούν επίσης μέρος των περιουσιακών στοιχείων που σχετίζονται με τη γνώση (García-Holgado *et al*, 2015, σελ. 2).

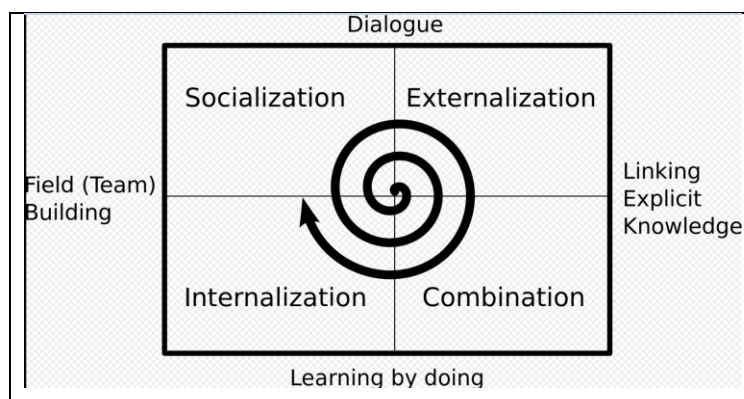
Όπως αναφέρεται σε García-Holgado *et al*, (2015), ο Uit Beijerse ορίζει τη Δ.Γ. ως την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, καθιστώντας παραγωγικό τον παράγοντα της γνώσης. Ο παράγοντας της γνώσης περιλαμβάνει όλα τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για να διαχειρίσει των πληροφοριών σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τον Jelenic, η Δ.Γ. δεν συνδέεται μόνο με τη διαχείριση της γνώσης ως πόρου, αλλά και με την τη διαχείριση των επιχειρησιακών διαδικασιών που χρησιμοποιούν αυτόν τον πόρο. Επί του παρόντος, η Δ.Γ. αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για κάθε είδους οργανισμό (García-Holgado *et al*, 2015, σελ. 2).

Όπως αναφέρουν οι García-Holgado *et al*, (2015, σελ. 3) η Δ.Γ. έχει έναν κύκλο ζωής γνωστό, ως διαδικασία Διαχείρισης Γνώσης. Δεν υπάρχει μόνο μία μοναδική διαδικασία Δ.Γ., αλλά πολλά μοντέλα.

1. Οι Davenport και Prusak προσδιορίζουν τέσσερα στάδια Διαχείρισης Γνώσης:
 - παραγωγή γνώσης (δημιουργία γνώσης και απόκτηση γνώσης) → αποθήκευση της γνώσης → μεταφορά της γνώσης (ανταλλαγή) → εφαρμογή της γνώσης
2. Οι Birkinshaw, Sheehan και Team παρουσιάζουν τον κύκλο ζωής της γνώσης ως μια καμπύλη S με τέσσερα στάδια:
 - δημιουργία → κινητοποίηση → διάχυση → εμπορευματοποίηση
 - καθώς και τις στρατηγικές τους επιπτώσεις για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να πλοηγηθούν. σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής της γνώσης.
3. Σύμφωνα με τους Staab, Studer, Schnurr και Sure, η διαδικασία της γνώσης έχει τέσσερα στάδια:
 - δημιουργία → σύλληψη → ανάκτηση και πρόσβαση → χρήση
4. Οι Ward και Aurum προτείνουν ένα μοντέλο επτά σταδίων:
 - δημιουργία γνώσης → απόκτηση γνώσης → αναγνώριση γνώσης → προσαρμογή γνώσης → οργάνωση της γνώσης → διανομή της γνώσης → εφαρμογή της γνώσης
5. Ο Nonaka αναπτύσσει τον κύκλο δημιουργίας γνώσης, γνωστό και ως κύκλο SECI, που περιλαμβάνει τέσσερις δραστηριότητες: εσωτερικήυση, εξωτερικήυση, συνδυασμός και κοινωνικοποίηση .

Διάγραμμα 1.2

Η γνωστική σπείρα, όπως περιγράφηκε από τους Nonaka και Takeuchi



Οι Nonaka και Takeuchi, (2000) διατύπωσαν τη θεωρία «Knowledge Creating Theory (SECI model)», σύμφωνα με την οποία η πληροφορία μετατρέπεται σε γνώση, όταν ερμηνεύεται από κάποιον, δεδομένου ενός πλαισίου, και εδράζεται στις δεσμεύσεις και τις πεποιθήσεις των ατόμων. Το μοντέλο SECI περιγράφει τη δημιουργία γνώσης μέσω της μετατροπής της σιωπηρής και ρητής γνώσης (Nonaka & Takeuchi, 2000). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει δύο διαστάσεις της δημιουργίας γνώσης- την επιστημολογική διάσταση και την οντολογική διάσταση.

Η επιστημολογική διάσταση ασχολείται με τους τέσσερις τρόπους μετατροπής της γνώσης, δηλαδή την κοινωνικοποίηση, την εξωτερίκευση, τον συνδυασμό και την εσωτερίκευση. Το κλειδί της κοινωνικοποίησης είναι τα άτομα που κάνουν δραστηριότητες μαζί και μαθαίνουν μέσω της κοινής εμπειρίας, περνώντας χρόνο ή ζώντας στο ίδιο περιβάλλον. Δεδομένου ότι η σιωπηρή γνώση είναι κάτι που δεν μπορεί να καταγραφεί και να μεταφερθεί με κείμενο ή λέξεις, η μάθηση πρέπει να γίνεται με παρατήρηση, μίμηση και πρακτική εξάσκηση (Nonaka & Takeuchi, 2015). Το κλειδί της εξωτερίκευσης είναι η διαδοχική χρήση της μεταφοράς, της αναλογίας και του μοντέλου. Με τον τρόπο αυτό, μπορεί κανείς να μεσολαβήσει στο πλαίσιο της γνώσης, καθιστώντας την προσιτή στους άλλους. Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι όταν ένας ή περισσότεροι εργαζόμενοι, λόγω της εμπειρίας και της ικανότητάς τους σε μια διαδικασία (Nonaka & Takeuchi, 2000), προσαρμόζουν τη διαδικασία (Odollo L., Wachira K.W. σελ.229-230).

Μια σύγκριση των διαφορετικών μοντέλων διαδικασιών Δ.Γ. που περιγράφονται στο βιβλιογραφία αποκαλύπτει ότι υπάρχουν δύο κοινά στάδια σε όλα τα μοντέλα: δημιουργία γνώσης και ανταλλαγή ή διανομή γνώσης.

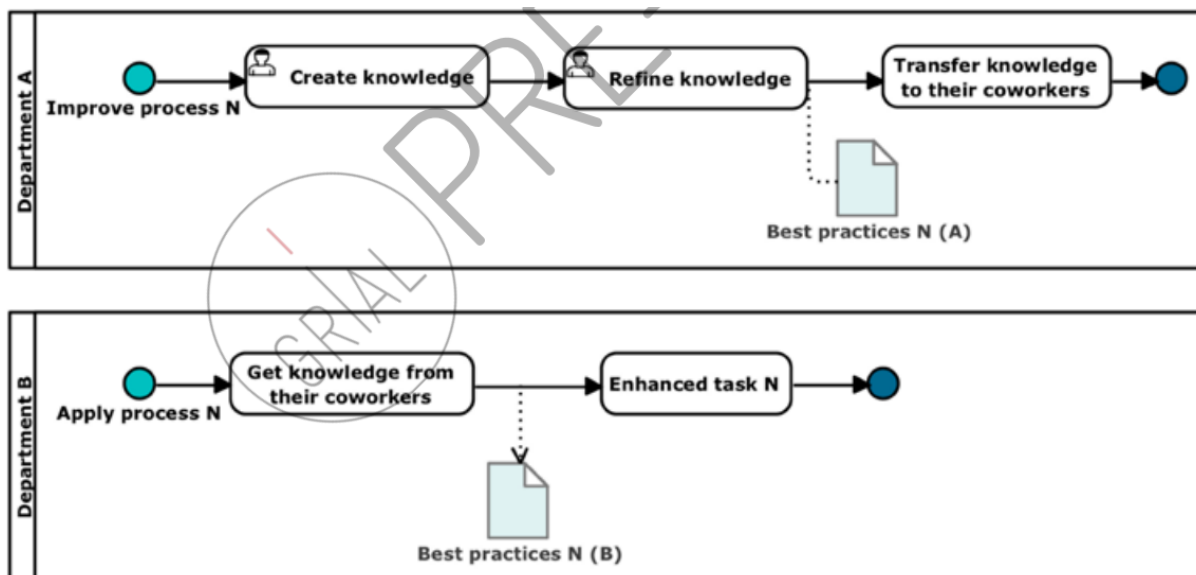
Η γνώση που ενσωματώνεται στις διαδικασίες του οργανισμού είναι ένα από τα κύρια συστατικά στοιχεία της Δ.Γ. Όταν μια ομάδα εργαζομένων διαχειρίζεται μια επιχειρησιακή διαδικασία, είναι πιθανό στο τέλος η διαδικασία να βελτιωθεί. Η γνώση που δημιουργείται από αυτή την εμπειρία είναι γνωστή ως βέλτιστη πρακτική και μπορεί να μεταφερθεί σε άλλους εργαζόμενους. Οι βέλτιστες πρακτικές συνήθως παραμένουν περιορισμένες στα όρια του τμήματος ή του γραφείου

όπου έχουν δημιουργηθεί, δημιουργώντας ένα μαύρο κουτί (black box), και εάν οι βελτιωμένες διαδικασίες είναι κοινές για άλλα τμήματα, οι βέλτιστες πρακτικές που σχετίζονται με τις διαδικασίες αυτές, δεν είναι προσβάσιμες, επειδή δεν υπάρχει ανταλλαγή ή μεταφορά γνώσης μεταξύ των τμημάτων. Το Διάγραμμα 1 περιγράφει αυτό το σενάριο, όπου το τμήμα Α βελτιώνει τη διαδικασία Ν και οι βέλτιστες πρακτικές που δημιουργούνται δεν είναι προσβάσιμες στο τμήμα Β, όπου εφαρμόζεται επίσης η διαδικασία (García-Holgado et al, 2015, σελ. 4).

Διάγραμμα 1.3

Διάγραμμα BPMN που περιγράφει τη δημιουργία γνώσης σε ένα τμήμα με μαύρο κουτί

(García-Holgado et al, 2015, σελ. 4).



Προκειμένου να έχει ευρεία οργανωτική επίδραση, η γνώση πρέπει να μεταφερθεί ή να μοιραστεί. Οι Davenport και Prusak τονίζουν ότι η ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ ανθρώπων και ομάδων σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι το πιο δύσκολο έργο στη Δ.Γ. και διακρίνουν μεταξύ τυπικής και άτυπης μεταφοράς γνώσεων (García-Holgado et al, 2015, σελ. 4).

Σήμερα, η τεχνολογική εξέλιξη παρέχει νέα εργαλεία για τη βελτίωση των διαδικασιών Δ.Γ στο πλαίσιο κάθε είδους οργανισμού, από τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) έως τις μεγαλύτερες εταιρείες, και τους δημόσιους οργανισμούς.

Ανεξάρτητα από το μέγεθος του οργανισμού ή τον κύκλο ζωής της Δ.Γ, τα συστήματα Δ.Γ αποτελούνται από εργαλεία που υποστηρίζουν τη διαδικασία διαχείρισης γνώσης και διευκολύνουν την πρόσβαση στη γνώση και την επαναχρησιμοποίησή της. Στις μέρες μας, λόγω της ραγδαίων αλλαγών και της προόδου στην ανάπτυξη τεχνολογικών λύσεων, η γνώση και τα συστήματα διοίκησης συνδέονται και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ιδέα, τον ορισμό και την εφαρμογή των τεχνολογικών οικοσυστημάτων.

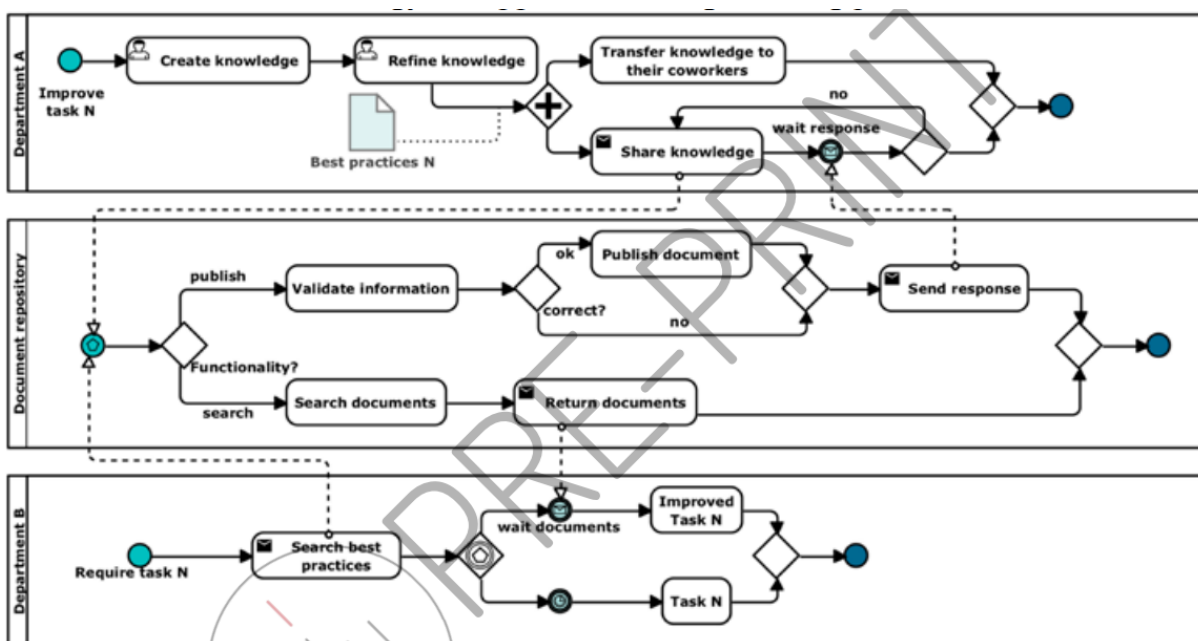
Οι διαδικασίες Δ.Γ μπορεί να είναι πολύ σύνθετες, επειδή περιλαμβάνουν γενικά ανθρώπινα, μεθοδολογικά και τεχνολογικά στοιχεία. Επιπλέον, μπορεί να διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τον κύκλο ζωής διοίκησης γνώσης κάθε οργανισμού.

Τα διαγράμματα BPMN επιτρέπουν την περιγραφή αυτών των διαδικασιών με υψηλό επίπεδο αφαίρεσης και, ως εκ τούτου, είναι χρήσιμα για την περιγραφή ενός ευρέος φάσματος οργανισμών. Το BPMN είναι αρκετά απλό και έχει πολύ υψηλή εκφραστική δύναμη για τη μοντελοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών (García-Holgado *et al*, 2015, σελ.4).

Διάγραμμα 1.4

Διάγραμμα BPMN που περιγράφει τη βελτίωση της δημιουργίας και της μεταφοράς γνώσεων μεταξύ των τμημάτων

(García-Holgado *et al*, 2015, σελ. 6)



Όπως αναφέρει ο Sjöberg (2017) παρά τα μεγάλα βήματα που έχουν κάνει οι οργανισμοί στη τομέα της Δ.Γ., εξακολουθεί να υπάρχει ανάγκη κατανόησης των προκλήσεων της στον 21ο αιώνα και δη, στους δημόσιους οργανισμούς (Sjöberg, 2017) (Odollo L., Wachira K.W. σελ.227). Η στρατηγική Δ.Γ στον δημόσιο τομέα αποτελεί σχετικά αγνοημένη οδό έρευνας και πρακτικής, η οποία έχει λάβει πρόσφατα προσοχή. Οι πρωτοβουλίες για τη Δ.Γ. στον δημόσιο τομέα δεν περιορίζονται πλέον μόνο στις ανεπτυγμένες χώρες. Αρκετές αναπτυσσόμενες χώρες έχουν αναπτύξει λειτουργίες Δ.Γ στον δημόσιο τομέα τους, για να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα χαμηλής οργανωσιακής δέσμευσης (υψηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών) και των επιδόσεων των εργαζομένων γνώσης.

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν στοιχεία από προηγούμενες μελέτες από ορισμένους οργανισμούς του δημόσιου τομέα ότι η Δ.Γ. έχει εισαχθεί και εφαρμοστεί, παρόλο που δεν υπάρχει ακόμη σαφής και ορατή πρόοδος ή τα οφέλη της. Ο Malhotra, (2000) διεξήγαγε μια μελέτη σχετικά με τη Δ.Γ για

τη βελτίωση Οργανωσιακής Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η γνώση, η απόκτηση και η αποθήκευση γνώσεων επηρεάζουν την απόδοση των υπουργείων. Η μελέτη συνέστησε τη δημιουργία ενός γραφείου που θα αναλάβει τη Δ.Γ.. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της Δ.Γ στη μελέτη τους ήταν η απόκτηση γνώσεων και το αποθετήριο γνώσεων (Odollo L., Wachira K.W. σελ.228-229).

Με την αυξανόμενη εστίαση στον ρόλο της Δ.Γ στον δημόσιο τομέα, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν τη Δ.Γ, ως το κεντρικό εργαλείο για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής, στην ανάπτυξη της δημόσιας πολιτικής και σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Riege and Lindsay, 2006). Στόχος αυτής της πρωτοβουλίας είναι η αύξηση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και της απόδοσης των οργανισμών του δημόσιου τομέα και των υπηρεσιών παροχής υπηρεσιών (Mustapa and Mahmood, 2016).

Επιπρόσθετα, η Δ.Γ στον δημόσιο τομέα είναι ένας αρκετά αγνοημένος τομέας στον επιστημονικό κλάδο της. Σύμφωνα με τους Massaro κ.ά. (2015), οι μελέτες, σχετικά με τη Δ.Γ στον δημόσιο τομέα, έχουν ως επί το πλείστον διεξαχθεί γενικά σε ανεπτυγμένες χώρες, και πιο συγκεκριμένα, σε τρεις χώρες: στις ΗΠΑ, στον Καναδά και στο Ηνωμένο Βασίλειο, ενώ το πλαίσιο της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης έχουν ερευνηθεί υπερβολικά. (Razzaq. S, *et al*, 2018, σελ 923-925)

Σήμερα, η Δ.Γ. αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στοιχεία της επιτυχίας για κάθε είδους οργανισμό, από τις ΜΜΕ έως τις μεγάλες εταιρείες ή τα δημόσια ιδρύματα. Η γνώση περιλαμβάνει όχι μόνο έγγραφα, έντυπα και ηλεκτρονικά, αλλά και ανθρώπους, διαδικασίες και υποστηρικτικές τεχνολογίες. Τα σύγχρονα τεχνολογικά εργαλεία και η εφαρμογή τους εντός των οργανισμών μπορούν να διευκολύνουν σημαντικά τη δημιουργία, κωδικοποίηση, εφαρμογή, διανομή και προαγωγή της γνώσης, ως δομικά συστατικά της Διαχείρισης Γνώσης, τόσο σε ιδιωτικό όσο και σε δημόσιο τομέα και την περαιτέρω αύξηση της απόδοσης τους.

1.4 Εκπαίδευση

Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι παράγοντες μείζονος σημασίας για τη λειτουργία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, και μείζονος επιρροής για την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι σημερινές ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις οδηγούν τους οργανισμούς, αφενός, να αντιληφθούν τη σημασία των εργαζομένων, ως ενός κρίσιμου και ακριβού πόρου, αφετέρου να αναγνωρίσουν, πλέον ευρέως, τη σημασία της κατάρτισης για την ανάπτυξή τους.

Σήμερα, δίνεται από τους οργανισμούς ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στην ανάγκη για ένα εξειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, με ανώτερη εκπαίδευση, γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η συμβολή των εργαζομένων στους σκοπούς και τους

στόχους των οργανισμών και να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα η οικονομική ανάπτυξη και η αποτελεσματική απόδοση.

Σύμφωνα με τον Cole (2002), στο βιβλίο του «Personnel and Human Resource Management», η εκπαίδευση είναι μια μαθησιακή δραστηριότητα που στοχεύει στην απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων, για τον σκοπό ενός επαγγέλματος ή ενός έργου. Σύμφωνα με τον Gordon (1992), η εκπαίδευση είναι η προγραμματισμένη και συστηματική τροποποίηση της συμπεριφοράς μέσω μαθησιακών διαδρομών, δραστηριοτήτων και προγραμμάτων, που έχουν ως αποτέλεσμα οι συμμετέχοντες να επιτυγχάνουν τα επίπεδα γνώσης, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους (όπως αναφέρεται σε Laing I.F., 2021, σελ. 443).

Η διοίκηση ενός οργανισμού, σύμφωνα με τους Barron & Hagerty, (2001), τόσο μεγάλου όσο και μικρού, απαιτεί τη στελέχωσή του με ικανό προσωπικό. Το επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα δεν διδάσκει επαρκώς συγκεκριμένες επαγγελματικές δεξιότητες για μία θέση σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Λίγοι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες (skills), γνώσεις (knowledge), ικανότητες (abilities), και επάρκεια (competencies) (S.K.A.C.) που απαιτούνται για να εργαστούν (Laing I.F. 2021, σελ. 439).

Ως αποτέλεσμα, πολλοί εργαζόμενοι χρειάζονται εκτεταμένη εκπαίδευση για να αποκτήσουν τις απαραίτητες SKAC, ώστε να είναι σε θέση να συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη του οργανισμού. Για να βιώσουν οι εργαζόμενοι ευελιξία και αποτελεσματικότητα στην εργασία τους, πρέπει να αποκτήσουν και να αναπτύξουν γνώσεις και δεξιότητες και, αν θέλουν να πιστεύουν ότι εκτιμώνται από τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται, τότε πρέπει να βλέπουν ορατά σημάδια δέσμευσης της διοίκησης στις ανάγκες κατάρτισης και σταδιοδρομίας τους. Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι οι διαδικασίες επένδυσης στους ανθρώπους, ώστε να είναι εξοπλισμένοι για να αποδώσουν. Αποτελούν μέρος μιας συνολικής προσέγγισης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, με την προσδοκία ότι θα έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αποκτούν κίνητρα για να αποδώσουν (Laing I.F. 2021, σελ. 439).

Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τους McGhee *et al.* (1996) η εκπαίδευση μπορεί να οριστεί ως μια προγραμματισμένη και συστηματική προσπάθεια από τη διοίκηση για την αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, σε μια κατεύθυνση που θα επιτύχει τους οργανωσιακούς στόχους. Ένα επίσημο πρόγραμμα κατάρτισης είναι μια προσπάθεια του εργοδότη να παρέχει ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αποκτήσουν δεξιότητες, στάσεις και γνώσεις που σχετίζονται με την εργασία. Σύμφωνα με τον Drucker (1998), όπως αναφέρεται σε Laing I.F. 2021, (σελ. 439) η μοναδική συμβολή που αναμένεται από έναν μάνατζερ είναι να δώσει στους άλλους όραμα και ικανότητα να αποδώσουν.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, εξαιρετικά σημαντικός είναι ο ρόλος των προϊσταμένων & συχνά περιλαμβάνει ενθάρρυνση και παρακίνηση των εργαζομένων να παρακολουθήσουν προγράμματα κατάρτισης, βοηθώντας τους εργαζόμενους πριν, κατά τη διάρκεια

και μετά τα προγράμματα κατάρτισης από άποψη χρόνου, δημοσιονομικής στήριξης και πόρων, ώστε οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων και καθοδήγηση τους στην εφαρμογή των νέων ικανοτήτων που έχουν αποκτήσει στο χώρο εργασίας τους» (Ismail, Sieng, Abdullah, & Francis, 2010, σελ. 4).

Οι Tracey και Tews (2005), ανέφεραν ότι οι προϊστάμενοι μπορούν να στείλουν σαφή μηνύματα σχετικά με τον ρόλο και την αξία της εκπαίδευσης, ανάπτυξης και επαγγελματικής αναβάθμισης στον οργανισμό, που μπορεί, με τη σειρά τους, να παρακινήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσον αφορά τις αναπτυξιακές δραστηριότητες. Ομοίως, οι Park, Kang, και Kim (2018) και οι Salas, Tannenbaum, Kraiger και O Smith-Jentsch (2012) έδειξαν εμπειρικά ότι η υποστήριξη του προϊστάμενου συσχετίζεται θετικά με τα κινητοποιήση για μάθηση, στο πλαίσιο των ΗΠΑ. Κατά συνέπεια, οι Al-Eisha, Furayyan και Alhemoud (2009) στην έρευνά τους έδειξαν ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα που αντιλήφθηκαν υψηλότερους βαθμούς υποστήριξης από τους προϊσταμένους τους ανέφεραν υψηλότερα κίνητρα για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα (Mylona E. & Mihail D. (2019) σελ. 1.368)

Όπως αναφέρεται στον Dessler (2015, σελ. 224), η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να μεταδώσουν στους νέους ή στους υφιστάμενους εργαζόμενους τους τις απαραίτητες δεξιότητες, για να εκτελέσουν τις εργασίες τους. Σύμφωνα με αδιάσειστα στοιχεία, η εκπαίδευση επηρεάζει καθοριστικά την απόδοση ενός οργανισμού, υπερτερώντας της αξιολόγησης και υστερώντας ελαφρώς σε σχέση με την οριοθέτηση στόχων, ως προς τον αντίκτυπο στην παραγωγικότητα. Όλα τα στοιχεία συνηγορούν ότι η εκπαίδευση μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την απόδοση.

Επομένως, είναι αυτονόητο ότι η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ένα θέμα που πρέπει να αντιμετωπίσει κάθε οργανισμός. Ωστόσο, η ποσότητα και η ποιότητα της κατάρτισης που πραγματοποιείται διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από οργανισμό σε οργανισμό. Σύμφωνα με τον Cole (2002), οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποσότητα και την ποιότητα των δραστηριοτήτων κατάρτισης και ανάπτυξης περιλαμβάνουν- τον βαθμό αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος, τον βαθμό εσωτερικής αλλαγής, τη διαθεσιμότητα των κατάλληλων δεξιοτήτων εντός του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού και τον βαθμό στον οποίο η διοίκηση βλέπει την κατάρτιση ως παράγοντα παρακίνησης στην εργασία (Laing I.F. 2021, σελ. 439).

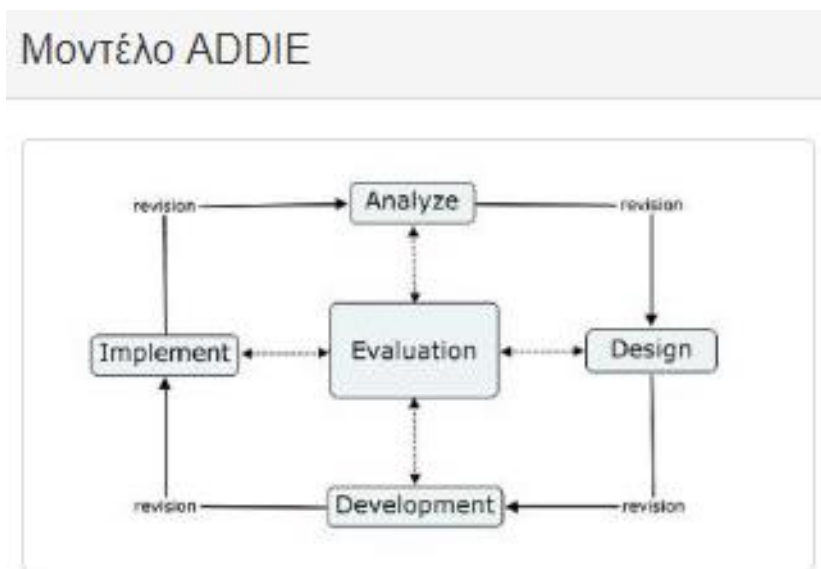
Πολλοί οργανισμοί καλύπτουν τις ανάγκες τους για κατάρτιση κατά τρόπο περιστασιακό και τυχαίο. Η εκπαίδευση σε αυτούς τους οργανισμούς είναι λίγο πολύ απρογραμματιστή και μη συστηματική. Άλλοι οργανισμοί ωστόσο, αναλαμβάνουν να προσδιορίσουν τις εκπαιδευτικές τους ανάγκες, στη συνέχεια σχεδιάζουν και υλοποιούν εκπαιδευτικές δραστηριότητες με ορθολογικό τρόπο και, τέλος, αξιολογούν τα αποτελέσματα της κατάρτισης (Laing I.F. 2021, σελ. 440).

Το εκπαιδευτικό μοντέλο ADDIE (Dessler 2015, σελ. 225), των πέντε σταδίων, αποτελεί το πλέον γνωστό και ευρέως διαδεδομένο μοντέλο εκπαιδευτικού σχεδιασμού. Αποτελείται από πέντε (5) στάδια: Ανάλυση (Analysis), Σχεδιασμός (Design), Ανάπτυξη (Development), Εφαρμογή (Implementation) και Αξιολόγηση (Evaluation).

Πίνακας 1.2

Το εκπαιδευτικό μοντέλο ADDIE, των πέντε σταδίων

(Dessler 2015, σελ. 225)



Αναλυτικότερα, στην αρχή του σχεδιασμού, αναλύεται η ανάγκη που πρέπει να καλύψει η εκπαίδευση, είτε μέσω της ανάλυσης καθηκόντων είτε μέσω της ανάλυσης απόδοσης. Στη συνέχεια, σχεδιάζονται όλες οι πτυχές του εκπαιδευτικού προγράμματος. Ο σχεδιασμός του προγράμματος αναφέρεται στην οργάνωση όλων των πτυχών του προγράμματος που περιλαμβάνουν τους στόχους της εκπαίδευσης, τις μεθόδους διδασκαλίας και την αξιολόγηση του προγράμματος, όπως και το περιεχόμενο και ο προϋπολογισμός τους εκπαιδευτικού προγράμματος.

Έπειτα, αναπτύσσεται το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος, όπου συγκεντρώνεται και δημιουργείται το εκπαιδευτικό υλικό και οι μέθοδοι διδασκαλίας. Μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα τίθεται σε εφαρμογή, με διαφορετικές τεχνικές μάθησης, όπως η ασύγχρονη, η σύγχρονη, εξ αποστάσεως, δια ζώσης, η άτυπη, η μαθητεία, η προτυποποίηση συμπεριφοράς κτλ. Τέλος, επέρχεται η αξιολόγηση του προγράμματος, μέσω των αντιδράσεων των συμμετεχόντων, της μάθησης, της συμπεριφοράς και των αποτελεσμάτων. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να τονιστεί ότι για την επιτυχή διεξαγωγή κάθε εκπαιδευτικής διαδικασίας εργαζομένων, προϋπόθεση της μάθησης είναι ο εκπαιδευόμενος να διαθέτει και την ικανότητα αλλά και το κίνητρο για να εκπαιδευθεί.

Η κατάρτιση είναι απαραίτητη για να εξασφαλιστεί η επαρκής προσφορά προσωπικού που είναι τεχνικά και κοινωνικά ικανό και ικανό να εξέλξει σταδιοδρομίας σε εξειδικευμένα τμήματα ή διοικητικές θέσεις. Συνεπώς, υπάρχει μια συνεχής ανάγκη για τη διαδικασία ανάπτυξης του προσωπικού, και η κατάρτιση εκπληρώνει ένα σημαντικό μέρος αυτής της διαδικασίας. Η κατάρτιση θα πρέπει συνεπώς να θεωρείται ως αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας της συνολικής διοίκησης ποιότητας.

Σύμφωνα με τους Smyrnona, I., *et al*, (2021, σελ. 120) στο άρθρο τους που ερευνά την καινοτομία στην κατάρτιση της δημόσιας διοίκησης ειδικών, διαπιστώθηκε ότι στην Ευρωπαϊκή Ένωση, την Ιαπωνία και άλλες ανεπτυγμένες χώρες, στο εγγύς μέλλον, τρεις έννοιες θα αναπτυχθούν για την εκπαίδευση του ειδικευμένου προσωπικού:

- α. η έννοια της εξειδικευμένης κατάρτισης που επικεντρώνεται στο παρόν ή στο εγγύς μέλλον και είναι σχετική με τον εκάστοτε εργασιακό χώρο,
- β. η έννοια της διεπιστημονικής κατάρτισης που είναι αποτελεσματική από οικονομική άποψη,
- γ. η έννοια της μάθησης με επίκεντρο τον εκπαιδευόμενο με στόχο την ανάπτυξη των ανθρώπινων ιδιοτήτων.

Στον σημερινό οργανισμό, η επιτυχία είναι συνάρτηση της δημιουργικής πρωτοβουλίας των ατόμων, αφού αυτά είναι πλέον οι κατεξοχήν φορείς της γνώσης. Στον οργανισμό της γνώσης τα άτομα στηρίζονται περισσότερο στην προσωπική τους αυθεντία, στις ικανότητές τους, στις δεξιότητές τους και τις εμπειρίες τους, παρά στον ρόλο τους (Τσούκας Χ., 2004, σελ 84).

1.5 Ηγεσία

«Αποστολή του ηγέτη είναι να ανυψώνει τους εργαζόμενους... σε άτομα απεριόριστης αξίας»

(Lorraine Monroe)

Ανέκαθεν ο ρόλος της ηγεσίας ήταν (και εξακολουθεί να είναι) η ενθάρρυνση της συνεργασίας. Ο ηγέτης πρωτίστως δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επίτευξη του κοινού καλού και διαμορφώνει τον κοινό τόπο στον οποίο τα άτομα συνυπάρχουν. Πολλές φορές η συνεργασία των ατόμων εκλαμβάνεται ως αυτονόητη, ωστόσο αυτό δεν ισχύει πάντα, (Τσούκας Χ., 2004, σελ. 67).

Ο ρόλος του ηγέτη, όχι τόσο ως ιεραρχικά ανώτερου, αλλά ως παιδαγωγού και συμβόλου επιθυμητών συμπεριφορών, είναι πολύτιμος. Το κλειδί για τη συνεργασία βρίσκεται στην καλλιέργεια της συναντίληψης, στη δημιουργία μιας κοινής κουλτούρας, ενός υποστρώματος κοινών, ιεραρχημένων παραδοχών για το δέον γενέσθαι. Ο ηγέτης, με το όραμα του και το προσωπικό του παράδειγμα, δημιουργεί εμπιστοσύνη, η οποία είναι απαραίτητη για τον συντονισμό των προσδοκιών των ατόμων. Το όραμα του ηγέτη τον οδηγεί στη δημιουργική διαπλοκή με την πραγματικότητα, διατηρώντας τη δημιουργική ένταση μεταξύ οράματος και πραγματικότητας, επιθυμίας και ικανότητας και ωθεί τα άτομα να σηκωθούν λίγο ψηλότερα. (Τσούκας Χ., 2004, σελ. 75).

Όταν ο Αριστοτέλης διερωτάται ποιος είναι ο φρόνιμος ηγέτης, δείχνει τον Περικλή. Είναι ο άνθρωπος, λέει ο μεγάλος φιλόσοφος, που γνωρίζει ποιο είναι το συλλογικό καλό και γνωρίζει πως να το υλοποιεί (Ηθικά Νικομάχεια 1140).

Πρώτιστη ευθύνη του ηγέτη είναι να προσδώσει στον οργανισμό στον οποίο ηγείται μια διακριτή ταυτότητα, έναν σαφή χαρακτήρα, για να υπερνικηθεί το πρόβλημα της ακρασίας, να υπερισχύσει δηλαδή το μακροπρόθεσμο συμφέρον του οργανισμού, από το βραχυπρόθεσμο του ατόμου. Ο ηγέτης οφείλει να αντιληφθεί τον βαθύτατα θεσμικό του ρόλο και να προδεσμεύσει τον οργανισμό του σε ένα σύνολο από αρχές, αξίες και προτεραιότητες, να μετατρέψει δηλαδή τον οργανισμό σε θεσμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο οργανισμός δημιουργεί ταυτότητα-πυξίδα που καθοδηγεί τη μακροπρόθεσμη συμπεριφορά του.

Με την υιοθέτηση κανόνων, δεσμεύσεων, προτεραιοτήτων και αξιών, ο οργανισμός αυτοπεριορίζει τη δράση του και κατά συνέπεια, μειώνει τα περιθώρια καιροσκοπικής συμπεριφοράς και μεγιστοποιεί την πιθανότητα, αφενός μεν να εμπεδωθεί εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της, αφετέρου δε να αναπτύξει συνεκτικότητα και προσανατολισμό στη δράση του. Ο οργανισμός μετατρέπεται σε θεσμό, όταν απομειώνεται ο εργαλειακός του χαρακτήρας, και η καθημερινή συμπεριφορά των μελών του νοηματοδοτείται από ένα ευρύτερο σύνολο αξιών (π.χ συνεργασία, ποιότητα, συνεχής μάθηση, πρωτοβουλία, προσοχή στον πολίτη, προσφορά στην κοινωνία). Μόνο τότε, η εργασιακή σύμβαση μετατρέπεται σε ψυχολογική σύμβαση εργασίας και τα μέλη του οργανισμού απελευθερώνουν τη θετική τους ενέργεια. Οι καλοί ηγέτες είναι πρωτίστως νοηματοδότες και ονειροπόλοι (Τσούκας Χ., 2004, σελ. 76-79).

Η ηγεσία, ως μία από τις πέντε λειτουργίες της διοίκησης, είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί κατανόηση του υποβάθρου και προσωπική διορατικότητα, τόσο από τους ηγέτες, όσο και από τους ακολούθους τους. Είναι δηλαδή, η διαδικασία του ηγέτη να εμπνέει την ομάδα του για να φτάσουν τα μέλη της σε σημαντικά επιτεύγματα, και πιο συγκεκριμένα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Βασίζει την επιτυχία της στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί ο ηγέτης τη δύναμη για να καλλιεργήσει τη δέσμευση και τον ενθουσιασμό στους ανθρώπους, ώστε να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα τους, για την εκπλήρωση των σχεδίων του οργανισμού (Schermerhorn J., Bachrach D., 2018, σελ 475).

Ο Tery (1960) υποστηρίζει ότι ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο, για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους της οργάνωσης. Οι Hersey και Blanchard (1977) θεωρούν ότι ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού, όταν η κατάσταση και οι συνθήκες του οργανισμού είναι δεδομένες.

Χαρισματικός ηγέτης είναι ο ηγέτης που δίνει το καλό παράδειγμα, κατανοεί την ανάγκη αλλαγής στον Δημόσιο Οργανισμό, αναπτύσσει το κατάλληλο αφήγημα, δηλαδή τις κοινές αξίες, διαμορφώνει την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, αναπτύσσει και υποκινεί με όραμα και αποστολή τα στελέχη του. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η αποτελεσματική ηγεσία ενός δημόσιου οργανισμού, αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

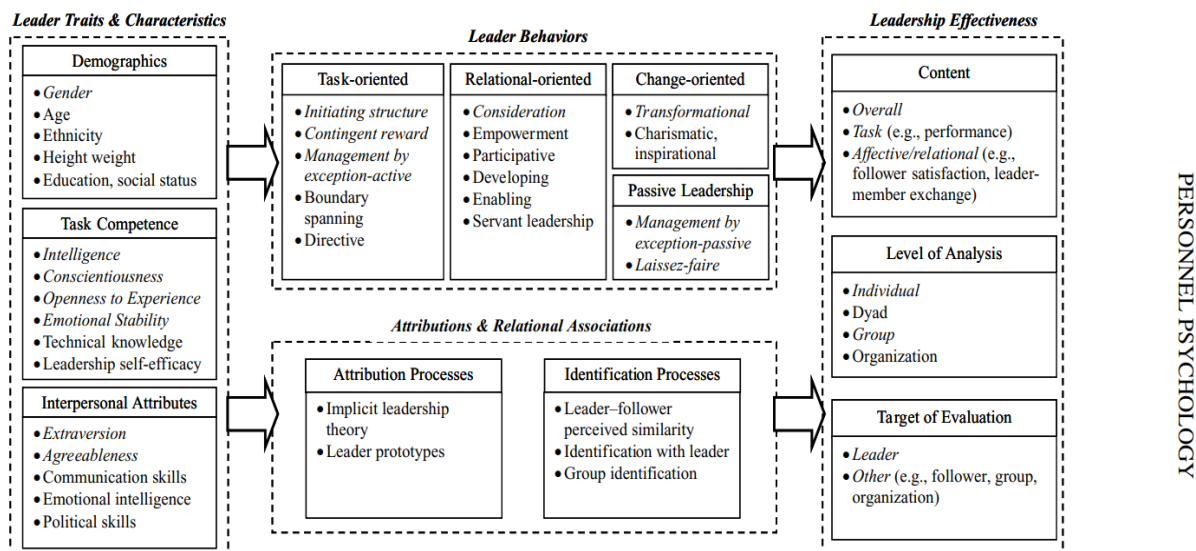
Όταν υπάρχει αποδοτική ηγεσία, υπάρχουν συνεκτικές ομάδες σε αρμονία, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν, υπάρχει επαρκής επικοινωνία και συνεργασία των ομάδων, αυξάνεται η απόδοση των ομάδων, οι εργαζόμενοι αντιστέκονται λιγότερο στην αλλαγή και εμπιστεύονται και ακολουθούν τη Διοίκηση. Η επιτυχία της ηγεσίας πηγάζει από τον τρόπο που χρησιμοποιεί τη δύναμη της ώστε να επηρεάσει τις συμπεριφορές των άλλων.

Σε θεωρητικό πλαίσιο, ο άνθρωπος που βρίσκεται σε διευθυντική θέση, έχει δύναμη. Οι ηγέτες κερδίζουν δύναμη από τη θέση που κατέχουν αλλά και από τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά. Η εξουσία του στελέχους είναι λοιπόν άθροισμα της εξουσίας θέσης με την προσωπική εξουσία. Οι εξουσίες είναι η ανταποδοτική εξουσία, η καταναγκαστική εξουσία, και η εξουσία της αυθεντίας, ενώ οι τρεις χαρακτηριστικές προσωπικές εξουσίες είναι η τεχνογνωσία, η πληροφόρηση και η δικτύωση, και η εξουσία της επιρροής. Τέλος, η νόμιμη δύναμη είναι η δυνατότητα να επηρεάζει κανείς τους άλλους, ασκώντας έλεγχο μέσω του κύρους και της θέσης του. Η υπηρετούσα ηγεσία, είναι η ηγεσία που δίνει έμφαση στους υφιστάμενους και δεσμεύεται στο να τους βοηθά στην εργασία τους. Ενδυναμώνουν τους υφισταμένους τους, δίνοντας τους πληροφορίες, ευθύνες, εξουσία και εμπιστοσύνη, για να λάβουν αποφάσεις, να ενεργήσουν ελεύθερα, να ωφελήσουν τον δημόσιο οργανισμό και κατ' επέκταση την κοινωνία και τους πολίτες (Schermerhorn J., Bachrach D., 2018, σελ. 475-480).

Ακολουθεί ένα εννοιολογικό μοντέλο που αποτυπώνει τον τρόπο με τον οποίο τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές του ηγέτη επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Το σχήμα παρέχει μια ολοκληρωμένη περιγραφή σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των ηγετών και επισημαίνει πιθανούς μηχανισμούς που συνδέουν τα χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές και την αποτελεσματικότητα. (Derue, D. S., *et al.*, 2011, σελ.10 & 12).

Πίνακας 1.3

Ένα ολοκληρωμένο μοντέλο χαρακτηριστικών, συμπεριφορών και αποτελεσματικότητας του ηγέτη.



Ως προς τα χαρακτηριστικά του ηγέτη, σύμφωνα με την εμπειριστατομένη αναθεώρηση των Shelley, Kirpatrick & Edwin Locke, (όπως αναφέρεται σε Schermerhorn J., Bachrach D., 2018, σελ. 482) ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι κοινά μεταξύ των καλύτερων ηγετών. Τα χαρακτηριστικά αυτά, όπως κάποια αναφέρονται και στον παραπάνω πίνακα, είναι: ο δυναμισμός, η αυτοπεποίθηση, η δημιουργικότητα, η νοητική ικανότητα, οι γνώσεις σχετικά με την εργασία, η ενθάρρυνση, η ευελιξία και η ειλικρίνεια & ακεραιότητα.

Ως προς το στυλ του ηγέτη, αν και το αυτό είναι απλώς ένα σύνολο χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, έχει αποτελέσει ένα εξαιρετικά δημοφιλές θέμα έρευνας και συζήτησης, από μόνο του. Στην ουσία, είναι ένα άθροισμα των χαρακτηριστικών, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, που χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει ή να προδιαγράψει πραγματικά ή ιδανικά πρότυπα ηγέτη. Παραδείγματα περιλαμβάνουν: το στυλ συμμετοχής των υφιστάμενων, (όπως κατόπιν εντολής, ανάθεσης, διαβούλευσης ή συναίνεση), τα στυλ αλλαγής (όπως η αποφυγή ή η αποδοχή του κινδύνου), και τα στυλ προσωπικότητας, (όπως αυτά που βασίζονται στους Myers-Briggs Type Indicator).

Άλλοι ορισμοί των στυλ ηγέτη περιλαμβάνουν την επικοινωνία, τις ατομικές έναντι των ομαδικών προσεγγίσεων στην ηγεσία, τον προσανατολισμό ως προς τις αξίες, ιδιαίτερα όσον αφορά την ακεραιότητα, και κατηγοριοποιήσεις ισχύος και επιρροής. Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με τη Situational Leadership Theory αντιμετωπίζει το ζήτημα του στυλ υπό αυτό το πρίσμα ότι οι ηγέτες πρέπει να φέρουν την εργασία σε πέρας, να δρομολογούν τη δομή, και να εργάζονται

μέσω των ανθρώπων, με σεβασμό και εκτίμηση. Ο τρόπος με τον οποίο θεωρείται ότι εξισορροπούν αυτούς τους παράγοντες μπορεί να οριστεί λειτουργικά ως το στυλ τους (Van Wart M., 2017, σελ.20).

Μία σειρά ερευνών, η οποία ξεκίνησε το 1940, βασισμένη σε μελέτες του Ohio State University University of Michigan, επικέντρωσαν το ενδιαφέρον τους δε δυο διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς:

- α. το ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου, όπου ο ηγέτης προγραμματίζει και καθορίζει τη δουλειά που πρέπει να γίνει, αναθέτει καθήκοντα και ευθύνες, θέτει πρότυπα εργασίας, παρακινεί για την ολοκλήρωση των εργασιών, καταγράφει την απόδοση των αποτελεσμάτων,
- β. το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους που ανέλαβαν να ολοκληρώσουν το έργο, όπου ο ηγέτης συμπεριφέρεται με ζεστασιά και υποστήριξη προς τους εργαζομένους, διατηρεί καλές κοινωνικές σχέσεις μαζί τους, σέβεται τα συναισθήματα τους και μεριμνά για τις ανάγκες τους.

Εν τέλει, οι ερευνητές κινήθηκαν προς την ανώτερη, βάσει κλίμακας ηγεσίας, θέση, στην οποία οι αποτελεσματικοί ηγέτες δείχνουν ενδιαφέρον και στα δυο, ανθρώπους και ολοκλήρωση έργου. Αυτό το είδος ηγέτη εστιάζει στην επιτυχημένη ολοκλήρωση της δουλειάς, ενώ ταυτόχρονα μοιράζεται τις αποφάσεις με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, τους ενδυναμώνει, ενθαρρύνει τη συμμετοχής τους και υποστηρίζει την ομαδική δουλειά, (Schermerhorn J., Bachrach D., 2018, σελ. 484).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Likert, τα στυλ ηγεσίας, στηριζόμενα στον βαθμό συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων είναι τέσσερα.

- α. αυταρχικό: οι στόχοι και οι αποφάσεις καθορίζονται από την ηγεσία, υπάρχει περιορισμένη εμπιστοσύνη προς τους υφισταμένους και έντονος έλεγχος. Οι εργαζόμενοι υποκινούνται για μεγαλύτερη απόδοση με τον φόβο της τιμωρίας.
- β. καλοπροαίρετα αυταρχικό: ο οργανισμός και η ηγέτης προσπαθούν να πείσουν τους υφισταμένους ότι οι πράξεις τους είναι προς το συμφέρον των εργαζομένων. Οι οικονομικές ανταμοιβές χρησιμοποιούνται ως κίνητρο απόδοσης.
- γ. συμβουλευτικό: χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τα μέλη της ομάδας, ο ηγέτης χρησιμοποιεί αμφίδρομη επικοινωνία, ακούει τις ιδέες της ομάδας, όμως οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον ίδιο, και οι λιγότερο σημαντικές από τους υφισταμένους.
- δ. συμμετοχικό: βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους του. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με πολύ δημοκρατικό τρόπο και πολλάκις, βάσει πλειοψηφίας.

Ο Likert υποστήριξε πως το συμμετοχικό είναι αποδοτικότερο σύστημα ηγεσίας. Οι οργανισμοί που υιοθετούν το δημοκρατικό αυτό μοντέλο γίνονται αποτελεσματικότεροι και πιο επιτυχημένοι. Επίσης επεσήμανε ότι δεν υπάρχει αιτιώδης σχέση ανάμεσα στα στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αυτά προκύπτουν από μια άλλη μορφή μεταβλητών που χαρακτήρισε παρεμβάλλουσες. Οι μεταβλητές αυτές χωρίζονται σε δύο επιμέρους τμήματα:

- α. Στις αιτιώδεις (casual variables) ή ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας.
- β. Στις εξαρτημένες μεταβλητές (dependent variables), όπου εδώ ανήκουν οι στάσεις των ατόμων.

Μια σύγχρονη προσέγγιση για τη μελέτη της ηγεσίας, της ικανότητας παρακίνησης ομάδας ανθρώπων προς την επίτευξη κοινών στόχων, είναι η μετασχηματιστική και η συναλλακτική ηγεσία, κατά την οποία τα δύο στυλ αλληλοσυμπληρώνονται στην αύξηση της παραγωγικότητας και του ηθικού των εργαζομένων, όπως αναφέρεται σε Bass. Οι ηγέτες με οποιοδήποτε από τα δύο στυλ επενδύουν στην επίτευξη των στόχων. Ωστόσο, διαφέρουν ως προς τις «διαδικασίες παρακίνησης» και στο «είδος των στόχων» που τίθενται, όπως αναφέρεται σε Hater και Bass .

- α. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσπαθούν να παρακινήσουν τους οπαδούς τους εγγενώς, παρέχοντας προκλήσεις, ενδυνάμωση και αυτονομία, συμβουλές και βοήθεια και ανταλλαγή πληροφοριών.
- β. Οι συναλλακτικοί ηγέτες προσπαθούν να παρακινήσουν με τη χρήση εξωτερικών ανταμοιβών και απειλών, της συνεχούς παρακολούθησης των εργαζομένων και των μηχανισμών ελέγχου.

Μερικές φορές οι μετασχηματιστικοί ηγέτες μπορεί να επιδεικνύουν συναλλακτικές συμπεριφορές. Σύμφωνα με τους μελετητές (π.χ. Fry 693) και τη θεωρία των δύο παραγόντων της ηγεσίας (Fleishman 153), οι οργανισμοί θα μπορούσαν να επωφεληθούν τόσο από τις συμπεριφορές των συναλλακτικών όσο και των μετασχηματιστικών ηγετών, αν και η μετασχηματιστική ηγεσία αποκτά μεγαλύτερη σημασία καθώς προσφέρει μια μοναδική σχέση μεταξύ του ηγέτη και του υφιστάμενου, ενισχύοντας τις εργασιακές στάσεις και καθώς και την παρακίνηση, (Yammarino, Dansereau και Kennedy, όπως αναφέρεται σε Dönmez, S. & Toker, Y., 2017, σελ. 754-755).

Σύμφωνα με τους Bass Avolio *et al.*, όπως αναφέρεται σε Dönmez, S. & Toker, Y. (2017, σελ. 754-755) «μετασχηματιστική ηγεσία» εννοιολογείται με τέσσερις διαστάσεις,

- α. το χάρισμα (που μετονομάστηκε σε εξιδανικευμένη επιρροή) είναι η ηγετική ικανότητα να επιδεικνύουν δύναμη και αυτοπεποίθηση, να κερδίζουν τον σεβασμό και να έχουν μια ισχυρή αίσθηση του σκοπού. Είναι η αντίληψη των οπαδών, ως αποτέλεσμα των μετασχηματιστικών συμπεριφορών.
- β. την εμπνευσμένη παρακίνηση: εμπνέει και προσελκύει τους οπαδούς μέσω ενός εκφραστικού και πειστικού στυλ επικοινωνίας, δείχνοντας ενθουσιασμό, αισιοδοξία και εμπιστοσύνη.
- γ. τη διανοητική υποκίνηση: η υποκίνηση της προσπάθειας των υφισταμένων να είναι καινοτόμοι και δημιουργικοί, με την αμφισβήτηση των υποθέσεων, την αναδιαμόρφωση των προβλημάτων και την προσέγγιση παλαιών καταστάσεων με νέους τρόπους.

δ. την εξατομικευμένη εκτίμηση: αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι ηγέτες δίνουν προσοχή στις ατομικές ανάγκες των οπαδών τους, αναθέτουν καθήκοντα που ταιριάζουν και βελτιώνουν τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων, υποστηρίζουν τους οπαδούς να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, δίνουν συνολικά την ευθύνη για κάποιο αναγνωρίσιμο κομμάτι εργασίας και ουσιαστικά ενεργούν ως μέντορες.

Παρόλο που τα δύο στυλ μπορεί να είναι συμπληρωματικά, οι έρευνες έδειξαν αθροιστικά ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική από τη συναλλακτική ηγεσία σε πολλές πτυχές, καθώς σχετίζεται με την εμπιστοσύνη του ηγέτη και τις πεποιθήσεις του περί δικαιοσύνης, τη συνοχή της ομάδας, την πρόσθετη προσπάθεια και αποτελεσματικότητα των οπαδών, την ικανοποίηση από τον ηγέτη και την εργασία, και την απόδοση των υφισταμένων. Σύμφωνα με τη θεωρία του αυτοπροσδιορισμού (SDT, Deci και Ryan), οι μετασχηματιστικές συμπεριφορές του ηγέτη συνδέονται με την ικανοποίηση των οπαδών, της ανάγκης τους για αυτονομία, ικανότητα και σύνδεση (Kovjanic et al., όπως αναφέρεται σε Dönmez, S. & Toker, Y., 2017, σελ. 754-755).

Η «συναλλακτική ηγεσία» περιλαμβάνει μηχανισμούς για την ικανοποίηση των προτύπων, την ενεργό αποφυγή της διάπραξης λαθών και την εξαρτώμενη από την απόδοση ανταμοιβή/τιμωρία. Το στυλ αυτό σχετίζεται με τις αξιολογήσεις της ισχύος της διμοιρίας, συνοχής της διμοιρίας (Bass *et al.* 207), της απόδοσης των εργαζομένων (Jung και Avolio 949, Obiwuru *et al.* 100), και συνδέεται αντιστρόφως ανάλογα με τη συμμετοχή σε εθελοντική εργασία και την ένωση (Catano, Pond και Kellowa 256). Στο σύνολό τους, τα συναλλακτικά και τα μετασχηματιστικά στυλ ηγεσίας σχετίζονται και τα δύο με την εργασιακή απόδοση, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται επίσης με τις εργασιακές στάσεις και την κινητοποίηση των εργαζομένων (Dönmez, S. & Toker, Y., 2017, σελ. 754-755).

Μέσω της έρευνας αναδεικνύεται ότι η μετασχηματιστική ηγεσία προβλέπει την ικανοποίηση από την εργασία, τη συναισθηματική και οργανωσιακή δέσμευση και την εκπλήρωση των βασικών ψυχολογικών ικανοτήτων που σχετίζονται με τις ανάγκες εργασίας & αυτονομίας, και την αυτοαναφερόμενη πρόσθετη προσπάθεια και αποτελεσματικότητα, με μέτρια προς υψηλή επίδραση, ενώ η συναλλακτική ηγεσία δεν το έκανε. (Dönmez, S. & Toker, Y., 2017, σελ. 755-756).

Η αποτελεσματική ηγεσία, σύμφωνα με τον Drucker, δεν είναι αποτέλεσμα ευφυΐας αλλά πρωτίστως της συνέπειας (Schermerhorn J., Bachrach D., 2018, σελ. 500).

1.6 Οργανωσιακή Δέσμευση

Το θέμα της οργανωσιακής δέσμευσης έχει αποτελέσει αντικείμενο μεγάλης θεωρητικής και εμπειρικής προσπάθειας, στον τομέα της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και της βιομηχανικής - οργανωσιακής ψυχολογίας. Καθώς η έννοια της οργανωσιακής

δέσμευσης αναπτύσσεται και εξελίσσεται με τα χρόνια, μελετητές από διάφορους κλάδους δίνουν τον δικό τους ορισμό, ως προς τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ορίζεται εννοιολογικά.

Η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές έννοιες στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και του ανθρώπινου δυναμικού (Dhar, 2015). Οι Hall, Scheider και Nygren (1970) ορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση ως «διαδικασία με την οποία οι στόχοι των οργανισμών και αυτοί των ατόμων γίνονται όλο και πιο ολοκληρωμένοι και συναφείς». Ο Sheldon (1971) ορίζει την οργανωσιακή δέσμευση ως στάση ή προσανατολισμό προς τους οργανισμούς, που συνδέει ή προσελκύει την ταυτότητα του ατόμου στους οργανισμούς. Ο Salancik (1977) ορίζει την οργανωσιακή δέσμευση ως «μια κατάσταση στην οποία ένα άτομο δεσμεύεται από ενέργειες και πεποιθήσεις που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες και τη συμμετοχή» (όπως αναφέρεται σε Karim, N.H.A. & Noor, N.H.N., 2006, σελ. 90).

Οι Porter, Steers, Mowday και Boulian (1974) όρισαν την οργανωσιακή δέσμευση ως την ισχυρή, θετική ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους και αξίες του οργανισμού (όπως συνοψίζονται από τους Morris & Sherman, 1981). Ως εκ τούτου, συχνά αναφέρεται ως ο κατά προσέγγιση δείκτης μέτρησης του κύκλου αποχώρησης των εργαζομένων από έναν οργανισμό (όπως αναφέρεται σε Razzaq, S, *et al*, 2018, σελ. 926).

Η οργανωσιακή δέσμευση, ως το σχετικό δυνατό σημείο ταύτισης ενός ατόμου με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και τη συμμετοχή του σε αυτόν (Porter & Smith, Note 4, όπως αναφέρεται σε Mowday, R., *et al* (1979), σελ. 226), μπορεί να χαρακτηριστεί από τρεις τουλάχιστον συναφείς παράγοντες:

- α. ισχυρή πίστη και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού
- β. προθυμία να καταβάλει κανείς σημαντικές προσπάθειες για λογαριασμό του οργανισμού
- γ. ισχυρή επιθυμία να διατηρηθεί η ιδιότητα του μέλους της οργάνωσης.

Με τον παραπάνω ορισμό, η δέσμευση αντιπροσωπεύει κάτι πέρα από την απλή παθητική αφοσίωση σε έναν οργανισμό. Περιλαμβάνει μια ενεργή σχέση με τον οργανισμό, έτσι ώστε τα άτομα να είναι πρόθυμα να δώσουν κάτι από τον εαυτό τους, προκειμένου να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της ευημερίας του οργανισμού. Ως εκ τούτου, για έναν παρατηρητή, η δέσμευση θα μπορούσε να συναχθεί όχι μόνο από την έκφραση των πεποιθήσεων και των απόψεων ενός ατόμου, αλλά και από τις πράξεις του. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι ο ορισμός αυτός δεν αποκλείει τη δυνατότητα (ή ακόμη και την πιθανότητα) τα άτομα να δεσμεύονται και σε άλλες πτυχές του περιβάλλοντός τους, όπως η οικογένεια ή η σωματείο ή το πολιτικό κόμμα. Απλώς ισχυρίζεται ότι ανεξάρτητα από αυτές τις άλλες πιθανές δεσμεύσεις, το οργανωτικά δεσμευμένο άτομο θα τείνει να επιδεικνύει τους τρεις τύπους συμπεριφοράς που προσδιορίζονται στον παραπάνω ορισμό (Mowday, R., *et al* (1979), σελ. 226).

Ως στάση, η δέσμευση διαφέρει από την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης με διάφορους τρόπους. Αρχικά, η δέσμευση ως κατασκευή είναι πιο σφαιρική, αντανακλώντας μια γενική συναισθηματική αντίδραση στον οργανισμό ως σύνολο. Η εργασιακή ικανοποίηση, από την άλλη πλευρά, αντανακλά την ανταπόκριση του ατόμου είτε στην εργασία του είτε σε ορισμένες πτυχές της εργασίας του. Εν προκειμένω, η δέσμευση δίνει έμφαση στην προσκόλληση στον εργοδότη οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των στόχων και των αξιών του, ενώ η ικανοποίηση δίνει έμφαση στο συγκεκριμένο περιβάλλον εργασίας όπου ένας εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντά του.

Επιπλέον, η οργανωσιακή δέσμευση θα πρέπει να είναι κάπως περισσότερο σταθερή με την πάροδο του χρόνου σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία. Παρόλο που τα καθημερινά γεγονότα στον χώρο εργασίας μπορεί να επηρεάσουν το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης ενός εργαζομένου, τέτοια παροδικά γεγονότα δεν θα πρέπει να αναγκάζουν τον εργαζόμενο να επανεκτιμήσει σοβαρά την προσήλωσή του στη συνολική οργάνωση. Τα διαθέσιμα διαχρονικά στοιχεία υποστηρίζουν αυτήν την άποψη .

Οι στάσεις δέσμευσης φαίνεται να αναπτύσσονται αργά αλλά σταθερά με την πάροδο του χρόνου, καθώς τα άτομα σκέφτονται τη σχέση μεταξύ του εαυτού τους και του εργοδότη. Τέτοια ευρήματα θα μπορούσαν να προβλεφθούν από τον ορισμό και τη διαθέσιμη θεωρία. Η ικανοποίηση, από την άλλη πλευρά, έχει βρεθεί ότι είναι λιγότερο σταθερό μέτρο με την πάροδο του χρόνου, αντανακλώντας πιο άμεσες αντιδράσεις σε συγκεκριμένες και απτές πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. αμοιβή, εποπτεία, κ.λπ.). (Mowday, R., *et al*;1979 σελ. 226)

Σύμφωνα με τους Meyer και Allen (2003, σελ. 49-53), η οργανωσιακή δέσμευση είναι πολυδιάστατη έννοια και περιλαμβάνει τρία επίπεδα δέσμευσης:

α. συναισθηματική δέσμευση: ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, & επιθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν

β. δέσμευση συνέχειας: αναγνώριση των εργαζομένων ότι το κόστος που συνδέεται με την αποχώρηση θα ήταν υψηλό και κίνδυνος μη εξεύρεσης αντίστοιχης εργασίας

γ. κανονιστική δέσμευση: αισθήματα υποχρέωσης να παραμείνουν.

Η συναισθηματική δέσμευση αναμένεται να αναπτυχθεί με βάση τις εργασιακές εμπειρίες που αυξάνουν το αίσθημα πρόκλησης και «άνεσης» των εργαζομένων στον οργανισμό. Αναφέρεται στην επιθυμία ενός συναισθηματικού δεσμού του εργαζομένου και έχει οριστεί ως η συναισθηματική προσκόλληση ενός εργαζομένου, η ταύτιση και συμμετοχή στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι με ισχυρή συναισθηματική δέσμευση θα παραμείνουν στον οργανισμό επειδή το θέλουν.

Η δέσμευση συνέχειας, από την άλλη πλευρά, έχει να κάνει με τη συνειδητοποίηση του κόστους που σχετίζεται με την αποχώρηση από τον παρόντα οργανισμό και η προσκόλληση στον οργανισμό λόγω ικανοποίησης των αναγκών του εργαζόμενου. Η δέσμευση συνέχειας αναπτύσσεται

ως συνάρτηση του αριθμού και του μεγέθους των επενδύσεων που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς τους (π.χ. συνταξιοδοτικές εισφορές) και του βαθμού στον οποίο αισθάνονται ότι έχουν εναλλακτικές λύσεις απασχόλησης. Εργαζόμενοι των οποίων η δέσμευση είναι στη φύση της συνέχειας θα παραμείνουν στον οργανισμό επειδή πρέπει.

Το τρίτο επίπεδο, η κανονιστική δέσμευση έχει να κάνει με το αίσθημα υποχρέωσης προς τον οργανισμό, βάσει των προσωπικών κανόνων και αξιών του ατόμου. Αντανακλά δηλαδή την πίστη ή τις ηθικές υποχρεώσεις που αισθάνεται ένας εργαζόμενος για τον οργανισμό του. Εργαζόμενοι των οποίων η δέσμευση στον οργανισμό λέγεται ότι είναι της κανονιστικής φύσεως, θα παραμείνουν στον οργανισμό απλώς και μόνο επειδή πιστεύουν ότι πρέπει (Meyer και Allen, 2003, σελ. 49-53).

Υποστηρίζεται ότι η συναισθηματική δέσμευση, μια προσωπική ή συναισθηματική προσκόλληση στον οργανισμό, είναι ο πιο λειτουργικός τύπος, σε αντίθεση με τη συνεχή, στον οποίο χρειάζεται ο εργαζόμενος να παραμείνει, και κανονιστική, στο οποίο θα έπρεπε να μείνει (όπως συνοψίζεται στο He, Murmann, & Perdue, 2012). Η συναισθηματική δέσμευση, μάλλον, εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι επενδύουν συναισθηματικά σε έναν οργανισμό, και είναι το είδος της δέσμευσης «που μπορεί πραγματικά να παρακινήσει τους εργαζόμενους να θέλουν να συνεισφέρουν με νόημα στους οργανισμούς τους» (He *et al.*, σελ. 80, όπως αναφέρεται σε Cronley, Courtney & Kim, Youn Kyoung., 2014, σελ. 76)

Η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση αναπτύσσονται μέσω κανόνων αμοιβαιότητας και επηρεάζονται από τις αντιλήψεις για τις αμοιβαίες υποχρεώσεις (Meyer & Allen, 1997, σελ. 49-53).

Τα αποτελέσματα ερευνών δείχνουν ότι αν και η συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση αυξάνονται σημαντικά με την ηλικία των εργαζομένων, οι αυξήσεις στη δέσμευση συνέχειας συνδέονται στενότερα με την αύξηση της οργανωσιακής θητείας και της μονιμότητας στη θέση. Επιπλέον, οι σχέσεις μεταξύ εργασιακών εμπειριών και συναισθηματικής δέσμευσης διαφέρουν μόνο ελαφρώς μεταξύ των επιπέδων θητείας και καθόλου μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων (Allen J. N., Meyer P.J., 2003, σελ. 49-53).

Το ευρύ φάσμα των εμπειρικών μελετών, μετα-αναλύσεις και συστηματικές βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις (π.χ. Wright and Bonett, 2002- Meyer *et al.*, 2002, Chen *et al.*, 2002- Keller, 1997- Mathieu and Zajac, 1990) υποδηλώνουν ότι ένα από τα στενά σχετιζόμενα με την απόδοση των εργαζομένων ζήτημα είναι η οργανωσιακή δέσμευση.

1.6.1 Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Δέσμευση

Ένας αριθμός ερευνών παρέχει αποδείξεις ότι μπορεί να υπάρχει σχέση μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και στρατηγικού σχεδιασμού. Ο Bryson (2010) σημείωσε ότι τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν «άμεσα οφέλη για τους εμπλεκόμενους», συμπεριλαμβανομένης της

βελτίωσης του ηθικού, βελτιωμένης ικανότητας και μειωμένου άγχους (σελ. 255), τα οποία συνδέονται στενά με την οργανωσιακή δέσμευση. Επιπλέον, οι τεχνικές καινοτομίες μπορούν επίσης να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να ενεργούν περισσότερο αποδοτικά και να εκπληρώνουν τις επαγγελματικές τους ευθύνες πιο αποτελεσματικά (Jaskyte, 2012, όπως αναφέρεται σε Courtney Cronley and Youn Kyoung Kim σελ. 77).

Επιπρόσθετα, έρευνες έχουν αποδείξει ότι η μεγαλύτερη συναισθηματική οργανωσιακή δέσμευση βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών και την απόδοση, μέσα σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς (He *et al.*, 2012) και ότι οι διοικητικές προσπάθειες για τη δέσμευση υπαλλήλων στις δραστηριότητες της διοίκησης και στη λήψη αποφάσεων, καθώς και η σαφής επικοινωνία των οργανωσιακών αποστολών και στόχων, συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση εντός αυτού του τομέα (Tsai & Wu, 2011). Η σχέση μεταξύ αυτών των πολλαπλών παραγόντων, ειδικά εντός μη κερδοσκοπικών οργανισμών παροχής ανθρώπινων υπηρεσιών, παραμένει ωστόσο αναπόδεικτη (Cronley, Courtney & Kim, Youn Kyoung, 2014, σελ. 74).

Έρευνες επίσης προτείνουν ότι οι προσπάθειες της διοίκησης για την εκπαίδευση των εργαζομένων, σχετικά με την οργανωσιακή αποστολή και στόχους, καθώς και για την παροχή πόρων που είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών, ενισχύοντας την οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων (Tsai & Wu, 2011, Van Breda, 2000). Έτσι, φαίνεται πιθανό ότι η εξοικείωση των εργαζομένων με το στρατηγικό σχέδιο ενός οργανισμού, καθώς και η πρόσβαση στην τεχνολογία, μπορεί να προβλέψει την οργανωσιακή δέσμευση και συνεπώς την ποιότητα των υπηρεσιών (όπως αναφέρεται σε Courtney Cronley and Youn Kyoung Kim σελ. 74-75).

Μέσω της έρευνας των Cronley *et al.*, (2014), διαπιστώθηκε ότι η οργανωσιακή δέσμευση έπαιξε βασικό ρόλο στη διαμεσολάβηση των επιδράσεων της εξοικείωσης με τον στρατηγικό σχεδιασμό και της πρόσβασης στην τεχνολογία, στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών μεταξύ των εργαζομένων. Ίσως το πιο σημαντικό αποτέλεσμα είναι ότι υπογραμμίζεται η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης, για την απόδοση ενός οργανισμού, ιδίως όσον αφορά την εξοικείωση των εργαζομένων με τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Τέλος, ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα που προέκυψε από την παρούσα μελέτη ήταν ότι η επίδραση της εξοικείωσης των εργαζομένων με τον στρατηγικό σχεδιασμό, στην ποιότητα των υπηρεσιών, διαμεσολαβείται εξ ολοκλήρου από την οργανωσιακή δέσμευση.

1.6.2 Διαχείριση Γνώσης και Οργανωσιακή Δέσμευση

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης στη βιβλιογραφία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε παράγοντες σε οργανωσιακό επίπεδο και σε ατομικό επίπεδο με ιδιαίτερη αναφορά στους εργαζόμενους γνώσης.

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων στη γνώση είναι η μεγαλύτερη από τις διοικητικές προκλήσεις του 21ου αιώνα. Στις ανεπτυγμένες χώρες, είναι η πρώτη απαίτηση επιβίωσής τους. Με κανέναν άλλο τρόπο δεν μπορούν οι ανεπτυγμένες χώρες να ελπίζουν να διατηρηθούν τόσο μάλλον να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση και το βιοτικό τους επίπεδο. Από την παραγωγικότητά τους, πάνω απ' όλα, θα εξαρτάται ολόένα και περισσότερο η μελλοντική ευημερία -και πράγματι η μελλοντική επιβίωση- των αναπτυσσόμενων οικονομιών (Drucker, P., 1999, σελ. 92, 83).

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι η Διαχείριση Γνώσης θα μπορούσε να είναι η συμπιεστική, ολοκληρωμένη και δυναμική εργαλειοθήκη που διασφαλίζει την παροχή των ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων για την προώθηση της οργανωσιακής δέσμευσης (Kianto *et al.*, 2016, Chiu and Chen, 2016- Shujahat *et al.*, 2018). Σύμφωνα με τους Shujahat *et al.*, 2018 & Kianto *et al.*, 2016, η Διαχείριση Γνώσης καλλιεργεί ένα περιβάλλον στο οποίο μπορεί να δημιουργηθεί, να διαμοιραστεί και να αξιοποιηθεί η νέα γνώση, γεγονός που βελτιώνει όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των συνιστωσών του περιεχομένου της εργασίας (π.χ. χρήση της γνώσης ως εισροή, ποικιλία έργων και καθηκόντων, αυτονομία εργασίας κ.λπ.), αλλά και συνιστώσες του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. υποστήριξη από την ηγεσία, κουλτούρα συνεργασίας και καλές εποπτικές σχέσεις). Με τον τρόπο αυτό, προάγεται η υψηλότερη ικανοποίηση, η οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου γνώσης και μειώνεται η πρόθεση για αποχώρηση (Shujahat *et al.*, 2018- Kianto *et al.*, 2016). Οι Chiu και Chen (2016) πρότειναν ότι οι ικανότητες των διαδικασιών/πρακτικών Διαχείρισης Γνώσης μπορούν να επηρεάσουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα καλλιεργώντας την οργανωσιακή δέσμευση (όπως αναφέρεται σε Razzaq. S, *et al.*, 2018, σελ. 927)..

Η θεωρία της παραγωγικότητας του Drucker για τους εργαζομένους γνώσης υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο ένας οργανισμός αντιμετωπίζει τους εργαζομένους του ως στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία, τόσο πιο αφοσιωμένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι γνώσης. Αυτή η ενίσχυση της δέσμευσής τους οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα της εργασίας γνώσης (Drucker, 1999). Επιπλέον, υποστηρίζεται επιχειρηματολογικά ότι όσο υψηλότερη είναι η προσκόλληση ή ο δεσμός που αισθάνεται ένας εργαζόμενος προς τον οργανισμό (δηλαδή η οργανωσιακή δέσμευση), τόσο πιο πιθανό είναι να παρακινείται να αποδώσει καλύτερα (Porter *et al.*, 1974- Allen και Meyer, 1990- Mowday *et al.*, 1979- Mottaz, 1989- Meyer *et al.*, 1993- Mustapa and Mahmood, 2016- Mathieu and Zajac, 1990). Έτσι, ο εργαζόμενος αισθάνεται την ευθύνη του να τα καταφέρει καλύτερα στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και εκδηλώνει τη συμπεριφορά του οργανωσιακού πολίτη.

Η εμπειρία των εργαζομένων στη γνώση στις πρακτικές της Δ.Γ (π.χ. δημιουργία γνώσης, ανταλλαγή γνώσης, κωδικοποίηση γνώσης και διατήρηση της γνώσης) μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή τους. Για παράδειγμα, η παροχή γνώσης στους εργαζόμενους γνώσης μέσω πρακτικών Δ.Γ μπορεί να βελτιώσει την εργασία τους την απόδοση των καθηκόντων τους. Στην ίδια κατεύθυνση, η

υποδομή Δ.Γ μέσω των συστατικών της, όπως η κουλτούρα της μάθησης, οι ανταμοιβές και η συνεργασία μπορούν να αυξήσουν την παισιωμένη απόδοση.

1.6.3 Εκπαίδευση και Οργανωσιακή Δέσμευση

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση αναζητά τρόπους δράσης στις τρέχουσες προκλήσεις, όπως οι εκκλήσεις για πιο αποτελεσματικές και οικονομικά αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες, μέσω πολιτικών κατάρτισης και ανάπτυξης των εργαζομένων (Thaler, Spraul, Helmig, & Franzke, 2017, όπως αναφέρεται σε Mylona E. & Mihail D., 2019, σελ. 1.372).

Μέσω ερευνών διαπιστώνεται ότι η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση μεσολαβούν στη θετική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων των υποστηρικτικών πολιτικών και της παρακίνησης για μάθηση και ανάπτυξη.

Οι Barrett και Kang (2004, όπως αναφέρεται σε Mylona E. & Mihail D., 2019, σελ. 1369), εξέτασαν τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής δέσμευσης και των κινήτρων για μάθηση. Ευρήματα επιβεβαίωσαν μια θετική σχέση μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών. Ομοίως, η μελέτη των Bulut και Culha (2010, όπως αναφέρεται σε Mylona E. & Mihail D., 2019, σελ. 1.369,) έδειξε ότι υπάρχει θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της συναισθηματικής δέσμευσης και των κινήτρων για μάθηση και ανάπτυξη. Με βάση τα παραπάνω ευρήματα, προτείνεται ότι όταν οι άμεσοι προϊστάμενοι ενεργούν ως διευκολυντές των υποστήριξης (αυξημένη PSS), τότε οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να αναπτύξουν ισχυρή συναισθηματική δέσμευση. Επιπλέον, σε ένα τέτοιο υποστηρικτικό περιβάλλον, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αναμένεται να ανταποδώσουν με την πρόθυμη συμμετοχή τους σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης.

Σχετικά με την κανονιστική δέσμευση, ο Bambacas (2010) έδειξε ότι τα επίπεδα κανονιστικής δέσμευσης βελτιώθηκαν όταν οι οργανισμοί παρείχαν υποστήριξη για συνεχή μάθηση. Επιπρόσθετα η κανονιστική δέσμευση ήταν ισχυρότερη για εκείνους που εκτιμούσαν τη συνεχή μάθηση την οποία λάμβαναν κατά τη σταδιοδρομία τους. Επιπλέον, οι Kurtessis *et al* (2017) διαπίστωσαν ότι η οργανωσιακή υποστήριξη συσχετίζεται θετικά με την κανονιστική δέσμευση. Παρόλα αυτά, όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της PSS και της κανονιστικής δέσμευσης, λαμβάνοντας υπόψη την υπάρχουσα βιβλιογραφία, μόνο η μελέτη των Nazir *et al* (2016) επικεντρώθηκε στο θέμα και διαπίστωσε ότι η υποστήριξη του προϊσταμένου είχε ουσιαστικό αντίκτυπο στην κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων. Επιπλέον, δεν υπάρχουν στοιχεία σχετικά με τη σχέση μεταξύ της κανονιστικής δέσμευσης και της παρακίνησης για μάθηση (όπως αναφέρεται σε Mylona E. & Mihail D., 2019, σελ. 1.369).

Καταληκτικά, διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι που είτε θέλουν (συναισθηματική δέσμευση) είτε οφείλουν (κανονιστική δέσμευση) να συνεχίσουν την απασχόληση στον οργανισμό, αναμένεται επίσης να συμμετέχουν πρόθυμα σε δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης. Καθώς οι

εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παροχή υποστήριξης από τους προϊστάμενους ως αναγνώριση της συνεισφοράς τους, τότε αυτή η υποστηρικτική στάση πυροδοτεί μια διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής κατά την οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται τόσο δεσμευμένοι όσο και υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν στην οργάνωσή τους (Mylona E. & Mihail D., 2019, σελ. 1.373).

1.6.4 Ηγεσία και Οργανωσιακή Δέσμευση

Ένας εντυπωσιακός αριθμός ερευνών παρέχει εμπειρικές αποδείξεις ότι το στυλ ηγεσίας αποτελεί προγενέστερο παράγοντα της οργανωσιακής δέσμευσης. Αναλυτικότερα, έρευνες που χρησιμοποιούν μια ποικιλία μέτρων ηγεσίας και δέσμευσης, σε διάφορα περιβάλλοντα, έδειξαν μια σταθερά θετική σύνδεση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης.

Για παράδειγμα, σε μελέτη που διεξήγαγε ο Yousef (2000), σε 50 μεγάλους οργανισμούς στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και σε δείγμα 430 υπαλλήλων, εξέτασε τις συνδέσεις μεταξύ του συμπεριφοράς ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η μελέτη διαπίστωσε σημαντική θετική σχέση μεταξύ της ηγετικής συμπεριφοράς και της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στους οργανισμούς τους, είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και παράγουν υψηλότερη εργασιακή απόδοση όταν εργάζονται υπό την εποπτεία ηγετών που υιοθετούν συμβουλευτική ή συμμετοχική ηγετική συμπεριφορά (Yousef, 2000, όπως αναφέρεται σε Yahaya, R. and Ebrahim, F., 2016, σελ. 31).

Μια παρόμοια μελέτη από τους Yiing και Ahmad (2009) παρήγαγε εμπειρικά στοιχεία ότι οι ηγετικές συμπεριφορές σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Το ερωτηματολόγιο ηγετικής συμπεριφοράς (LBDQ) και η κλίμακα συναισθηματικής δέσμευσης που αναπτύχθηκε από τους Allen και Meyer (1990) χορηγήθηκε σε 238 υπαλλήλους από διάφορες θέσεις σταδιοδρομίας υπόβαθρο στη Μαλαισία. Διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι και έχουν αναπτύξει υψηλά επίπεδα εμπλοκής με τον οργανισμό στον οργανισμό τους όταν οι ηγέτες τους υιοθετούν καθοδηγητικές, συμμετοχικές και υποστηρικτικές ηγετικές συμπεριφορές (όπως αναφέρεται σε Yahaya, R. and Ebrahim, F. 2016, σελ. 31).

Σε μια μελέτη 337 διευθυντών ηλικίας 26 έως 45 ετών από το Χονγκ Κονγκ και το Αυστραλία, οι Lok και Crawford (2004) αποκαλύπτεται ότι η συνεκτίμηση στυλ ηγεσίας επηρεάζει θετικά το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων. Οι Dale και Fox (2008) μελέτησαν την οργανωσιακή δέσμευση μιας μεγάλης κατασκευαστικής εταιρείας που βρίσκεται στις μεσοδυτικές πολιτείες. Η μελέτη περιελάμβανε 147 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης, οι ηλικίες κυμαίνονταν από 21 έως 59 έτη και διαπίστωσε ότι τα στυλ ηγεσίας ήταν θετικοί προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης (Yahaya, R. and Ebrahim, F., 2016 σελ.30)

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία, προηγούμενες μελέτες έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Σε μια

μελέτη των εργαζομένων σε εταιρείες χάλυβα στην Ταϊβάν, ο Chen (2002) διαπίστωσε ότι η εξιδανικευμένη επιρροή, η εμπνευσμένη παρακίνηση και η ατομική εκτίμηση ηγετικών συμπεριφορών συσχετίστηκαν περισσότερο με την οργανωσιακή δέσμευση από ό,τι άλλες ηγετικές συμπεριφορές. Έτσι, ο Chen κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι συμπεριφορές μετασχηματιστικής ηγεσίας σχετίζονται περισσότερο με την οργανωσιακή δέσμευση από ό,τι οι συμπεριφορές συναλλακτικής ηγεσίας. Στο 2004, ο Chen επεκτείνει την προηγούμενη μελέτη του σε 84 οργανισμούς παραγωγής και παροχής υπηρεσιών σε Ταϊβάν. Η μελέτη διαπίστωσε σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης και κουλτούρας.

Ομοίως, σε μια μελέτη 1.443 ατόμων του προσωπικού των καναδικών δυνάμεων από πέντε μονάδες του στρατού, ο Tremblay (2010) διαπίστωσε θετική συσχέτιση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και των δύο διαμεσολαβητικών μεταβλητών (αντίληψη δικαιοσύνης και εμπιστοσύνη του ηγέτη), οι οποίες με τη σειρά τους συνδέονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση. Αντίθετα, η συναλλακτική ηγεσία ήταν αρνητικά συσχετισμένη και με τις δύο διαμεσολαβητικές μεταβλητές. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι η οργανωσιακή δέσμευση σχετιζόταν αρνητικά με το ποσοστό εναλλαγής του προσωπικού των καναδικών δυνάμεων.

1.6.5. Ηλικία, Μονιμότητα /Προϋπηρεσία, Μορφωτικό επίπεδο, Φύλο και Οργανωσιακή Δέσμευση

Ηλικία & Ο.Δ.:

Όπως σημείωσαν οι Cherrington *et al.* (1979, όπως αναφέρεται σε Allen J. N., Meyer P.J., 2003), όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ ηλικίας και εργασιακών αξιών, οι εξηγήσεις για τις συσχετίσεις που αφορούν την ηλικία είναι διφορούμενες. Οι συσχετίσεις μεταξύ ηλικίας και δέσμευσης, για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν επειδή:

- α. κάτι σχετικά με τη γήρανση, αυτή καθαυτή, προδιαθέτει τους ηλικιωμένους εργαζόμενους να είναι πιο αφοσιωμένοι στους οργανισμούς (μια «εξήγηση της ωριμότητας»),
- β. οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν, ή αντιλαμβάνονται ότι έχουν περισσότερες θετικές εμπειρίες στους οργανισμούς από ό,τι οι νεότεροι εργαζόμενοι (μια «εξήγηση των καλύτερων εμπειριών»), ή
- γ. υπάρχουν διαφορές μεταξύ των γενεών στην οργανωσιακή δέσμευση (μια «εξήγηση της κοόρτης»).

Εάν ισχύει το τελευταίο, θα μπορούσαμε επίσης να περιμένουμε να βρούμε επιδράσεις της ηλικίας για την κανονιστική δέσμευση. Ενδεχομένως, η ιδέα του «ανθρώπου της οργάνωσης» (ή της γυναίκας) που είναι υποχρεωμένος να παραμείνει πιστός στην οργανισμό είναι πιο σταθερά εδραιωμένη από εκείνους που άρχισαν να εργάζονται κατά τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου απ' ό,τι οι μεταγενέστεροι νεοεισερχόμενοι στο εργατικό δυναμικό.

Η ηλικία των εργαζομένων, η οργανωσιακή μονιμότητα και η θητεία σε θέση απασχόλησης λαμβάνονται εξίσου υπόψη, για τον καθορισμό των σταδίων σταδιοδρομίας, καθιστώντας τις συγκρίσεις των διασταυρούμενων μελετών δύσκολες. Στην μελέτη «Organizational commitment: Evidence of career stage effects?» Journal of Business Research (Allen J. N., Meyer P.J., 2003), εξετάστηκαν η συναισθηματική, η συνεχής και η κανονιστική δέσμευση στον οργανισμό ως συνάρτηση και των τριών σταδίων σταδιοδρομίας μεταβλητές.

Επίσης, εξετάστηκαν οι συνεισφορές, σε όλα τα στάδια, των διαφόρων εργασιακών εμπειριών στην πρόβλεψη της συναισθηματικής δέσμευσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι παρόλο που η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση αυξάνονται σημαντικά με την ηλικία του εργαζόμενου, η αύξηση της συνεχούς δέσμευσης συνδέεται στενότερα με την αύξηση της μονιμότητας στη θέση. Επιπλέον, οι σχέσεις μεταξύ των εργασιακών εμπειριών και της συναισθηματικής δέσμευσης διαφέρουν ελάχιστα μεταξύ των επιπέδων μονιμότητας και καθόλου μεταξύ των ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων (Allen J. N., Meyer P.J., 2003, σελ. 49)

Μονιμότητα & Ο/Δ:

Η σχέση μεταξύ της μονιμότητας θέσης και της δέσμευσης έχει λάβει ελάχιστα προσοχή. Θα μπορούσε κανείς να περιμένει, ωστόσο, ότι οι εργαζόμενοι που παραμένουν στην ίδια θέση εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα είναι εκείνοι που έχουν παρακαμφθεί για προαγωγές και, ως εκ τούτου, έχουν μικρή δέσμευση προς τους οργανισμούς τους (Allen J. N., Meyer P.J., 2003, σελ. 51)

Η θετική σχέση μεταξύ της δέσμευσης και της οργανωσιακής μονιμότητας μπορεί να αντανακλά το γεγονός ότι οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι έχουν πιο ελκυστικές θέσεις στην οργανισμούς. Μια άλλη εξήγηση είναι ότι, με την πάροδο του χρόνου, οι λιγότερο αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν τους οργανισμούς τους. Έχει επίσης προταθεί (π.χ. Salancik, 1977) ότι οι επιδράσεις της μονιμότητας οφείλονται σε διαδικασίες αυτοδικαίωσης («Είμαι εδώ 20 χρόνια, πρέπει να μου αρέσει»). Τέλος, καθώς η ηλικία των εργαζομένων και η οργανωτική θητεία συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό, τα αποτελέσματα αυτά μπορεί απλώς να αντανακλούν «πραγματικές» επιδράσεις της ηλικίας (Allen J. N., Meyer P.J., 2003, σελ. 51).

Παρόλο που οι μεταβλητές σταδίου σταδιοδρομίας, όπως η ηλικία, η οργανωτική θητεία και η θητεία σε θέση, συσχετίζονται, προφανώς δεν είναι ταυτόσημες δομές. Παρά το γεγονός αυτό, λίγες προσπάθειες έχουν γίνει για την απομόνωση της σχετικής επιρροής κάθε μεταβλητής στις εργασιακές στάσεις (π.χ. με τη χρήση μερικών αναλύσεων συσχέτισης ή πολλαπλής παλινδρόμηση (Allen J. N., Meyer P.J., 2003, σελ. 50)

Φύλο, Μορφωτικό επίπεδο και Διοικητική Ιεραρχία & Ο.Δ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Azeez, R. *et al.* 2016, δείχνουν ότι το φύλο δεν επηρεάζει τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Επιπλέον, αποκαλύφθηκε ότι ο τίτλος σπουδών έχει επίδραση στη συναισθηματική δέσμευση και στη δέσμευση συνέχειας, αλλά ήταν ασήμαντη στην κανονιστική δέσμευση. Συναφώς, η εμπειρία έχει επίδραση στις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτό προϋποθέτει ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων μπορεί να τους επιφορτίσει με τη θέληση παραμείνουν στον οργανισμό σε μακροπρόθεσμη βάση

Τέλος, η κατάταξη του προσωπικού έχει επίδραση στη συναισθηματική και τη συνεχή δέσμευση αλλά ήταν ασήμαντη με την κανονιστική δέσμευση. Η μελέτη καταλήγει στο ότι η διοικητική ιεραρχία του προσωπικού έχει σημαντική επίδραση στις συναισθηματική και συνεχή δέσμευση, ενώ βρέθηκε μη σημαντική επίδραση στην κανονιστική πτυχή της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι διοικητικές προτάσεις, που λαμβάνονται από τα ευρήματα που αναφέρθηκαν σε αυτή τη μελέτη, προϋποθέτουν ότι η οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού στον οργανισμό είναι πολύ σημαντική για την επιβίωσή του. Αυτό προϋποθέτει το γεγονός ότι ο οργανισμός θεωρείται ως έδρα της γνώσης από όπου πηγάζουν οι δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες. Συνεπώς η οργανωσιακή δέσμευση του προσωπικού σε έναν οργανισμό θα πρέπει να καθοδηγείται ζηλότυπα από τη διοίκηση του οργανισμού για να συμβάλει στη δημιουργία καινοτομίας και δημιουργικότητας (Azeez, R. *et al.* 2016, σελ. 6&12)

1.7 Ανακεφαλαίωση: Οργανωσιακή Δέσμευση και Απόδοση - Μετασχηματισμός του Δημοσίου Τομέα

Η θεωρία της οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen (1997) πρότεινε ότι «με την κατανόηση του πότε και πώς αναπτύσσεται η οργανωσιακή δέσμευση και πώς συμβάλλει στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών, οι οργανισμοί θα είναι σε καλύτερη θέση να προβλέψουν τον αντίκτυπο που θα έχει η αλλαγή και να τη διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά».

Η πληθώρα της βιβλιογραφίας, όπως παρουσιάστηκε εκτενώς, μέσω του τρέχοντος κεφαλαίου, σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ήτοι, στρατηγική, διαχείριση γνώσης, εκπαίδευση και ηγεσία, αποδεικνύει την άρρηκτη και σταθερή σχέση των μεταβλητών αυτών με την οργανωσιακή δέσμευση.

Πιο συγκεκριμένα, η εξοικείωση των εργαζομένων με το στρατηγικό σχέδιο ενός οργανισμού, καθώς και η πρόσβαση στην τεχνολογία, μπορεί να προβλέψει την οργανωσιακή δέσμευση και συνεπώς την ποιότητα των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, η διαχείριση γνώσης, ως μια ολιστική εργαλειοθήκη, στην κωδικοποίηση και την παροχή της γνώσης, στους εμπλεκόμενους, προάγει καταλυτικά την οργανωσιακή δέσμευση και συμβάλλει στην υψηλότερη εμπλοκή, συμμετοχή, ικανοποίηση και απόδοση των εργαζομένων. Συνακόλουθα, η ποιότητα των εργαζομένων σε έναν

οργανισμό και η διαρκής αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, επιφέρουν τη βέλτιστη απόδοση του οργανισμού και των εργαζομένων, μέσω της αυξημένης οργανωσιακής τους δέσμευσης, Επίσης, δεδομένης της θετικής σύνδεσης μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης, υποστηρικτικές δράσεις, όπως η αναγνώριση, η επικοινωνία και η δικαιοσύνη, ενεργοποιούν έναν μηχανισμό κοινωνικής ανταλλαγής και ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων και συνεπώς την απόδοση τους.

Τούτων λεχθέντων, καθίσταται σαφές ότι μέσω της υψηλής οργανωσιακής δέσμευσης είναι δυνατή η βελτιστοποίηση της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα, ο μετασχηματισμός της διοικητικής λειτουργίας, η ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, τόσο για το ψηφιακό κράτος όσο και για τη συλλογική ευημερία, τη βελτίωση της ζωής των πολιτών αλλά και των εργαζομένων, μέσα από τα ψηφιακά μέσα, την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη από το Δημόσιο σε όλα τα επίπεδα, την ανάπτυξη της οικονομίας και την ενδυνάμωση της παρουσίας της Ελλάδας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Μόνο κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις η χώρα θα μεταβεί σε άλλο επίπεδο θα αποκτήσει καλές πρακτικές και θα μνημονεύεται θετικά διεθνώς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διοικητικών Διαδικασιών είναι μια από τις τρεις Γενικές Γραμματείες του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Αποστολή του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Υ.Ψη.Δ.) είναι η συνεχής προώθηση του ψηφιακού και διοικητικού μετασχηματισμού της χώρας και η προσαρμογή της στο ταχέως μεταβαλλόμενο, διεθνές περιβάλλον. Ειδικότερα, αποστολή της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών είναι ο σχεδιασμός και ο συντονισμός των πολιτικών που αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας καθώς και στην απλούστευση και ψηφιοποίηση όλων των συναλλαγών του πολίτη με το Κράτος.

Στο πλαίσιο αυτό, η Γενική Γραμματεία είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό και τη διασφάλιση της συνοχής όλων των επιμέρους πολιτικών για την ψηφιακή, ηλεκτρονική και ανοιχτή διακυβέρνηση, καθώς και για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών που αφορούν στη βελτίωση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αλλά και των ενδοδιοικητικών διαδικασιών που αφορούν στην εσωτερική οργάνωση και λειτουργία του δημοσίου τομέα.

Η αποστολή αυτή επιτελείται μέσα από τη διαμόρφωση του πλαισίου, των κανόνων και των συνθηκών λειτουργίας, με στόχο τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του κράτους και τη συλλογική ευημερία, τη βελτίωση της ζωής των πολιτών μέσα από τα ψηφιακά μέσα, την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη από το Δημόσιο σε όλα τα επίπεδα, την ανάπτυξη της οικονομίας και την ενδυνάμωση της συμμετοχής. Παράλληλα, προστατεύονται οι θεσμοί, το δημόσιο συμφέρον και οι κρίσιμες υποδομές της χώρας.

Η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών διαρθρώνεται ως εξής:

α. Γενική Διεύθυνση Διοικητικών Διαδικασιών Δημοσίου, με στρατηγικό στόχο τη βελτίωση των συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση και την απελευθέρωση των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας μέσα από τη μείωση του γραφειοκρατικού και συναλλακτικού κόστους, διασφαλίζοντας παράλληλα το δημόσιο συμφέρον μέσα από ποιοτικές ρυθμίσεις και διοικητικές διαδικασίες (Προεδρικό Διάταγμα 40/2020, Κεφ. Δ', άρθρα 21-24)

β. Γενική Διεύθυνση Ψηφιακής Διακυβέρνησης, με στρατηγικό στόχο τη σύνταξη, παρακολούθηση και επικαιροποίηση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού της χώρας και τον αποτελεσματικό συντονισμό των επιμέρους πολιτικών και δράσεων όλων των φορέων του δημοσίου

τομέα, ώστε να διασφαλίζεται η συνοχή και η συμφωνία τους με αυτήν καθώς και τον σχεδιασμό και την υλοποίηση οριζόντιων πολιτικών και δράσεων για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ηλεκτρονικής και ανοιχτής διακυβέρνησης. (Προεδρικό Διάταγμα 40/2020, Κεφ. Δ', άρθρα 17-20).

2.2 Ανάλυση Στρατηγικής ΓΓΨΔΑΔ

Η στρατηγική της ΓΓΨΔΑΔ είναι σαφώς ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ήτοι τις στρατηγικές κυβερνητικές επιδιώξεις και μεταρρυθμίσεις, με γνώμονα τις ισχύουσες ευρωπαϊκές πολιτικές, τις επικρατούσες μακροοικονομικές συνθήκες και ανάγκες σε εθνικό επίπεδο αλλά και με την εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας.

Η εθνική στρατηγική για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της χώρας αποτυπώνεται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού⁵ και στο Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ)⁶, και προσδιορίζεται μέσω τεσσάρων θεματικών προτεραιοτήτων, που αντιστοιχούν στους αντίστοιχους τομείς παρέμβασης

Οι τρεις στρατηγικές θεματικές προτεραιότητες της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, όσον αφορά στο αντικείμενο στόχευσης, είναι αλληλένδετες και συνεισφέρουν σωρευτικά στη επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Συγκεκριμένα, αφορούν:

- α. στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης για την αποτελεσματική λειτουργία της, τη χρήση αξιόπιστων υπηρεσιών και τη βελτίωση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των οργανισμών του δημόσιου τομέα και στην απλούστευση διαδικασιών, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και ανάγκες των πολιτών και επιχειρήσεων,
- β. στην εφαρμογή και υιοθέτηση ψηφιακών εφαρμογών από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να προσαρμοστούν και να αναπτυχθούν σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον ψηφιοποίησης των κλάδων της οικονομίας,
- γ. στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου, τόσο σε βασικό, όσο και προχωρημένο επίπεδο, και την ενίσχυση και βελτίωση της χρήσης των διαδικτυακών υπηρεσιών και τεχνολογικών λύσεων που διευκολύνουν το επίπεδο ζωής τους σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους,

⁵ <https://digitalstrategy.gov.gr/>

⁶ <https://www.secdigital.gov.gr/projects/aploysteysi-diadikasion/>

2.3 Ανάλυση SWOT για την ανάπτυξη της στρατηγικής της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα κύρια ευρήματα από την ανάλυση (SWOT) της υφιστάμενης κατάστασης του ψηφιακού περιβάλλοντος στην Ελλάδα, κατενεμημένα σε ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και σε πλεονεκτήματα & αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος, του Υ.Ψ.Δ, σύμφωνα και με τα οποία διαμορφώνονται οι στρατηγικοί στόχοι της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ⁷ ([Εγκριση Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης \(ΤΠΑ\) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης προγραμματικής περιόδου 2021-2025](#)).

Πίνακας 2.1

Ανάλυση SWOT της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.

Οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος	Οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος
<ul style="list-style-type: none">→ Ευρωπαϊκή και εθνική ατζέντα πολιτικής με ισχυρό ψηφιακό προσανατολισμό→ Ανάγκη της χώρας για εκτεταμένες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις→ Υψηλό ποσοστό ανθρώπων ηλικίας 16-74 ετών που έχουν βασικές ψηφιακές δεξιότητες→ Σημαντικός βαθμός εξοικείωσης των πολιτών με τις τεχνολογίες επικοινωνίας→ Επιχειρηματικότητα που εκπορεύεται από τεχνολογικές καινοτομίες στα Πανεπιστήμια και διασύνδεση με την παραγωγή -επιχειρήσεις→ Διαρκής ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών→ Συνεχώς αυξανόμενος αριθμός των χρηστών του διαδικτύου	<ul style="list-style-type: none">→ Μακροοικονομικές ανισοροπίες που επηρεάζουν τη δημοσιονομική πολιτική και κατ' επέκταση τα περιθώρια της πολιτικής επενδύσεων.→ Απειλές στην ασφάλεια του κυβερνοχώρου.→ Διατήρηση καθυστερήσεων στον κύκλο ζωής των εμβληματικών έργων του ψηφιακού μετασχηματισμού.→ Χαμηλός βαθμός χρήσης Η/Υ από τους πολίτες εκτός των αστικών κέντρων→ Έλλειψη κουλτούρας υιοθέτησης καινοτόμων μεθόδων εργασίας με εργαλεία ΤΠΕ→ Περαιτέρω καθυστέρηση στην αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης προς ένα αποτελεσματικό και «έξυπνο» κράτος.→ Σύνθετο, ασταθές και ελλιπώς κωδικοποιημένο νομικό πλαίσιο.

⁷ <https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2022/01/%CE%A5%CE%91-%CE%95%CE%93%CE%9A%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3-%CE%A4%CE%A0%CE%91-%CE%A5%CE%A8%CE%97%CE%94.pdf>

<ul style="list-style-type: none"> → Υψηλό ποσοστό χρηστών των κοινωνικών δικτύων, των βιντεοκλήσεων και της ανάγνωσης ειδήσεων → Διείσδυση έξυπνων κινητών συσκευών σε μεγάλο τμήμα του πληθυσμού → Επιτάχυνση ψηφιακού μετασχηματισμού λόγω της υγειονομικής κρίσης → Δυναμική τάση αύξησης της διαθεσιμότητας ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις → Αξιοποίηση του brain drain επιστημονικού προσωπικού της χώρας; στη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών → Χρηματοδότηση έργων ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα από τα Ευρωπαϊκά ανταγωνιστικά προγράμματα 	<ul style="list-style-type: none"> → Πολλαπλά δικαιολογητικά και ανάλογα πολλές εμπλεκόμενες υπηρεσίες. → Οικονομική κατάσταση της χώρας και έλλειψη εθνικών πόρων για την υλοποίηση κομβικών έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. → Διαρροή εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού προς το εξωτερικό (brain drain), με αρνητικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων Έρευνας, Τεχνολογικής Ανάπτυξης και Καινοτομίας (ΕΤΑΚ). → Αυξημένος κίνδυνος ψηφιακού αποκλεισμού των κοινωνικά ευπαθών ομάδων από τη μη συμπερίληψη αυτών στα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. → Υψηλό κόστος παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών →
---	--

Οι δυνάμεις του εσωτερικού περιβάλλοντος	Οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος
<ul style="list-style-type: none"> → Αποτελεί κεντρικό σημείο αναφοράς του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας → Αποτελεί κεντρικό σημείο απλούστευσης & ψηφιοποίησης όλων των συναλλαγών του πολίτη με το Κράτος → Ύπαρξη αναθεωρημένης εθνικής ψηφιακής στρατηγικής (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025) → Ύπαρξη νομικού πλαισίου που διέπει τη διαλειτουργικότητα των δημόσιων μητρώων 	<ul style="list-style-type: none"> → Χαμηλός ρυθμός βελτίωσης του επιπέδου ψηφιακής ωριμότητας. → Ανεπαρκείς δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις σε ψηφιακές υπηρεσίες, τεχνολογίες, υποδομές και δεξιότητες. → Περιορισμένη αξιοποίηση των ΤΠΕ σε ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου → Υστέρηση στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς πολίτες, επιχειρήσεις και προς άλλες υπηρεσίες του Δημοσίου.

<ul style="list-style-type: none"> → Συνεχής ανάληψη νομοθετικών μεταρρυθμίσεων ευρείας κλίμακας, για την επίτευξη της υλοποίησης → Πρωτοβουλίες σε εξέλιξη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε κλάδους της οικονομίας → Λειτουργία του ΕΚΟΜΕ προσανατολισμένου στην ανάπτυξη ιδιωτικών πρωτοβουλιών προσανατολισμένου στην ανάπτυξη ιδιωτικών πρωτοβουλιών στον κλάδο των οπτικοακουστικών μέσων και της επικοινωνίας → Υψηλού επιπέδου επιστημονικό δυναμικό σε δεξιότητες πληροφορικής, επικοινωνιών και διοίκησης → Προτεραιότητα σε έργα μείζονος σημασίας για την ανασυγκρότηση της χώρας. 	<ul style="list-style-type: none"> → Ασυνέχεια στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση των έργων καθώς και μη αξιοποίηση υφιστάμενων πόρων και δομών. → Κατακερματισμός εφαρμογών σε συνδυασμό με τη φύλαξη και την επεξεργασία δεδομένων σε απομονωμένα σιλό. → Σχεδιασμός ηλεκτρονικών υπηρεσιών υπό την εσωστρεφή οπτική των δημοσίων υπηρεσιών → Αδύναμο πλαίσιο για την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία και τις νεοφυείς επιχειρήσεις → Αργή ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις. → Χαμηλό ποσοστό επιστημόνων ΤΠΕ που απασχολούνται στην ελληνική αγορά και από τα χαμηλότερα στην ΕΕ. → Υψηλή αναντιστοιχία δεξιοτήτων από την εκπαίδευση στην εργασία → Σημαντική έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων σε βασικό και ανώτερο επίπεδο, με μεγάλες διαφοροποιήσεις στις μεγάλες ηλικίες και στα άτομα με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης. → Κατακερματισμένο σύστημα εκπαίδευσης ενηλίκων για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων → Χαμηλός βαθμός εξοικείωσης των πολιτών σε ζητήματα ασφάλειας των ΤΠΕ, ιδίως στον τομέα των συναλλαγών παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών
---	---

2.4 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index - DESI⁸)

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι βαθμολογίες και η κατάταξη των κρατών μελών, σε ό,τι αφορά στην ψηφιακή τους πρόοδο, με σκοπό την ανάδειξη, για τη χώρα μας και την Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., τομέων δράσης ανάπτυξης στρατηγικών στόχων και δράσεων προτεραιότητας, σύμφωνα με τους εν θέματι βασικούς τομείς ψηφιακής πολιτικής. Ο δείκτης DESI κατατάσσει τα κράτη μέλη ανάλογα με το επίπεδο ψηφιοποίησης τους και αναλύει τη σχετική πρόοδό τους κατά την τελευταία πενταετία, λαμβάνοντας υπόψη το σημείο εκκίνησής τους.

Στα παρακάτω διαγράμματα ο σύνθετος Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index - DESI), απεικονίζει την ψηφιακή εξέλιξη, προηγούμενων ετών όπως παρουσιάζεται παρακάτω για τα έτη 2020, 2021 & 2022 των 28 κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο δείκτης DESI αποτελείται από τους ακόλουθους δείκτες τεσσάρων επιμέρους παραμέτρων. 1) Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες 2) Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας 3) Ανθρώπινο κεφάλαιο.

Μέχρι σήμερα, η ψηφιοποίηση στην ΕΕ είναι άنيση, παρότι υπάρχουν ενδείξεις σύγκλισης. Ενώ οι πρωτοπόροι έχουν παραμείνει οι ίδιοι, μια σημαντική ομάδα κρατών μελών συγκεντρώνεται γύρω από τον μέσο όρο της ΕΕ. Είναι σημαντικό ότι τα περισσότερα από τα κράτη μέλη που παρουσίαζαν χαμηλότερο επίπεδο ψηφιοποίησης πριν από 5 έτη, σημειώνουν πρόοδο με ταχύτερο ρυθμό από ό,τι τα υπόλοιπα κράτη μέλη, στοιχείο που καταδεικνύει μια συνολική σύγκλιση στον ψηφιακό τομέα στην ΕΕ.

Η ανάλυση των ευρημάτων της τρέχουσας κατάστασης ανά στρατηγικό τομέα παρέμβασης του Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ παρουσιάζεται σε σύνδεση με την αντίστοιχη συναφή παράμετρο του δείκτη DESI, όπως αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2.2
Συναφείς παράμετροι Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. & DESI

α/α	Στρατηγικές θεματικές προτεραιότητες της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ	Παράμετρος δείκτη DESI
1	Ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης & Απλούστευση Διαδικασιών	Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες
2	Υιοθέτηση Ψηφιακών Εφαρμογών από τις Επιχειρήσεις,	Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας

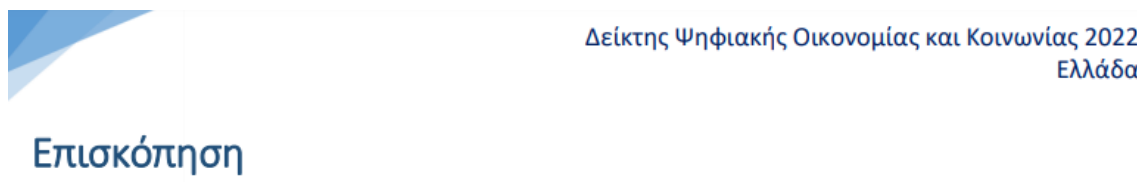
⁸ Από το 2014, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρακολουθεί την ψηφιακή πρόοδο των κρατών μελών και δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις για τον δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI). Κάθε χρόνο, οι εκθέσεις περιλαμβάνουν τα προφίλ των χωρών, τα οποία βοηθούν τα κράτη μέλη να εντοπίζουν τομείς δράσης προτεραιότητας, και θεματικά κεφάλαια όπου αναλύονται σε επίπεδο ΕΕ οι βασικοί τομείς ψηφιακής πολιτικής

3	Ανάπτυξη των Ψηφιακών Δεξιοτήτων του ανθρώπινου κεφαλαίου	Ανθρώπινο Κεφάλαιο
4	Ενίσχυση και Βελτίωση της Χρήσης των Διαδικτυακών Υπηρεσιών από τους πολίτες	Συνδεσιμότητα

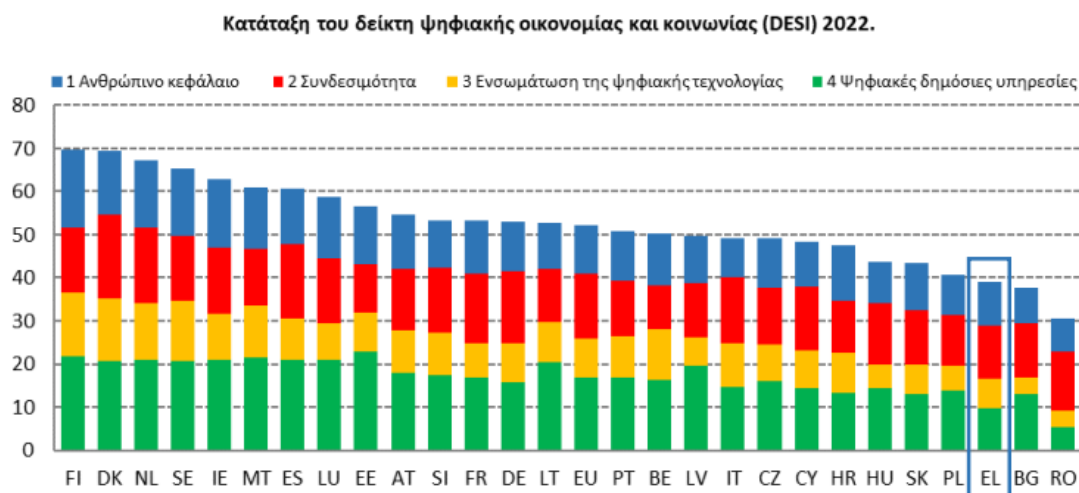
2.4.1 Επισκόπηση Δείκτη DESI 2022 για την Ελλάδα

Διάγραμμα 2.1

Κατάταξη του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας & Κοινωνίας (DESI) 2022



ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
	25	38,9	52,3



<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

Η Ελλάδα κατατάσσεται 25η μεταξύ των 27 κρατών μελών της ΕΕ στην έκδοση του δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) για το 2022. Ωστόσο, συνολικά, η Ελλάδα σημείωσε ικανοποιητική πρόοδο τα τελευταία έτη συγκριτικά με άλλα κράτη μέλη της ΕΕ1, το οποίο σημαίνει ότι η Ελλάδα καλύπτει τη διαφορά.

Η «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού» που παρουσιάστηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης το 2020 έγινε νόμος του κράτους στις 5 Ιουλίου 2021 και καθορίζει τον στρατηγικό χάρτη πορείας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας κατά τα ακόλουθα 5 έτη. Επιπλέον, η πανδημία COVID-19 ενίσχυσε τον ταχύ ψηφιακό μετασχηματισμό των δημόσιων υπηρεσιών, προς εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων. Η κύρια υπηρεσία της χώρας είναι η ενιαία πύλη «Gov.gr»,

η οποία φιλοξενεί περισσότερες από 1.552 ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες Υπουργείων, Ανεξάρτητων Αρχών και Περιφερειών, αριθμός σταθερά αυξανόμενος. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο αριθμός ψηφιακών συναλλαγών που καταγράφηκαν το 2021 ήταν 6 φορές υψηλότερος (566 εκατομμύρια) από ό,τι το 2020 (94 εκατομμύρια).

Επιπλέον, προγράμματα επανειδίκευσης και αναβάθμισης δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων υλοποιούνται ήδη, μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, για την αναβάθμιση των ψηφιακών τους δεξιοτήτων και τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών στον δημόσιο τομέα, σε συνεργασία με τη Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.. Η πρόοδος όσον αφορά την ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων παραμένει βραδεία, αλλά η πλήρης υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων και των επενδύσεων που έχουν προγραμματιστεί τόσο στο πλαίσιο του σχεδίου ανάκαμψης και ανθεκτικότητας (ΣΑΑ) όσο και στο πλαίσιο των προσεχών κονδυλίων συνοχής της ΕΕ αναμένεται να συμβάλει στην επιτάχυνση της προόδου κατά τα επόμενα έτη. Το 2021 η Ελλάδα συμμετείχε στην πρόσκληση του προγράμματος «Ψηφιακή Ευρώπη» για ευρωπαϊκούς κόμβους ψηφιακής καινοτομίας με στόχο τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων, τη στήριξη και την ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας, ιδίως μέσω της στήριξης ΜΜΕ και νεοφυών επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας με τη δημιουργία κέντρων τεχνητής νοημοσύνης (TN).

Αναλυτικότερα, ως προς τις επιμέρους παραμέτρους:

2.4.2 Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες

Διάγραμμα 2.2

Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες (DESI 2022)

Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2022
Ελλάδα

4 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες

4 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες ⁹	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	26	39,4	67,3

	Ελλάδα		ΕΕ	
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022
4α1 Χρήστες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης % των χρηστών του διαδικτύου	68 %	67 %	69 %	65 %
4α2 Προσυμπληρωμένα έντυπα Βαθμολογία (0 έως 100)	ά.α.	ά.α.	45	64
4α3 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για πολίτες Βαθμολογία (0 έως 100)	ά.α.	ά.α.	52	75
4α4 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για επιχειρήσεις Βαθμολογία (0 έως 100)	ά.α.	ά.α.	48	82
4α5 Ανοικτά δεδομένα % της μέγιστης βαθμολογίας	ά.α.	ά.α.	82 %	81 %

Η Ελλάδα βρίσκεται στην 26η θέση στην Ε.Ε. στη διάσταση που αφορά τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Το ποσοστό των ενεργών χρηστών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (69 %)

αυξήθηκε από πέρυσι (67 %) και είναι κατά 4 εκατοστιαίες μονάδες υψηλότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ (65 %). Όσον αφορά την ωριμότητα των ανοικτών δεδομένων, με ποσοστό 82 %, οι επιδόσεις της Ελλάδας είναι ελαφρώς υψηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ (81 %). Ωστόσο, με βαθμολογία 45 για τα προσυμπληρωμένα έντυπα, οι επιδόσεις της Ελλάδας είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ (64), παρότι το χάσμα μειώνεται (36 έναντι 63 στον δείκτη DESI 202110). Η Ελλάδα εξακολουθεί να βρίσκεται πολύ κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ και στους δύο δείκτες 11 που αφορούν τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για τους πολίτες και τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για τις επιχειρήσεις, με βαθμολογία 52 για τους πολίτες (μέσος όρος στην ΕΕ: 75) και 48 για τις επιχειρήσεις (μέσος όρος στην ΕΕ: 82). Ωστόσο, η

παροχή υπηρεσιών σε Έλληνες πολίτες και ελληνικές επιχειρήσεις βελτιώθηκε σημαντικά το 2021.

Παρότι ο βαθμός προόδου δεν αντικατοπτρίζεται ακόμη πλήρως στους αριθμούς αυτούς, η Ελλάδα έχει ξεκινήσει τη συνολική ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών της, όπως περιγράφεται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Το σχέδιο υλοποίησης περιλαμβάνει περισσότερες από 450 δράσεις και έργα ΤΠ. Αξιοσημείωτα παραδείγματα είναι η δημιουργία ηλεκτρονικών μητρώων κρίσιμης σημασίας, η καθολική χρήση ενιαίου μηχανισμού σύνδεσης και η συνεχής αναβάθμιση της ενιαίας πύλης για όλες τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες («Gov.gr»).

2.4.3 Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας

Διάγραμμα 2.3

Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας

Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2022
Ελλάδα

3 Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας

3 Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	22	26,6	36,1

	Ελλάδα		ΕΕ	
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022
3α1 ΜΜΕ με τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης % των ΜΜΕ	ά.α.	ά.α.	39 % 2021	55 % 2021
3β1 Ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών % των επιχειρήσεων	38 % 2019	38 % 2019	35 % 2021	38 % 2021
3β2 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης % των επιχειρήσεων	19 % 2019	19 % 2019	29 % 2021	29 % 2021
3β3 Μαζικά δεδομένα % των επιχειρήσεων	13 % 2018	13 % 2020	13 % 2020	14 % 2020
3β4 Υπολογιστικό νέφος % των επιχειρήσεων	ά.α.	ά.α.	17 % 2021	34 % 2021
3β5 Τεχνητή νοημοσύνη % των επιχειρήσεων	ά.α.	ά.α.	4 % 2021	8 % 2021
3β6 ΤΠΕ για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα % των επιχειρήσεων που έχουν μεσαία/υψηλή ένταση πράσινης δράσης μέσω ΤΠΕ	ά.α.	65 % 2021	65 % 2021	66 % 2021
3β7 Ηλεκτρονικά τιμολόγια % των επιχειρήσεων	9 % 2018	ά.α. 2020	ά.α. 2020	32 % 2020
3γ1 ΜΜΕ που πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω διαδικτύου % των ΜΜΕ	9 % 2019	ά.α. 2020	20 % 2021	18 % 2021
3γ2 Κύκλος εργασιών ηλεκτρονικού εμπορίου % του κύκλου εργασιών των ΜΜΕ	4 % 2019	ά.α. 2020	11 % 2021	12 % 2021
3γ3 Διασυνοριακές ηλεκτρονικές πωλήσεις % των ΜΜΕ	4 % 2019	4 % 2019	7 % 2021	9 % 2021

Η Ελλάδα κατατάσσεται 22η στην ΕΕ όσον αφορά την ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μόνο το 39 % των ΜΜΕ παρουσιάζουν τουλάχιστον βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης έναντι 55 % που είναι ο μέσος όρος της ΕΕ. Μολονότι το 20 % των ΜΜΕ στην Ελλάδα αξιοποιεί τις ευκαιρίες που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο (πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ που είναι 18 %), μόνο το 7 % πραγματοποιεί διαδικτυακές πωλήσεις σε διασυνοριακό επίπεδο (μέσος όρος της ΕΕ: 9 %). Το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσωπεύει το 11 % του συνολικού κύκλου εργασιών των ΜΜΕ, ποσοστό που πλησιάζει τον μέσο όρο του 12 % στην ΕΕ. Το ποσοστό των επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ανέρχεται στο 29 % και συμπίπτει με τον μέσο όρο της ΕΕ.

Όσον αφορά την υιοθέτηση προηγμένων ψηφιακών τεχνολογιών, η εικόνα είναι ανάμεικτη: Το 13 % των επιχειρήσεων στην Ελλάδα χρησιμοποιούν μαζικά δεδομένα, ποσοστό που συνάδει εν

γένει με τον μέσο όρο της ΕΕ (14 %), αλλά οι επιδόσεις τους είναι πολύ χαμηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ όσον αφορά τη χρήση του υπολογιστικού νέφους και της τεχνητής νοημοσύνης (ΤΝ). Ωστόσο, η Ελλάδα βρίσκεται κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ όσον αφορά τις Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2022 Ελλάδα 15 τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα (65 % έναντι 66 %).

Στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, η Ελλάδα περιγράφει μέτρα που θα συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου της ψηφιακής δεκαετίας σύμφωνα με τον οποίο το 90 % των ΜΜΕ θα πρέπει να έχουν επιτύχει τουλάχιστον ένα βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

2.4.4 Ανθρώπινο κεφάλαιο

Διάγραμμα 2.4

Ανθρώπινο Κεφάλαιο (DESI) 2022

Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2022
Ελλάδα

1 Ανθρώπινο κεφάλαιο

1 Ανθρώπινο κεφάλαιο	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	22	40,1	45,7

	Ελλάδα		ΕΕ	
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022
1α1 Τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες % των ατόμων	ά.α.	ά.α.	52 % 2021	54 % 2021
1α2 Ψηφιακές δεξιότητες πέραν των βασικών % των ατόμων	ά.α.	ά.α.	22 % 2021	26 % 2021
1α3 Τουλάχιστον βασικές δεξιότητες δημιουργίας ψηφιακού περιεχομένου³ % των ατόμων	ά.α.	ά.α.	62 % 2021	66 % 2021
1β1 Ειδικόί ΤΠΕ % των εργαζομένων ηλικίας 15-74 ετών	2,0 % 2019	2,1 % 2020	2,8 % 2021	4,5 % 2021
1β2 Γυναίκες ειδικόί ΤΠΕ % των ειδικών στις ΤΠΕ	22 % 2019	29 % 2020	21 % 2021	19 % 2021
1β3 Επιχειρήσεις που παρέχουν κατάρτιση ΤΠΕ % των επιχειρήσεων	15 % 2019	12 % 2020	12 % 2020	20 % 2020
1β4 Πτυχιούχοι ΤΠΕ % των πτυχιούχων	3,1 % 2018	3,4 % 2019	3,5 % 2020	3,9 % 2020

Όσον αφορά την παράμετρο του ανθρώπινου κεφαλαίου, η Ελλάδα κατατάσσεται 22η μεταξύ των 27 χωρών της ΕΕ, με βαθμολογία που υπολείπεται του μέσου όρου της ΕΕ. Καθώς το 52 % των ατόμων

(ηλικίας 16-74 ετών) διαθέτουν τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες, η Ελλάδα βρίσκεται πολύ κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ (54 %). Ωστόσο, εάν εστιάσουμε στην ηλικιακή ομάδα των ατόμων 16-24 ετών, η Ελλάδα συγκαταλέγεται μεταξύ των πρωτοπόρων, καθώς το 88 % των νέων διαθέτουν τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες, ποσοστό πολύ υψηλότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ (71 %).

Το ποσοστό των ειδικών τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) σημείωσε μικρή αύξηση, αλλά παραμένει χαμηλό (2,8 %) σε σύγκριση με τον μέσο όρο της ΕΕ (4,5 %). Ωστόσο, το ποσοστό των γυναικών ειδικών ΤΠΕ (21 %) είναι πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ (19 %). Μόνο το 12 % των επιχειρήσεων παρείχαν κατάρτιση ΤΠΕ στο προσωπικό τους το 2020, σε σύγκριση με τον μέσο όρο του 20 % στην ΕΕ.

Ο εφοδιασμός των πολιτών με ψηφιακές δεξιότητες αποτελεί θεμελιώδη στόχο της στρατηγικής της Ελλάδας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Για τον σκοπό αυτόν, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, μέσω της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων και το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων ανέπτυξαν από κοινού στρατηγική για τις ψηφιακές δεξιότητες. Η στρατηγική θέτει τρεις στόχους: i) ενίσχυση των ψηφιακών γνώσεων· ii) εδραίωση της Εθνικής Ακαδημίας Ψηφιακών Ικανοτήτων⁹· και iii) ενίσχυση της ελληνικής Σ Εθνικής Συμμαχίας για τις ψηφιακές δεξιότητες¹⁰.

Η στρατηγική αποσκοπεί στη δημιουργία δεσμών μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, στους τομείς της εκπαίδευσης και της απασχόλησης, και των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν συνεργασία με σκοπό τη βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Επικεντρώνεται σε ευάλωτες ομάδες (άτομα με αναπηρία, ηλικιωμένους κ.λπ.) και σε ομάδες που αντιμετωπίζουν ιδιαίτερες δυσκολίες όσον αφορά την είσοδό τους στην αγορά εργασίας (γυναίκες, άνεργοι, στρατεύσιμοι κ.λπ.)

Η ελληνική Εθνική Συμμαχία για τις ψηφιακές δεξιότητες αποσκοπεί στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των Ελλήνων και των Ελληνίδων ώστε να γίνουν ενεργά μέλη της ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας, με ιδιαίτερη έμφαση σε δράσεις για την προώθηση της ψηφιακής ιδιότητας του πολίτη.

Η Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων, η λειτουργία της οποίας ξεκίνησε το 2021, έχει ως στόχο να αποτελέσει την εθνική πύλη για όλους τους παρόχους ψηφιακής κατάρτισης, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Επί του παρόντος φιλοξενεί σχεδόν 323 μαθήματα και έχει ως στόχο να αυξήσει τη συλλογή διαδικτυακών μαθημάτων για να δώσει τη δυνατότητα σε όλους τους πολίτες της χώρας να αποκτήσουν βασικές, ενδιάμεσες και προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες. Παρέχει επίσης ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης, ώστε οι πολίτες να μπορούν να καθορίζουν την ατομική

⁹ <https://nationaldigitalacademy.gov.gr/>

¹⁰ <https://www.nationalcoalition.gov.gr/>

μαθησιακή διαδρομή τους. Για τη βελτίωση των ψηφιακών γνώσεων, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, μέσω της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. αναπτύσσει ένα εθνικό πλαίσιο ψηφιακών ικανοτήτων και ένα σύστημα πιστοποίησης ψηφιακών δεξιοτήτων σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο ψηφιακών ικανοτήτων.

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

2.5 Ανακεφαλαίωση

Η Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, στο πλαίσιο της ίδρυσης του υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης το 2019, αποτελεί έναν νεοσύστατο οργανισμό, με αποστολή τη συνεχή προώθηση του διοικητικού και ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας και την προσαρμογή της, στο ταχέως μεταβαλλόμενο, διεθνές περιβάλλον. Τα βήματα που ακολούθησε τα τέσσερα τελευταία χρόνια πηγάζουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό της κυβερνητικής πολιτικής. Πιο συγκεκριμένα, υπό τη σκέπη του νέου Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Υ.Ψ.Δ) και της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, ενώθηκαν όλοι οι δημόσιοι φορείς που ασχολούνται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, σε έναν κεντρικό φορέα, αυτόν του ΥΨΗΔ, με στόχο τον κεντρικό συντονισμό των έργων της Πληροφορικής, των απλουστεύσεων και του διοικητικού και ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα.

Μέσω της τροποποίησης της ισχύουσας νομοθεσίας, αλλά και της ψήφισης σημαντικών νόμων, όπως ο ν.4727/2020 (ΦΕΚ 184/Α/2020)¹¹, της αλλαγής της μεθοδολογίας στην προσέγγιση της ψηφιοποίησης μέσω των quick wins (γρήγορες νίκες), αλλά και της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού, επιτεύχθηκε ο στόχος του τριπλασιασμού των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών, της ψηφιοποίησης του 30% των διοικητικών διαδικασιών και της εκτόξευσης των ψηφιακών συναλλαγών των πολιτών σε πάνω από 1 δις, και εντός συνθηκών πανδημίας.

Με άλλα λόγια, ο δημόσιος τομέας ξεκίνησε να αποκτά ενιαίο πρόσωπο για τον πολίτη, μέσω φυσικού καναλιού, τα ΚΕΠ¹², και ψηφιακού καναλιού, την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη¹³ & και το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών, «ΜΙΤΟΣ»¹⁴, από όπου οι πολίτες και οι επιχειρήσεις μπορούν, με εύκολο και φιλικό τρόπο, να αναζητήσουν όλες τις παρεχόμενες και δυναμικά αυξανόμενες διοικητικές διαδικασίες του ελληνικού δημοσίου. Συνοψίζοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός που υλοποιήθηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και τη Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. βελτίωσε την καθημερινότητα των πολιτών, μείωσε τη γραφειοκρατία και απελευθέρωσε παραγωγικές δυνάμεις της χώρας.

Μια εξαιρετικά σημαντική παράμετρος ωστόσο, εάν όχι η πιο σημαντική, για την επίτευξη του μετασχηματισμού είναι ο ρόλος και η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, που υποστήριξε αυτή

¹¹ Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης

¹² <https://www.kep.gov.gr>

¹³ <https://www.gov.gr>

¹⁴ www.mitos.gov.gr

τη μετάβαση. Αναλυτικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. που στάθηκε σθεναρά πίσω από τον μετασχηματισμό του ελληνικού δημοσίου, όχι μόνο δεν επέδειξε την «αναμενόμενη» αντίσταση στην αλλαγή, όπως άλλωστε και η πλειονότητα των εμπλεκόμενων στελεχών του ελληνικού δημοσίου των συνεργαζόμενων φορέων, αντιθέτως την αγκάλιασε.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα στελέχη του ελληνικού δημοσίου, και δη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, κατανόησαν άμεσα την αναγκαιότητα, και παρά τις αλλαγές στην οργανωσιακή τους κουλτούρα και την καθημερινότητα τους, ιδιαιτέρως σε συνθήκες πανδημίας, συντάχθηκαν με όλες τους τις δυνάμεις στην πορεία υλοποίησης του στρατηγικού προγραμματισμού, για τον μετασχηματισμό, διοικητικό και ψηφιακό, του ελληνικού δημοσίου τομέα, τόσο σε επίπεδο τεχνικό, όσο και θεσμικό, με σκοπό την πραγματοποίηση του ποιοτικού και ποσοτικού άλματος της χώρας και τη σύγκλιση με τον μέσο όρο της Ε.Ε. του δείκτη DESI.

Στην έρευνα που ακολουθεί εξετάζεται ο βαθμός επίδρασης κάθε μιας από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (Στρατηγική, Διαχείριση Γνώσης, Εκπαίδευση, Ηγεσία, Δημογραφικοί παράγοντες) στην εξαρτημένη μεταβλητή (οργανωσιακή δέσμευση), καθώς η τελευταία σχετίζεται άμεσα με την αύξηση της απόδοσης και του μετασχηματισμό των οργανισμών, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

3.1 Έλεγχος υποθέσεων και συσχετίσεων

Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που προηγήθηκε, υπογραμμίζεται η συσχέτιση μεταξύ του Στρατηγικού Προγραμματισμού και της Οργανωσιακής Δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, έρευνες προτείνουν ότι οι προσπάθειες της διοίκησης για την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή αποστολή και τους στόχους, καθώς και για την παροχή πόρων που είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών, ενισχύοντας την οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων (Tsai & Wu, 2011; Van Breda, 2000). Ως εκ τούτου, συμπεραίνεται εδώ ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός και η εξοικείωση των εργαζομένων με αυτόν, επηρεάζουν την οργανωσιακή τους δέσμευση.

Προτείνεται λοιπόν η ακόλουθη υπόθεση:

1. Υπόθεση #1: Ο στρατηγικός προγραμματισμός έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Οι βιβλιογραφικές αναφορές υποστηρίζουν ότι Διαχείριση Γνώσης θα μπορούσε να είναι η συμπιεστική, ολοκληρωμένη και δυναμική εργαλειοθήκη που διασφαλίζει την παροχή των ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων για την προώθηση της οργανωσιακής δέσμευσης (Kianto *et al.*, 2016, Chiu and Chen, 2016- Shujahat *et al.*, 2018). Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι εντός ενός οργανισμού, με διαμοιρασμό και αξιοποίηση γνώσης, προάγεται η οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου και μειώνεται η πρόθεση για αποχώρηση.

Προτείνεται λοιπόν η ακόλουθη υπόθεση.

2. Υπόθεση #2: Η διαχείριση γνώσης έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι που είτε θέλουν (συναισθηματική δέσμευση) είτε οφείλουν (κανονιστική δέσμευση) να συνεχίσουν την απασχόληση στον οργανισμό, αναμένεται επίσης να συμμετέχουν πρόθυμα σε δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης. Καθώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παροχή υποστήριξης από τους προϊστάμενους ως αναγνώριση της συνεισφοράς τους, τότε αυτή η υποστηρικτική στάση πυροδοτεί μια διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής κατά την οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται τόσο δεσμευμένοι όσο και υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν στην οργανισμό (Mylona E. & Mihail D., 2019, σελ. 1373).

Προτείνεται λοιπόν η ακόλουθη υπόθεση.

3. Υπόθεση #3: Η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Τόσο η βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και οι διεξαχθείσες έρευνες που χρησιμοποιούν μια ποικιλία μέτρων ηγεσίας και δέσμευσης, σε διάφορα περιβάλλοντα, έδειξαν μια σταθερά θετική σύνδεση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Έρευνες με εμπειρικά στοιχεία απέδειξαν ότι οι ηγετικές συμπεριφορές σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και ότι τα στυλ ηγεσίας ήταν θετικοί προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης (Yahaya, R. and Ebrahim, F., 2016 σελ.30)

Προτείνεται λοιπόν η ακόλουθη υπόθεση.

4. Υπόθεση #4: Η ηγεσία έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Μέσω της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ότι οι διάφοροι δημογραφικοί παράγοντες επιφέρουν μη ομοιογενή αποτελέσματα σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση. Η δέσμευση μπορεί να επηρεαστεί από πολλά διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά: φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία, προϋπηρεσία /μονιμότητα, αλλά αυτές οι επιρροές δεν είναι ούτε ισχυρές ούτε συνεπείς. Σύμφωνα με κάποιες έρευνες όλοι οι δημογραφικοί παράγοντες εκτός από το φύλο προβλέπουν σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση, ενώ σύμφωνα με άλλες έρευνες, η ηλικία, το φύλο, και η προϋπηρεσία δεν προβλέπουν την οργανωσιακή δέσμευση στον χώρο εργασίας (όπως αναφέρεται σε *Azeez, R. et al 2016*). Η συγκεκριμένη έρευνα καταλήγει στα εξής συμπεράσματα: το μορφωτικό επίπεδο έχει σημαντική επίδραση στις διαστάσεις της συναισθηματικής δέσμευσης και της δέσμευσης συνέχειας, αλλά όχι της κανονιστικής. Επιβεβαιώνεται επίσης μια σημαντική επίδραση της προϋπηρεσίας του προσωπικού στη συναισθηματική, συνεχή και κανονιστική δέσμευση.

Προτείνονται λοιπόν οι ακόλουθες υποθέσεις.

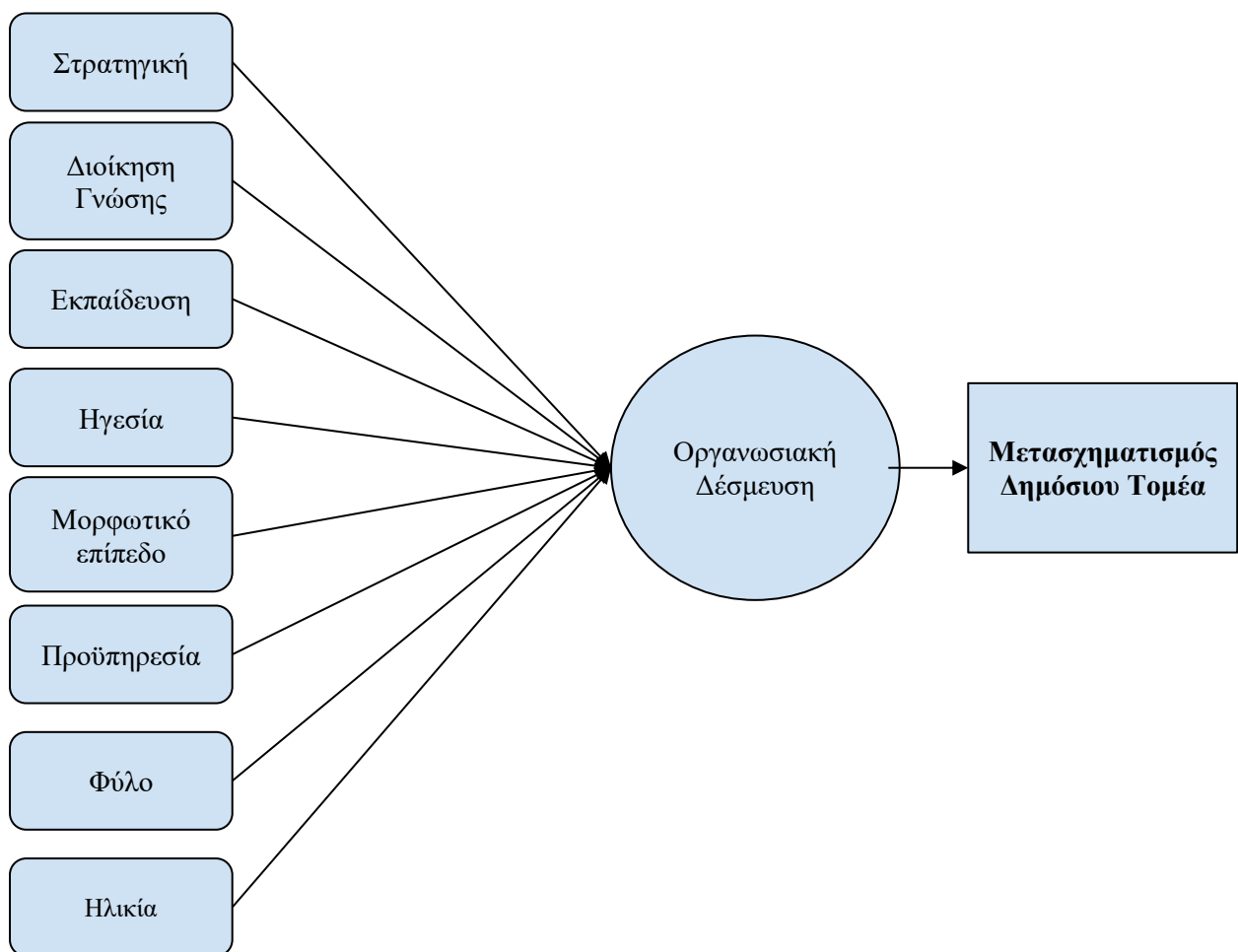
5. Υπόθεση #5: Το μορφωτικό επίπεδο αναμένεται να επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς.
6. Υπόθεση #6: Η προϋπηρεσία/μονιμότητα δεν αναμένεται να έχει επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς.
7. Υπόθεση #7: Το φύλο δεν αναμένεται να έχει επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς.
8. Υπόθεση #8: Η ηλικία δεν αναμένεται να έχει επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς.

Τέλος, σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οργανωσιακή δέσμευση θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές έννοιες στο πεδίο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και του ανθρώπινου δυναμικού (Dhar, 2015). Περιλαμβάνει μια ενεργή σχέση με τον οργανισμό, έτσι ώστε τα άτομα να είναι πρόθυμα να δώσουν κάτι από τον εαυτό τους, προκειμένου να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων και της ευημερίας του οργανισμού. Ως εκ τούτου, ένα από τα στενά σχετιζόμενα με την απόδοση των εργαζομένων ζήτημα είναι η οργανωσιακή δέσμευση. Συνάγεται λοιπόν ότι τα υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων επιφέρουν υψηλή απόδοση και συνακόλουθα προάγουν την αποτελεσματικότητα του Οργανισμού οδηγώντας στον μετασχηματισμό και την ανέλιξη του, όπως συζητήθηκε.

3.2 Εννοιολογικό μοντέλο έρευνας

Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας έρευνας δίνεται στο Σχήμα 3.1.

Σχήμα 3.1 Conceptual Framework



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Σχεδιασμός έρευνας

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση του ρόλου των παραγόντων του Στρατηγικού Προγραμματισμού, της Διαχείρισης Γνώσης, της Εκπαίδευσης και της Ηγεσίας, όπως και του βαθμού επίδρασης αυτών, αλλά και των δημογραφικών παραγόντων, στην Οργανωσιακή Δέσμευση, στους Δημόσιους Οργανισμούς. Ως δείγμα χρησιμοποιήθηκαν τα στελέχη της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών. Η επιλογή του εν λόγω Οργανισμού έγινε δεδομένου ότι, ο Οργανισμός, έχοντας ως αποστολή τον σχεδιασμό και τον συντονισμό των πολιτικών που αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας καθώς και στην απλούστευση και ψηφιοποίηση όλων των συναλλαγών του πολίτη με το Κράτος, έχει συντελέσει στο έως τώρα αναμφισβήτητο εύρος του μετασχηματισμού του ελληνικού δημοσίου, μέσω της δημιουργικότητας και της εργατικότητας του έμπυχου δυναμικού της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.

Διεξήχθη ποσοτική έρευνα στην έδρα της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., η οποία εδρεύει στην Καλλιθέα. Δεδομένου ότι ο πληθυσμός της μελέτης είναι σχετικά μικρός (90 άτομα), και η γράφουσα είναι στέλεχος της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. χρησιμοποιήθηκε, ως ερευνητική μέθοδος, η έρευνα απογραφής με δείγμα ευκολίας (convenience sample), για τη συλλογή αξιόλογου όγκου στοιχείων μέσα σε λίγες ημέρες.

Η μελέτη έχει σκοπό να διαπιστώσει τον βαθμό επίδρασης και συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών, ήτοι Στρατηγική Διοίκηση, Διαχείριση Γνώσης, Εκπαίδευση & Ηγεσία, και των δημογραφικών παραγόντων, με την εξαρτημένη μεταβλητή, ήτοι Οργανωσιακή Δέσμευση.

Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα από 21 Απριλίου 2023 έως και τις 5 Μαΐου 2023. Μέσω της έρευνας, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας/διαφωνίας τους με δηλώσεις που αφορούν στον Στρατηγικό Προγραμματισμό, στη Διαχείριση Γνώσης, στην Εκπαίδευση και την Ηγεσία στον Οργανισμό τους καθώς και στην Οργανωσιακή τους Δέσμευση.

Το μέγεθος του δείγματος αποτελείται από 90 στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. Από τα 90 ερωτηματολόγια που εστάλησαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα δεδομένα που επεστράφησαν σε αξιοποιήσιμη μορφή προήλθαν από 83 συμμετέχοντες. Αυτό αντιπροσωπεύει ένα συνολικό ποσοστό επιτυχούς ανταπόκρισης 92.22%.

4.2 Ερευνητικό Εργαλείο

Ο πληθυσμός-στόχος της παρούσας μελέτης είναι τα στελέχη της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Η έρευνα απευθύνθηκε στα στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., στην έδρα της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας του Οργανισμού, ήτοι Προϊσταμένους Διευθύνσεων, Προϊσταμένους

Τμημάτων, Διοικητικούς Υπαλλήλους καθώς και Μετακλητούς Υπαλλήλους της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο προήλθε από τον κατάλογο ηλεκτρονικών διευθύνσεων ταχυδρομείου των στελεχών της Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποίησε ερωτηματολόγια για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια χωρίστηκαν σε πέντε ενότητες σε σχέση με κάθε μεταβλητή και χρησιμοποιήθηκαν ως μέσα συλλογής δεδομένων. Τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν σε ηλεκτρονική Google forms μορφή στις υπηρεσιακές διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των στελεχών της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., κατόπιν έγκρισης της Ηγεσίας. Κάθε ενότητα περιείχε 6 - 10 δηλώσεις.

4.3 Ερωτηματολόγια και κλίμακες μέτρησης

Στρατηγικός Προγραμματισμός: Οι δέκα (10) δηλώσεις¹⁵ του ερωτηματολογίου, από τις οποίες προκύπτει η κλίμακα, αντλήθηκαν από το άρθρο «Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations», Ugboro, Isaiah *et al* (2011). Οι ερωτηθέντες χρησιμοποίησαν μια κλίμακα 5 δηλώσεων (1 = Διαφωνώ απόλυτα, έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), τύπου Likert, προκειμένου να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας/διαφωνίας τους με τις δηλώσεις. Σκοπός είναι τα στοιχεία της κλίμακας να παρέχουν έναν αρκετά συνεπή δείκτη των επιπέδων της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας του Στρατηγικού Προγραμματισμού του Οργανισμού.

Διαχείριση Γνώσης: Οι εννέα (9) δηλώσεις¹⁶ του ερωτηματολογίου, από τις οποίες προκύπτει η κλίμακα, αντλήθηκαν από το άρθρο «Strategic factors influencing adoption of knowledge management strategies in the public service in Kenya» Odollo L., Wachira K.W., (2021). Οι ερωτηθέντες χρησιμοποίησαν μια κλίμακα 5 δηλώσεων (1 = Διαφωνώ απόλυτα, έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), τύπου Likert, προκειμένου να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας/διαφωνίας τους με τις δηλώσεις. Σκοπός είναι τα στοιχεία της κλίμακας να παρέχουν έναν αρκετά συνεπή δείκτη των επιπέδων υιοθέτησης στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης από τον Οργανισμό. Η τελευταία δήλωση¹⁷ (10) του ερωτηματολογίου πηγάζει από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση («Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», Dessler,G,2015). Οι ερωτηθέντες χρησιμοποίησαν μια κλίμακα αριθμητικής διαβάθμισης (1-5) τύπου Likert προκειμένου να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας/διαφωνίας τους με τις δηλώσεις. Στόχος είναι να ανιχνευθούν τα τυχόν εργαλεία της Διαχείρισης Γνώσης, εντός του Οργανισμού.

¹⁵ π.χ Το όραμα, η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού κινητοποιούν τη δέσμευση μου με τον Οργανισμό.

¹⁶ π.χ: Η δημιουργία / κωδικοποίηση γνώσης, για τις αρμοδιότητες μας, αποτελεί μέρος της κουλτούρας της Ομάδας μου .

¹⁷ π.χ: Στο περιβάλλον εργασίας μου, σχετικά με τη διατήρηση και τη μετάδοση της γνώσης, υπάρχει/ουν τα παρακάτω στον ακόλουθο βαθμό: Επαρκείς πόροι, Ευκαιρίες μάθησης:

Εκπαίδευση: : Οι έξι (6) πρώτες δηλώσεις του ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκαν και για την κλίμακα, πηγάζουν από το άρθρο «Strategic factors influencing adoption of knowledge management strategies in the public service in Kenya», Odollo L., Wachira K.W., (2021) και από το άρθρο «The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organizations: a case study of Ghana ports and harbours authority», Laing I.F. (2021). Οι ερώτηση 7 προέρχεται από το θεωρητικό μοντέλο, «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», Dessler, G (2015), εμπεριέχει 8 δηλώσεις και διερευνά την πηγή της εκπαίδευσης. Οι ερωτήσεις 8, που εμπεριέχει 5 δηλώσεις, 9, & 10 δεν βασίζονται σε θεωρητικό μοντέλο και τίθενται για να ανιχνευθούν οι τυχόν φορείς επιμόρφωσης και οι τρόποι εύρεσης τους. Οι ερωτηθέντες χρησιμοποίησαν, για τις ερωτήσεις 1-6, μια κλίμακα 5 δηλώσεων (1 = Διαφωνώ απόλυτα, έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) ή αριθμητικής διαβάθμισης (1-5), τύπου Likert, προκειμένου να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας/διαφωνίας τους με τις δηλώσεις. Σκοπός είναι τα στοιχεία της κλίμακας να παρέχουν έναν αρκετά συνεπή δείκτη των επιπέδων επιμόρφωσης των στελεχών της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.

Ηγεσία: Οι ερωτήσεις προέρχονται από τρία ερωτηματολόγια και πηγάζουν από το άρθρο «Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity» Derue, D. S., *et al* : (2011), από το θεωρητικό μοντέλο, «Introduction to Management», Schermerhorn J., Bachrach D. Οι δηλώσεις 5-14, από τις οποίες προκύπτει η κλίμακα, πηγάζουν από το άρθρο «Construction of a Likert-Type Transformational Leadership Scale», Toker, Yonca. (2017). Δύο στοιχεία είναι αρνητικά διατυπωμένα και με αντίστροφη βαθμολογία σε μια προσπάθεια να μειωθεί η μεροληψία των απαντήσεων. Οι ερωτηθέντες χρησιμοποίησαν μια κλίμακα 5 δηλώσεων (1 = Διαφωνώ απόλυτα, έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) ή αριθμητικής διαβάθμισης (1-5), τύπου Likert, προκειμένου να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας/διαφωνίας τους με τις δηλώσεις. Σκοπός είναι τα στοιχεία της κλίμακας να παρέχουν έναν αρκετά συνεπή δείκτη των επιπέδων και των χαρακτηριστικών ηγεσίας του Οργανισμού.

Οργανωσιακή Δέσμευση: Οι έξι (6) δηλώσεις του ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκαν και για την κλίμακα, πηγάζουν από το άρθρο «The measurement of organizational commitment», Mowday, R., *et al* (1979). Οι ερωτηθέντες χρησιμοποίησαν μια κλίμακα 5 δηλώσεων (1 = Διαφωνώ απόλυτα, έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα) ή αριθμητικής διαβάθμισης (1-5), τύπου Likert, προκειμένου να δηλώσουν το επίπεδο συμφωνίας/διαφωνίας τους με τις δηλώσεις. Αρκετά στοιχεία ήταν αρνητικά διατυπωμένα και με αντίστροφη βαθμολογία σε μια προσπάθεια να μειωθεί η μεροληψία των απαντήσεων. Η 7η δήλωση πηγάζει από το θεωρητικό μοντέλο και αναλύεται ποιοτικά. Σκοπός είναι τα στοιχεία της κλίμακας να παρέχουν έναν αρκετά συνεπή δείκτη των επιπέδων οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων και του βαθμού ταύτισης τους με τους στόχους και τις αξίες του Οργανισμού.

4.4 Δημογραφική σύνθεση δείγματος

Τα ευρήματα του πίνακα 4.1 παρουσιάζουν το δημογραφικό προφίλ των ερωτηθέντων και συνοπτικά στατιστικά στοιχεία κατανομής σε αυτά τα χαρακτηριστικά.

Στην έρευνα συμμετείχαν 83 στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. Όσον αφορά στο φύλο, οι γυναίκες σε ποσοστό 62.7% αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ($n = 52$). Στην πλειονότητά τους με ποσοστό 73.5% οι συμμετέχοντες ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 41 και 55 ετών ($n = 61$), ακολουθούμενοι από την ηλικιακή ομάδα 21-40 με 19.3% ($n = 16$), ενώ έξι άτομα, ποσοστό 7.2% είναι άνω των 55 ετών.

Ως προς τα χαρακτηριστικά της ανώτερης ολοκληρωμένης βαθμίδας εκπαίδευσης, μόνο δύο συμμετέχοντες απάντησαν πως είναι απόφοιτοι λυκείου (2.4%), Κάτι λιγότερο από το ένα τρίτο των συμμετεχόντων, ήτοι 25 εξ αυτών δήλωσαν πως είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ (30.1%). Περισσότεροι από τους μισούς, ($n = 45$, 54.2%) έχουν αποκτήσει τουλάχιστον έναν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ενώ εννέα συμμετέχοντες είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος (10.8%).

Στη συντριπτική τους πλειονότητα 84.3% οι συμμετέχοντες έχουν προϋπηρεσία στην υπηρεσία που δεν ξεπερνά τα δέκα έτη ($n = 70$). Έξι συμμετέχοντες έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των δέκα, αλλά μικρότερη των 20 ετών (7.2%), ενώ επτά συμμετέχοντες έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών (8.4%). Οι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες 56.6% κατέχουν θέση διοικητικού υπαλλήλου ($n = 47$), ενώ έξι συμμετέχοντες είναι μετακλητοί υπάλληλοι (7.2%). Θέση προϊστάμενου κατέχουν οι 18 από τους συμμετέχοντες στην έρευνα με τους 5 να είναι προϊστάμενοι διεύθυνσης (6.0%) και 13 προϊστάμενοι τμήματος (15.7%)

Πίνακας 4.1:

Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (ερωτηθέντων)

		Συχνότητα	Σχ. Συχνότητα (%)
Φύλο	Άνδρας	31	37.3%
	Γυναίκα	52	62.7%
Ηλικία	21-40	16	19.3%
	41-55	61	73.5%
	55+	6	7.2%

Εκπαιδευτική βαθμίδα	Απολυτήριο Λυκείου	2	2.4%
	Πτυχίο Πανεπιστημίου / ΤΕΙ	25	30.1%
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	45	54.2%
	Διδακτορικό	9	10.8%
	Άλλο	2	2.4%
Προϋπηρεσία	0-10 έτη	70	84.3%
	11-20 έτη	6	7.2%
	20+	7	8.4%
Θέση στην υπηρεσία	Διοικητικός Υπάλληλος	47	56.6%
	Μετακλητός υπάλληλος	6	7.2%
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	5	6.0%
	Προϊστάμενος Τμήματος	13	15.7%
	Άλλο	12	14.5%

Ο βαθμός απόκρισης στα σταλθέντα/δοθέντα ερωτηματολόγια ήταν ιδιαίτερα υψηλός, καθώς από το σύνολό των 90 στελεχών απαντήθηκαν σωστά τα 83 ερωτηματολόγια και δεν αφαιρέθηκαν ερωτηματολόγια. Η δειγματοληπτική μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η δειγματοληψία ευκολίας.

4.5 Στατιστική ανάλυση

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας παρουσιάστηκαν περιγραφικά, τόσο ποιοτικά μέσω των συχνοτήτων και των σχετικών συχνοτήτων, όσο και ποσοτικά. Στην ποσοτική παρουσίαση επιλέχθηκε η παραμετρική προσέγγιση υπό την παραδοχή ότι το μέγεθος του δείγματος επιτρέπει την υιοθέτηση της πληθυσμιακής κανονικής ακόμη και στην περίπτωση που δειγματικά αυτό δεν παρατηρείται. Οι μεταβλητές, ως επί το πλείστον αποδοχές συμφωνίας στις δηλώσεις θετικής διαβάθμισης στην κλίμακα 1 = Διαφωνώ απόλυτα, έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα, παρουσιάστηκαν με τα παραμετρικά μέτρα θέσης (μέση τιμή), διασποράς (τυπική απόκλιση), ασυμμετρίας (συντελεστής ασυμμετρίας) και κύρτωσης (συντελεστής κύρτωσης).

Για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων εφαρμόστηκε επαγωγική στατιστική. Σε όλες τις περιπτώσεις πραγματοποιήθηκαν παραμετρικοί έλεγχοι. Πιο συγκεκριμένα για τον έλεγχο δημογραφικών διαφορών στα επίπεδα της εξαρτημένης μεταβλητής που ήταν η οργανωσιακή δέσμευση εφαρμόστηκαν οι έλεγχοι t-test ανεξάρτητων δειγμάτων και One-way ANOVA. Για τη διερεύνηση των ποσοτικών σχέσεων μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των επιμέρους εξεταζόμενων παραγόντων εφαρμόστηκε σε πρώτο βαθμό ανάλυση συσχέτισης με βάση το συντελεστή συσχέτισης του Pearson και ακολούθως ανάλυση παλινδρόμησης. Σε όλους τους ελέγχους το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε εκ των προτέρων ίσο με 5%>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Περιγραφική Ανάλυση

Στους πίνακες και τα διαγράμματα που ακολουθούν παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματά της έρευνας, ανά μεταβλητή. Στις στήλες 2-6 παρατίθενται οι ανά κατηγορία συλλεχθείσες απαντήσεις τόσο σε απόλυτο αριθμό, όσο και ποσοστιαία επί τοις εκατό. Στη στήλη 6 αναφέρονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση του βαθμού συμφωνίας για κάθε δήλωση, όπου το διαφωνώ απόλυτα παίρνει 1 βαθμό, το διαφωνώ 2, το ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ 3, το συμφωνώ 4 και το συμφωνώ απόλυτα 5. Στις στήλες 7 και 8 παρατίθενται τα μέτρα ασυμμετρίας και κύρτωσης για την αξιολόγηση της κατανομής των απαντήσεων.

5.1.1 Αποτελέσματα Στρατηγικού προγραμματισμού

Ο πρώτος παράγοντας που εξετάστηκε στην παρούσα έρευνα, υπό το πρίσμα της σχέσης του με την Οργανωσιακή δέσμευση, είναι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός. Το σύνολο των δηλώσεων θετικής διαβάθμισης της πρώτης ενότητας είναι από το ερωτηματολόγιο του άρθρου «Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations», Ugboro, Isaiah & *et al*, 2010¹⁸.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό εξοικείωσης τους με τον υφιστάμενο Στρατηγικό Προγραμματισμό, όπως και την αποτελεσματικότητα του στον Οργανισμό, σε δέκα δηλώσεις θετικής διαβάθμισης. Σε όλες τις περιπτώσεις οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν με μεγάλη πλειοψηφία θετικά τον Στρατηγικό Προγραμματισμό του Οργανισμού.

Το υψηλότερο σκορ, ίσο με 4.4 και τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας (το συμφωνώ και το συμφωνώ απόλυτα αθροίζουν το 94.0% των απαντήσεων) τον έχει η δήλωση 3: «Καταβάλλω τις απαιτούμενες προσπάθειες για την υλοποίηση του οράματος του « Οργανισμού». Στη συγκεκριμένη δήλωση διαφωνεί μόλις το 1.2% ενώ ουδέτερη θέση παίρνει το 4.8%.

¹⁸ [\(PDF\) Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations](#)

Πίνακας 5.1:

**Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου
Στρατηγικού Προγραμματισμού**

Δηλώσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυμ.	Κυρτ
ΣΠ 01	2 (2.4%)	10 (12%)	12 (14.5%)	53 (63.9%)	6 (7.2%)	3.6 (.9)	-1.1	.9
ΣΠ 02	2 (2.4%)	4 (4.8%)	11 (13.3%)	54 (65.1%)	12 (14.5%)	3.8 (.8)	-1.3	2.8
ΣΠ 03	0 (.0%)	1 (1.2%)	4 (4.8%)	43 (51.8%)	35 (42.2%)	4.4 (.6)	-.7	1.0
ΣΠ 04	0 (.0%)	4 (4.8%)	24 (28.9%)	45 (54.2%)	10 (12.0%)	3.7 (.7)	-.3	.0
ΣΠ 05	1 (1.2%)	1 (1.2%)	15 (18.1%)	45 (54.2%)	21 (25.3%)	4.0 (.8)	-.8	1.8
ΣΠ 06	0 (.0%)	3 (3.6%)	18 (21.7%)	48 (57.8%)	14 (16.9%)	3.9 (.7)	-.4	.3
ΣΠ 07	0 (.0%)	2 (2.4%)	20 (24.1%)	42 (50.6%)	19 (22.9%)	3.9 (.8)	-.2	-.4
ΣΠ 08	0 (.0%)	7 (8.4%)	26 (31.3%)	41 (49.4%)	9 (10.8%)	3.6 (.8)	-.3	-.2
ΣΠ 09	0 (.0%)	6 (7.2%)	16 (19.3%)	42 (50.6%)	19 (22.9%)	3.9 (.8)	-.5	-.1
ΣΠ 10	1 (1.2%)	7 (8.4%)	8 (9.6%)	41 (49.4%)	26 (31.3%)	4.0 (.9)	-1.1	.9

Υψηλά, με βαθμό ίσο με 4 σκοράρουν και οι δηλώσεις αριθμός 10 «Λαμβάνω επαρκή καθοδήγηση από την Ηγεσία μου για την αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, σχετικά με τα καθήκοντα μου» με 80.7% θετικές απαντήσεις, 9.6% ουδέτερες και 9.6% αρνητικές και αριθμός 5 «Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας βοηθά να σχεδιάσουμε τις κατάλληλες δράσεις/ έργα και τις επακόλουθες (τεχνολογικές) υποδομές στον Οργανισμό μας» με 79.5% θετικές απαντήσεις, 18.1% ουδέτερες και 2.4% αρνητικές. Μέσο όρο 3.9 έχουν οι δηλώσεις αριθμός 9 «Ο στρατηγικός μας σχεδιασμός και οι επιμέρους διαδικασίες / δράσεις του είναι κατανοητές στην Ομάδα μου, στον βαθμό αρμοδιοτήτων της», 7 «Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας βοηθά να προβλέψουμε τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο κεφάλαιο του Οργανισμού μας, ανά διεύθυνση και τμήμα» και 6 «Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας βοηθά, ανά διεύθυνση και τμήμα, να ανταποκρινόμαστε επαρκώς στις

ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, πολιτών και επιχειρήσεων» με τις θετικές απαντήσεις να είναι ίσες με 73.5%, 73.5% και 74.7% αντίστοιχα.

Η δήλωση 2 «Το όραμα, η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού κινητοποιούν τη δέσμευση μου με τον Οργανισμό έχει μέσο σκορ 3.8 και 79.6% θετικές απαντήσεις, 13.3% ουδέτερες απαντήσεις και 7.2% αρνητικές απαντήσεις. Η δήλωση 4 «Το όραμα, η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός του Οργανισμού κοινοποιούνται τακτικά και αποτελεσματικά σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, για την προώθηση της στρατηγικής του, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες» έχει μέσο σκορ 3.7 και 66.2% θετικές απαντήσεις, 28.9% ουδέτερες απαντήσεις και 4.8% αρνητικές απαντήσεις.

Πιο ισορροπημένη κατανομή έχουν οι δηλώσεις 1 και 8. Η 1 «Το όραμα, η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός του Οργανισμού μας κοινοποιούνται εσωτερικά, τακτικά και αποτελεσματικά από την ηγεσία» έχει μέσο σκορ ίσο με 3.6 (T.A. = .9) και 71.1% θετικές αποκρίσεις, 14.5% ουδέτερες και 14.4% αρνητικές. Η 8 «Ο στρατηγικός μας σχεδιασμός προχωρά με βάση ένα αποδεκτό σύνολο διαδικασιών» έχει επίσης μέσο σκορ ίσο με 3.6 και 60.3% θετικές αποκρίσεις, 31.3% ουδέτερες και 8.4% αρνητικές.

Η αξιολόγηση στις υπόλοιπες δηλώσεις αποτυπώνεται στον πίνακα 5.1 (για το λεκτικό περιεχόμενο των λοιπών δηλώσεων, βλέπε παράρτημα Β)

5.1.2 Αποτελέσματα Διαχείρισης Γνώσης

Ο δεύτερος παράγοντας που εξετάστηκε στην παρούσα έρευνα, υπό το πρίσμα της σχέσης του με την οργανωσιακή δέσμευση, είναι η Διαχείριση Γνώσης. Οι δηλώσεις 1-9 θετικής διαβάθμισης της δεύτερης ενότητας προέρχονται από το άρθρο «Strategic Factors influencing adoption of knowledge management strategies in the public service in Kenya», Odollo L., Wachira K.W., (2021)¹⁹.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό υιοθέτησης στρατηγικών Διαχείρισης Γνώσης από τον Οργανισμό, σε εννέα δηλώσεις θετικής διαβάθμισης. Σε όλες τις περιπτώσεις οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν με μεγάλη πλειοψηφία θετικά τις υπάρχουσες στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης, εντός του Οργανισμού. Στον Πίνακα 5.2 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματά. Το υψηλότερο σκορ, ίσο με 4.4 και τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας (το συμφωνώ και το συμφωνώ απόλυτα αθροίζουν το 97.6% των απαντήσεων) το έχει η δήλωση 3: «Η κωδικοποίηση και η διατήρηση της γνώσης από την εμπειρία μας αυξάνουν την απόδοση της Ομάδας». Στη συγκεκριμένη δήλωση διαφωνεί μόλις το 1.2% ενώ ουδέτερη θέση παίρνει το 1.2%.

¹⁹ <https://www.irjp.org/index.php/irjbsm/article/view/37>

Πίνακας 5.2:

**Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου
Διαχείρισης Γνώσης**

Δηλώσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυμ.	Κυρτ
ΔΓ 01	1 (1.2%)	5 (6.0%)	11 (13.3%)	46 (55.4%)	20 (24.1%)	4.0 (.9)	-1.0	1.4
ΔΓ 02	2 (2.4%)	7 (8.4%)	18 (21.7%)	43 (51.8%)	13 (15.7%)	3.7 (.9)	-.8	.7
ΔΓ 03	0 (.0%)	1 (1.2%)	1 (1.2%)	45 (54.2%)	36 (43.4%)	4.4 (.6)	-.7	1.7
ΔΓ 04	0 (.0%)	3 (3.6%)	10 (12.0%)	39 (47.0%)	31 (37.3%)	4.2 (.8)	-.8	.4
ΔΓ 05	5 (6%)	13 (15.7%)	24 (28.9%)	35 (42.2%)	6 (7.2%)	3.3 (1.0)	-.5	-.3
ΔΓ 06	1 (1.2%)	15 (18.1%)	26 (31.3%)	34 (41.0%)	7 (8.4%)	3.4 (.9)	-.2	-.6
ΔΓ 07	0 (.0%)	5 (6.0%)	20 (24.1%)	51 (61.4%)	7 (8.4%)	3.7 (.7)	-.6	.5
ΔΓ 08	1 (1.2%)	9 (10.8%)	27 (32.5%)	38 (45.8%)	8 (9.6%)	3.5 (.9)	-.4	.0
ΔΓ 09	2 (2.4%)	20 (24.1%)	31 (37.3%)	27 (32.5%)	3 (3.6%)	3.1 (.9)	-.1	-.6

Εξίσου υψηλό βαθμό, ίσο με 4.2 λαμβάνει και η δήλωση αριθμός 4, «Το νέο προσωπικό διδάσκεται για τη δουλειά του από το παλαιότερο/εμπειρογνώμον προσωπικό, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του (καθοδήγηση)» με 84,9% θετικές απαντήσεις, 12% ουδέτερες και 3.6% αρνητικές και αριθμός 1, «Η δημιουργία / κωδικοποίηση γνώσης, για τις αρμοδιότητες μας, αποτελεί μέρος της κουλτούρας της Ομάδας μου» με 79.5% θετικές απαντήσεις, 13.3% ουδέτερες και 7.2% αρνητικές. Μέσο όρο 3.7 έχουν οι δηλώσεις αριθμός 2 « Η ανταλλαγή ατομικών εμπειριών και γνώσεων, σχετικά με τα υπηρεσιακά καθήκοντα, με συναδέλφους άλλων ομάδων ενισχύεται σε αυτόν τον Οργανισμό» και 7 « Στην Ομάδα μου, οι υψηλές δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών διαμορφώνουν την ανάγκη για την υιοθέτηση της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge management)» και με τις θετικές απαντήσεις να είναι ίσες με 67.5%,και 69.8% αντίστοιχα.

Το πιο χαμηλό σκορ σημειώνουν η δήλωση 9 «Τα αποτελέσματα ερευνών και στατιστικών, σχετικά με τα καθήκοντα τους, είναι εύκολα προσβάσιμα από τα στελέχη του Οργανισμού» έχει μέσο

σκορ 3.1 και 69.8% θετικές απαντήσεις, 37.3% ουδέτερες απαντήσεις και 26.5% αρνητικές απαντήσεις και η δήλωση 5 «Για τα νέο προσωπικό διοργανώνονται μαθήματα εισαγωγής ή απαιτείται η συμμετοχή του σε προγράμματα εισαγωγής εξωτερικών φορέων» έχει μέσο σκορ 3.7 και 49.4% θετικές απαντήσεις, 28.9% ουδέτερες απαντήσεις και 21.7% αρνητικές απαντήσεις.

Πιο ισορροπημένη κατανομή έχουν οι δηλώσεις 6 «Υπάρχουν πολιτικές / δράσεις που προωθούν τη μάθηση εντός του Οργανισμού», και 8 «Ο Οργανισμός συμμετέχει σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης». Η 6 έχει μέσο σκορ ίσο με 3.4 (Τ.Α. = .9) και 49.4% θετικές αποκρίσεις, 31.3% ουδέτερες και 19.3% αρνητικές. Η 8 έχει επίσης μέσο σκορ ίσο με 3.5 και 55.4% θετικές αποκρίσεις, 32.5% ουδέτερες και 12.0% αρνητικές.

Η αξιολόγηση στις υπόλοιπες δηλώσεις αποτυπώνεται στον πίνακα 5.2 (για το λεκτικό περιεχόμενο των λοιπών δηλώσεων, βλέπε παράρτημα Β)

Πίνακας 5.3: Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης της Διαχείρισης Γνώσης στην ερώτηση 10

Δηλώσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυσμ.	Κυρτ
Ευκαιρίες μάθησης:	0 (0.0%)	4 (4.8%)	19 (22.9%)	38 (45.8%)	22 (26.5%)	3.9 (.8)	-.4	-.4
Κίνητρα και προσαρμοστικότητα για επιτυχία και γνώση	1 (1.2%)	11 (13.3%)	19 (22.9%)	38 (45.8%)	14 (16.9%)	3.6 (1.0)	-.5	-.3
Επαρκείς πόροι	5 (6.0%)	10 (12.0%)	36 (43.4%)	24 (28.9%)	8 (9.6%)	3.2 (1.0)	-.3	.0
Υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης:	3 (3.6%)	3 (3.6%)	19 (22.9%)	33 (39.8%)	25 (30.1%)	3.9 (1.0)	-.9	.8
Αναγνώριση	2 (2.4%)	7 (8.4%)	17 (20.5%)	36 (43.4%)	21 (25.3%)	3.8 (1.0)	-.7	.2

Εργαλειοθήκη κωδικοποιημένης γνώσης	3 (3.6%)	17 (20.5%)	30 (36.1%)	26 (31.3%)	7 (8.4%)	3.2 (1.0)	-1	-5
Συνεργατική κουλτούρα μάθησης:	2 (2.4%)	7 (8.4%)	23 (27.7%)	24 (28.9%)	27 (32.5%)	3.8 (1.1)	-5	-4
Οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης	2 (2.4%)	8 (9.6%)	29 (34.9%)	29 (34.9%)	15 (18.1%)	3.6 (1.0)	-3	-2

Το ερωτηματολόγιο 8 δηλώσεων, της δέκατης ερώτησης (10), Αξιολόγηση της Διαχείρισης Γνώσης «Στο περιβάλλον εργασίας μου υπάρχει/ουν τα παρακάτω στον ακόλουθο βαθμό», που πηγάζει από το θεωρητικό μοντέλο, στόχο έχει να ανιχνευθούν τα τυχόν εργαλεία της «Διαχείρισης Γνώσης», εντός του Οργανισμού, τον υψηλότερο βαθμό σημειώνουν οι «Ευκαιρίες μάθησης» με 3.9 και 72.3% ποσοστό θετικών απαντήσεων, 22.9% ουδέτερων και 4.85 % αρνητικών, το «Υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης», με 3.9 και 69.9% ποσοστό θετικών απαντήσεων, 22.9% ουδέτερων και 7.2% αρνητικών και η «Αναγνώριση», με 3.8 και 68.7% ποσοστό θετικών απαντήσεων, 20.5% ουδέτερων και 10.8% αρνητικών.

Πιο ισορροπημένη κατανομή έχουν οι απαντήσεις για «Συνεργατική κουλτούρα μάθησης» με μέσο όρο 3.8 και 61.4% ποσοστό θετικών απαντήσεων, 27.7% ουδέτερων και 10.8% αρνητικών, για «Κίνητρα και προσαρμοστικότητα για επιτυχία και γνώση» με 3.6 και 62.7% ποσοστό θετικών απαντήσεων, 22.9% ουδέτερων και 14.4% αρνητικών, και τέλος «Οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης» με μέσο όρο 3.6 και 53% ποσοστό θετικών απαντήσεων, 34.9% ουδέτερων και 12.0% αρνητικών.

Αρκετά χαμηλό ποσοστό στις θετικές απαντήσεις σημειώνουν οι «Επαρκείς πόροι», με μέσο όρο 3.2 και 38.5% ποσοστό θετικών απαντήσεων, 43.4% ουδέτερων και 18% αρνητικών και η «Εργαλειοθήκη κωδικοποιημένης γνώσης» με 3.2 μέσο όρο και 39.7% ποσοστό θετικών απαντήσεων, 36.1% ουδέτερων και 24.1% αρνητικών.

5.1.3 Αποτελέσματα Εκπαίδευσης

Ο τρίτος παράγοντας που εξετάστηκε στην παρούσα έρευνα, υπό το πρίσμα της σχέσης του με την οργανωσιακή δέσμευση, είναι η Εκπαίδευση. Οι έξι (6) πρώτες δηλώσεις του ερωτηματολογίου, που χρησιμοποιήθηκαν και για την κλίμακα, πηγάζουν από το άρθρο «Strategic factors influencing adoption of knowledge management strategies in the public service in Kenya», Odollo L., Wachira K.W., (2021) και από το άρθρο «The impact of training and development on worker performance and

productivity in public sector organizations: a case study of Ghana ports and harbours authority», Laing I.F. (2021). Οι ερώτηση 7 προέρχεται από το θεωρητικό μοντέλο, «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», Dessler,G (2015), εμπεριέχει 8 δηλώσεις και διερευνά την πηγή της εκπαίδευσης. Οι ερωτήσεις 8, που εμπεριέχει 5 δηλώσεις, 9, & 10 δεν βασίζονται σε θεωρητικό μοντέλο και τίθενται για να ανιχνευθούν οι τυχόν φορείς επιμόρφωσης και οι τρόποι εύρεσης τους.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό και τους τρόπους με τους οποίους εκπαιδεύονται/επιμορφώνονται τα στελέχη του Οργανισμού, αρχικά σε έξι δηλώσεις θετικής διαβάθμισης. Σε όλες τις περιπτώσεις οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν με μεγάλη πλειοψηφία θετικά την Επιμόρφωση των στελεχών του Οργανισμού.

Στον Πίνακα 5.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματά των δηλώσεων 1-6. Το υψηλότερο σκορ, ίσο με 4.3 και τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας (το συμφωνώ και το συμφωνώ απόλυτα αθροίζουν το 90.4% των απαντήσεων) το έχει η δήλωση 6: « Είμαι εξοικειωμένος/η με το αντικείμενο του τμήματός μου και τις αρμοδιότητές μου». Στη συγκεκριμένη δήλωση διαφωνεί μόλις το 2.4% ενώ ουδέτερη θέση παίρνει το 7.2%.

Πίνακας 5.4:

**Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις του ερωτηματολογίου
Επιμόρφωσης**

Δηλώσεις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυμ.	Κυρτ
E01	0 (.0%)	2 (2.4%)	15 (18.1%)	48 (57.8%)	18 (21.7%)	4.0 (.7)	-.4	.3
E02	0 (.0%)	7 (8.4%)	21 (25.3%)	37 (44.6%)	18 (21.7%)	3.8 (.9)	-.4	-.5
E03	5 (6.0%)	17 (20.5%)	8 (9.6%)	29 (34.9%)	24 (28.9%)	3.6 (1.3)	-.6	-.9
E04	0 (.0%)	0 (.0%)	10 (12.0%)	44 (53.0%)	29 (34.9%)	4.2 (.7)	-.3	-.7
E05	0 (.0%)	1 (1.2%)	12 (14.5%)	49 (59.0%)	21 (25.3%)	4.1 (.7)	-.3	.2
E06	0 (.0%)	2 (2.4%)	6 (7.2%)	38 (45.8%)	37 (44.6%)	4.3 (.7)	-.1	1.1

Εξίσου υψηλό βαθμό, ίσο με 4.2 λαμβάνει και η δήλωση αριθμός 4, «Τα επιμορφωτικά προγράμματα για την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων μου, ενισχύουν την κινητοποίηση, την ικανοποίηση και την προσωπική μου ανάπτυξη» με 87,9% θετικές απαντήσεις, 12% ουδέτερες

και καμία αρνητική, και η δήλωση αριθμός 5, με μέσο όρο 4.1, «Τα επιμορφωτικά προγράμματα για την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων μου, έχουν επίδραση στην απόδοση μου, στα καθήκοντα μου» με 84.3% θετικές απαντήσεις, 14.5% ουδέτερες και 1.2% αρνητικές. Μέσο όρο 4.0 έχει η δήλωση 1 «Ο Οργανισμός θεωρεί τις ικανότητες/ δεξιότητες/ γνώσεις μας σημαντικό παράγοντα για την απόδοση μας» με 79.5% θετικές απαντήσεις, 18.1% ουδέτερες και 2.4% αρνητικές.

Λιγότερες θετικές απαντήσεις φέρει η δήλωση 2 «Ο Οργανισμός οργανώνει ή/και ενισχύει τη συμμετοχή μας σε σεμινάρια/ επιμορφωτικά προγράμματα για την οικοδόμηση των ικανοτήτων/ δεξιοτήτων μας» με μέσο όρο 3.8 και με τις θετικές απαντήσεις να είναι ίσες με 66.3%, ουδέτερες 25.3% και αρνητικές 8.4%, όπως και η δήλωση 3 «Έχω παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα κατά τα δύο (2) τελευταία έτη», με 63.8% θετικές απαντήσεις, 9.6% ουδέτερες και 26.5% αρνητικές.

Πίνακας 5.5:

Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης του τρόπου που πραγματοποιήθηκε η Επιμόρφωση

Δηλ/εις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυμ.	Κυρτ
ΠΕ01	1 (1.2%)	9 (10.8%)	12 (14.5%)	28 (33.7%)	33 (39.8%)	4.0 (1.0)	-.8	-.2
ΠΕ02	0 (.0%)	4 (4.8%)	12 (14.5%)	35 (42.2%)	32 (38.6%)	4.1 (.8)	-.8	.1
ΠΕ03	17 (20.5%)	18 (21.7%)	25 (30.1%)	17 (20.5%)	6 (7.2%)	2.7 (1.2)	.1	-.9
ΠΕ04	18 (21.7%)	16 (19.3%)	25 (30.1%)	17 (20.5%)	7 (8.4%)	2.8 (1.2)	.1	-1
ΠΕ05	30 (36.1%)	24 (28.9%)	14 (16.9%)	10 (12.0%)	5 (6.0%)	2.2 (1.2)	.7	-.5
ΠΕ06	16 (19.3%)	18 (21.7%)	19 (22.9%)	20 (24.1%)	10 (12.0%)	2.9 (1.3)	.0	-1.1
ΠΕ07	4 (4.8%)	5 (6.0%)	11 (13.3%)	40 (48.2%)	23 (27.7%)	3.9 (1.1)	-1.2	1.1
ΠΕ08	36 (43.4%)	23 (27.7%)	16 (19.3%)	4 (4.8%)	4 (4.8%)	2.0 (1.1)	1.1	.5

Στον Πίνακα 5.4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματά της δήλωσης 7, «Η εκπαίδευση μου πάνω στο αντικείμενο της εργασίας μου προέρχεται από» που πηγάζει από το θεωρητικό μοντέλο και ανιχνεύει τους τρόπους επιμόρφωσης στην εργασία. Υψηλότερα σκορ σημειώνουν η δήλωση 2 «Άτυπη μάθηση, στο πλαίσιο συνεργασίας με συναδέλφους μου», με μέσο όρο 4.1, και με θετικές

απαντήσεις 80.8%, ουδέτερες 14.5% και αρνητικές 4.8%, η δήλωση 1 «Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, από πεπειραμένους συναδέλφους μου», με μέσο όρο 4.0 και με θετικές απαντήσεις 73.5%, ουδέτερες 14.5% και αρνητικές 12%. και η δήλωσή 7 «Προσωπική έρευνα σε διαδίκτυο και άλλες πηγές», με μέσο όρο 3.9 και με θετικές απαντήσεις 75.9%, ουδέτερες 13.3% και αρνητικές 10.8%.

Χαμηλό μέσο όρο παρουσιάζει η δήλωση 8 «Δεν χρειάζομαι εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας μου», με μέσο όρο 2.00, θετικές απαντήσεις 9.6%, ουδέτερες 19.3% και αρνητικές 71.1%, όπως και η δήλωση 5 «Ομάδες συναδέλφων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ανταλλαγής εμπειριών», με μέσο όρο 2.2 και με θετικές απαντήσεις 18%, ουδέτερες 16.9 και αρνητικές 65%.

Η αξιολόγηση στις υπόλοιπες δηλώσεις αποτυπώνεται στον πίνακα 5.5 (για το λεκτικό περιεχόμενο των λοιπών δηλώσεων, βλέπε παράρτημα Β)

Πίνακας 5.6:

Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης των ειδών Επιμόρφωσης

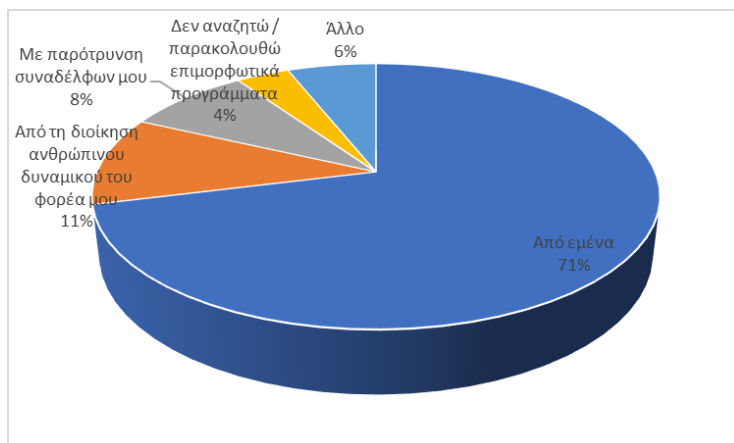
Δηλ/εις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυμ.	Κυρτ
ΕΕΠ01	8 (9,6%)	9 (10,8%)	15 (18,1%)	32 (38,6%)	19 (22,9%)	3,5 (1,2)	-.7	-.4
ΕΕΠ02	29 (34,9%)	18 (21,7%)	17 (20,5%)	14 (16,9%)	5 (6,0%)	2,4 (1,3)	.5	-1
ΕΕΠ03	35 (42,2%)	16 (19,3%)	17 (20,5%)	9 (10,8%)	6 (7,2%)	2,2 (1,3)	.7	-.6
ΕΕΠ04	25 (30,1%)	16 (19,3%)	19 (22,9%)	16 (19,3%)	7 (8,4%)	2,6 (1,3)	.3	-1,1
ΕΕΠ05	60 (72,3%)	8 (9,6%)	7 (8,4%)	1 (1,2%)	7 (8,4%)	1,6 (1,2)	1,9	2,5

Στον πίνακα 5.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ερώτησης 8 «Για την απόκτηση και την περαιτέρω αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων, επί του αντικειμένου εργασίας μου, επιλέγω», με υψηλότερο σκορ της δήλωσης 1 «Επιμορφωτικά προγράμματα ΕΚΔΔΑ», με μέσο όρο 3.5 και με θετικές απαντήσεις 61.5% και με χαμηλότερο της δήλωσης 5 «Δεν επιθυμώ να αναβαθμίσω τις επαγγελματικές μου γνώσεις και δεξιότητες», με μέσο όρο 1.6 και με αρνητικές απαντήσεις 81.9%.

Η αξιολόγηση στις υπόλοιπες δηλώσεις αποτυπώνεται στον πίνακα 5.6 (για το λεκτικό περιεχόμενο των λοιπών δηλώσεων, βλέπε παράρτημα Β)

Διάγραμμα 5.1:

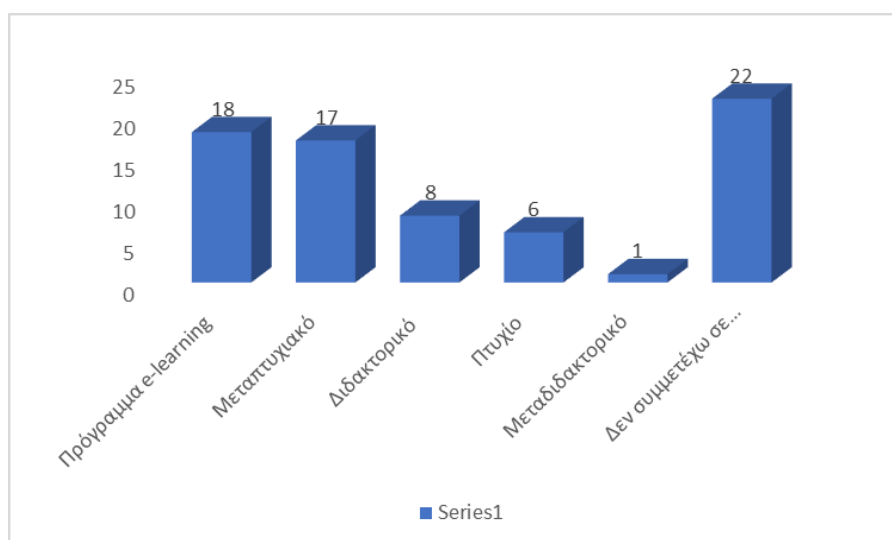
Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση για τον τρόπο που γίνεται η αναζήτηση επιμορφωτικών προγραμμάτων



Στο Διάγραμμα 5.1 αποτυπώνεται η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 9. «Η αναζήτηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, για την αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων, γίνεται από», με το 71% των απαντήσεων να απαντά «Από εμένα» και το 11% «Από τον φορέα μου».

Διάγραμμα 5.2:

Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση για το είδος των επιμορφωτικών προγραμμάτων που οι συμμετέχοντες στην έρευνα επέλεξαν



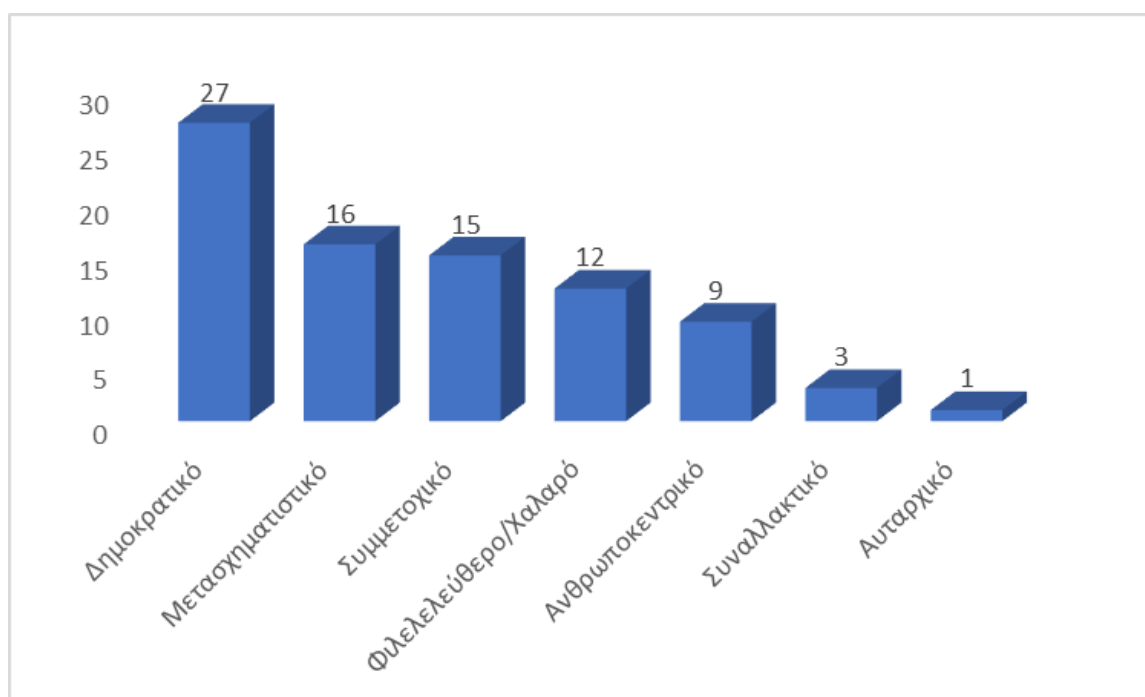
Στο Διάγραμμα 5.2 αποτυπώνεται η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 10, για τυχόν επιμορφωτικό / εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο οποίο συμμετέχουν οι εργαζόμενοι, κατά τον χρόνο της έρευνας, με την πλειονότητα να απαντά αρνητικά ενώ στις θετικές απαντήσεις υψηλά βρίσκονται τα προγράμματα e-learning και τα μεταπτυχιακά προγράμματα.

5.1.4 Αποτελέσματα Ηγεσίας

Ο τέταρτος παράγοντας που εξετάστηκε στην παρούσα έρευνα, υπό το πρίσμα της σχέσης του με την Οργανωσιακή Δέσμευση, είναι η Ηγεσία. Οι ερωτήσεις προέρχονται από τρία ερωτηματολόγια και πηγάζουν από το άρθρο «Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity» Derue, D. S., *et al* : (2011) και από το θεωρητικό μοντέλο, «Introduction to Management», Schermerhorn J., Bachrach D. Οι δηλώσεις 5-14, από τις οποίες προκύπτει η κλίμακα, πηγάζουν από το άρθρο «Construction of a Likert-Type Transformational Leadership Scale», Toker, Yonca. (2017).²⁰

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον ρόλο και τα χαρακτηριστικά του ηγέτη της Ομάδας τους. Σε όλες τις περιπτώσεις οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν σε μεγάλη πλειοψηφία θετικά την Ηγεσία του Οργανισμού.

Διάγραμμα 5.3: Αξιολόγηση του ηγετικού μοντέλου



Στο Διάγραμμα 5.3 αποτυπώνεται η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 1 «Θα χαρακτηρίζα το ηγετικό στυλ του Ηγέτη της ομάδας μου (άμεσα προϊσταμένου μου) ως», με τη μεγαλύτερη πλειονότητα, 32.5%, να επιλέγει το Δημοκρατικό, το 19.3% το μετασχηματιστικό, το 18% το συμμετοχικό, ενώ σε ποσοστό μόνο 1.2% επελέγη το αυταρχικό στυλ Ηγεσίας. Τα υπόλοιπα ποσοστά καλύπτονται από το «Φιλελεύθερο» το «Ανθρωποκεντρικό» και το «Συναλλακτικό».

²⁰ https://www.researchgate.net/publication/322239482_Construction_of_a_Likert-Type_Transformational_Leadership_Scale

Πίνακας 5.7:

Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης των στοιχείων ηγεσίας που διαθέτουν οι διοικούντες

Στοιχεία Ηγεσίας	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυμ	Κυρτ
Δυναμισμός	0 (.0%)	1 (1.2%)	13 (15.7%)	31 (37.3%)	38 (45.8%)	4.3 (.8)	-7	-4
Αυτοπεποίθηση	0 (.0%)	2 (2.4%)	14 (16.9%)	30 (36.1%)	37 (44.6%)	4.2 (.8)	-7	-3
Δημιουργικότητα	1 (1.2%)	4 (4.8%)	11 (13.3%)	34 (41.0%)	33 (39.8%)	4.1 (.9)	-1.1	1.1
Γνώσεις	0 (.0%)	1 (1.2%)	10 (12.0%)	26 (31.3%)	46 (55.4%)	4.4 (.8)	-1.0	.2
Ενθάρρυνση	0 (.0%)	5 (6.0%)	14 (16.9%)	27 (32.5%)	37 (44.6%)	4.2 (.9)	-8	-3
Ευελιξία	0 (.0%)	3 (3.6%)	19 (22.9%)	27 (32.5%)	34 (41.0%)	4.1 (.9)	-5	-8
Ειλικρίνεια και Ακεραιότητα	0 (.0%)	1 (1.2%)	11 (13.3%)	25 (30.1%)	46 (55.4%)	4.4 (.8)	-1.0	.0
Ευφυΐα/ Νοητική Ικανότητα	0 (.0%)	0 (.0%)	10 (12.0%)	20 (24.1%)	53 (63.9%)	4.5 (.7)	-1.1	-1

Στον Πίνακα 5.7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματά της δήλωσης 2, «Ο ηγέτης της ομάδας μου κατέχει καθένα από τα παρακάτω στοιχεία, στον ακόλουθο βαθμό». Όλα τα στοιχεία έχουν πολύ υψηλή βαθμολογία, με το υψηλότερο σκορ, ίσο με 4.5 και τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας (το συμφωνώ και το συμφωνώ απόλυτα αθροίζουν το 88.0% των απαντήσεων) να το έχει η δήλωση 8: «Ευφυΐα/ Νοητική ικανότητα», με 12.00% ουδέτερες και 0% αρνητικές απαντήσεις. Ακολουθείται από τη δήλωση 4 «Γνώσεις» και τη δήλωση 7 «Ειλικρίνεια και Ακεραιότητα» με 4.4 μέσο όρο και 86.7% θετικές απαντήσεις, 12.0% ουδέτερες και 1.2% αρνητικές και 85.5% θετικές απαντήσεις, 13.3% ουδέτερες και 1.2% αρνητικές, αντίστοιχα. Εξίσου υψηλούς μέσους όρους σημειώνουν ο «Δυναμισμός» 4.3, η «Αυτοπεποίθηση» και η «Ενθάρρυνση» με 4.2. Παράλληλα, η «Ενθάρρυνση»

και η «Δημιουργικότητα» με 4.1, σημειώνουν και το υψηλότερο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων του πίνακα, και οι δυο με ποσοστό 6%.

Πίνακας 5.8:

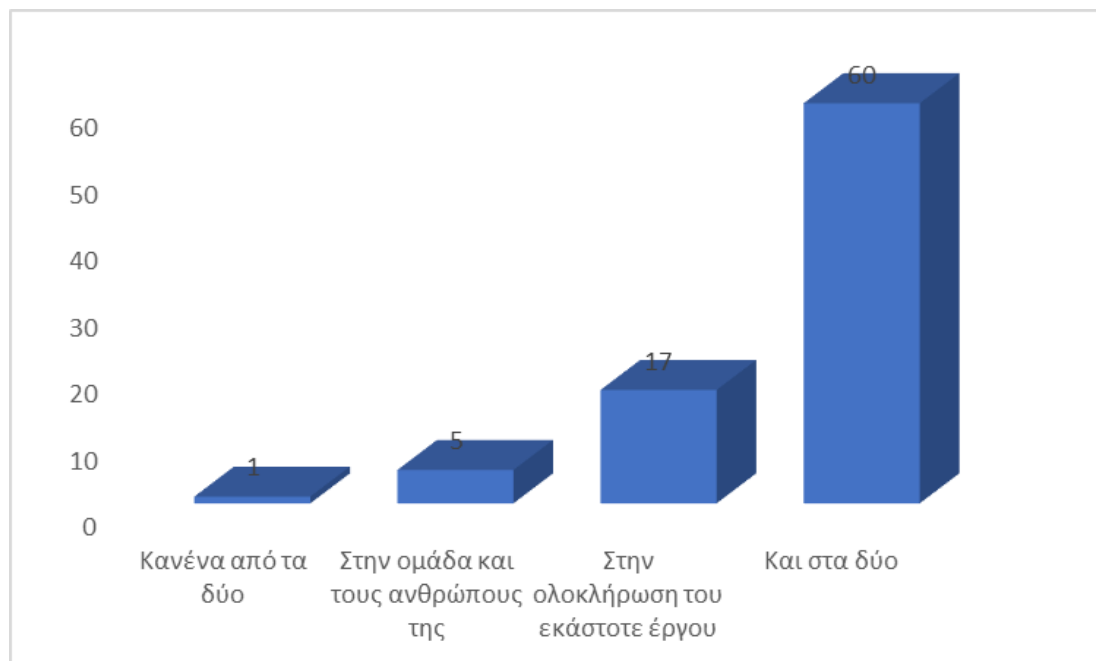
Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης είδους δύναμης ηγεσίας που διαθέτουν οι διοικούντες

Είδος Δύναμης Ηγέτη	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυμ.	Κυρτ
Δύναμη Εξειδίκευσης	0 (.0%)	3 (3.6%)	15 (18.1%)	34 (41.0%)	31 (37.3%)	4.1 (0.8)	-6	-.3
Δύναμη Πληροφόρησης και δικτύωσης	0 (.0%)	6 (7.2%)	16 (19.3%)	28 (33.7%)	33 (39.8%)	4.1 (0.9)	-7	-.5
Δύναμη Αναφοράς και επιθυμίας σύνδεσης μαζί του	0 (.0%)	9 (10.8%)	14 (16.9%)	33 (39.8%)	27 (32.5%)	3.9 (1.0)	-6	-.5
Δύναμη λόγω θέσης	6 (7.2%)	8 (9.6%)	35 (42.2%)	27 (32.5%)	7 (8.4%)	3.3 (1.0)	-5	.2

Στον Πίνακα 5.8 παρουσιάζονται τα αποτελέσματά της δήλωσης 3 «Στην Ομάδα μου, ο Ηγέτης διέπεται από τα παρακάτω είδη δύναμης, στον ακόλουθο βαθμό». Πρώτες σε βαθμολογία, με το υψηλότερο σκορ, ίσο με 4.1 και τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας (το συμφωνώ και το συμφωνώ απόλυτα αθροίζουν το 78.3% των απαντήσεων) να το έχει η δήλωση 1: «Δύναμη Εξειδίκευσης», με 18.1% ουδέτερες και 3.6% αρνητικές απαντήσεις και η δήλωση 2 «Δύναμη Πληροφόρησης και δικτύωσης», με 73.5% θετικές απαντήσεις, 19.3% ουδέτερες και 7.2% αρνητικές απαντήσεις. Ακολουθούνται από τη «Δύναμη Αναφοράς» με μέσο όρο 3.9 και 72.3% θετικές απαντήσεις, 16.9% ουδέτερες απαντήσεις και 10.8% αρνητικές. Τελική έρχεται η «Δύναμη λόγω θέσης», με μέσο όρο 3.3 και 45.9% θετικές απαντήσεις, 42.2 % ουδέτερες και 16.8% αρνητικές.

Διάγραμμα 5.4:

Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση για το που επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους οι διοικούντες



Στο Διάγραμμα 5.4 αποτυπώνεται η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 4, «Ο ηγέτης της ομάδας μου επικεντρώνει το ενδιαφέρον του», με τη μεγαλύτερη πλειονότητα, το 72.3%, να επιλέγει την απάντηση «Και στα δυο» (ολοκλήρωση του έργου και στην ομάδα και τους ανθρώπους της), το 20.5% στην ολοκλήρωση εκάστοτε έργου, το 6% «Στην ομάδα και τους ανθρώπους της» και το 1.2% «Κανένα από τα παραπάνω».

Πίνακας 5.9:

Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης της ηγεσίας που ασκείται

Δηλ/εις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυμ.	Κυρτ
AH5	0 (.0%)	1 (1.2%)	9 (10.8%)	42 (50.6%)	31 (37.3%)	4.2 (.7)	-.6	.2
AH6	0 (.0%)	0 (.0%)	24 (28.9%)	37 (44.6%)	22 (26.5%)	4.0 (.7)	.0	-1.2
AH7	0 (.0%)	0 (.0%)	15 (18.1%)	48 (57.8%)	20 (24.1%)	4.1 (.7)	-.1	-.6

AH8	0 (.0%)	2 (2.4%)	14 (16.9%)	38 (45.8%)	29 (34.9%)	4.1 (.8)	-6	-2
AH9	0 (.0%)	0 (.0%)	11 (13.3%)	46 (55.4%)	26 (31.3%)	4.2 (.6)	-2	-6
AH10	57 (68.7%)	19 (22.9%)	6 (7.2%)	1 (1.2%)	0 (.0%)	1.4 (.7)	1.6	2.2
AH11	52 (62.7%)	21 (25.3%)	7 (8.4%)	3 (3.6%)	0 (.0%)	1.5 (.8)	1.5	1.6
AH12	38 (45.8%)	24 (28.9%)	16 (19.3%)	5 (6.0%)	0 (.0%)	1.9 (.9)	.7	-5
AH13	49 (59.0%)	21 (25.3%)	11 (13.3%)	2 (2.4%)	0 (.0%)	1.6 (.8)	1.2	.4
AH14	49 (59.0%)	17 (20.5%)	14 (16.9%)	3 (3.6%)	0 (.0%)	1.7 (.9)	1.1	.0

Στον Πίνακα 5.9 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματά των δηλώσεων 5-14, εκ των οποίων οι 5 πρώτες είναι θετικής αξιολόγησης και οι πέντε επόμενες είναι αρνητικής αξιολόγησης. Στις δηλώσεις θετικής αξιολόγησης το υψηλότερο σκορ, ίσο με 4.2 και τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας (το συμφωνώ και το συμφωνώ απόλυτα αθροίζουν το 87.9% και 86.7% των απαντήσεων αντίστοιχα) το έχουν οι δηλώσεις 5 «Ο ηγέτης της ομάδας μου μας ενθαρρύνει να παράγουμε ιδέες και λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μας κατά τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή της εργασίας» με ουδέτερες 10.8% και αρνητικές 1.2% και η 9 δήλωση, «Ο ηγέτης της ομάδας μου λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μας ενδιαφέροντα και τις ικανότητές μας, όταν αυτός/αυτή κατανέμει τα καθήκοντα στην ομάδα», με ουδέτερες 13.3% και καμία αρνητική. Εξίσου υψηλό βαθμό, ίσο με 4.1 λαμβάνουν οι δηλώσεις 7 «Ο ηγέτης της ομάδας μου μας ενθαρρύνει να παρακολουθούμε τις καινοτομίες στον τομέα μας», με 81,9% θετικές απαντήσεις, 18% ουδέτερες και καμία αρνητική και η δήλωση αριθμός 8 «Ο ηγέτης της ομάδας μου προσπαθεί να μας μεταφέρει όλες τις πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες της εργασίας μας» με 80.7% θετικές απαντήσεις, 16.9% ουδέτερες και 2.4% αρνητικές.

Στον αντίποδα, στις ερωτήσεις αρνητικής αξιολόγησης, εστιασμένες στο συναλλακτικό στυλ ηγεσίας, η δήλωση 10, «Ο ηγέτης της ομάδας μου μερικές φορές χρησιμοποιεί απειλές προκειμένου να με αναγκάσει να εργαστώ» λαμβάνει τον χαμηλότερο μέσο όρο 1.4, με σύνολο αρνητικών απαντήσεων 91.6%, ουδέτερων 7.2% και θετικών 1.2%. Ακολουθώντας και η δήλωση 11, «Ο ηγέτης της ομάδας μου επιβάλλει κυρώσεις με διάφορους τρόπους, όταν δεν μπορώ να εκτελέσω την εργασία που μου ζητήθηκε» με μέσο όρο 1.5 και σύνολο αρνητικών απαντήσεων 88.0%, ουδέτερων 8.4% και 3.6% θετικών. Πιο ισορροπημένη κατανομή έχει δήλωση 12 «Ο ηγέτης της ομάδας μου με ανταμείβει μόνο υπό την προϋπόθεση ότι θα ολοκληρώσω τις εργασίες ακριβώς με τον τρόπο όπως αυτός/αυτή θέλει», με μέσο όρο 1.9 και ποσοστό αρνητικών απαντήσεων 74.7%, 19.3% ουδέτερων και 6.0% θετικών.

Η αξιολόγηση στις υπόλοιπες δηλώσεις αποτυπώνεται στον πίνακα 5.9 (για το λεκτικό περιεχόμενο των λοιπών δηλώσεων, βλέπε παράρτημα Β)

5.1.5 Αποτελέσματα Οργανωσιακής Δέσμευσης

Ο πέμπτος παράγοντας που εξετάστηκε στην παρούσα έρευνα, ως εξαρτημένη μεταβλητή είναι η Οργανωσιακή Δέσμευση. Οι δηλώσεις 1-7 της πέμπτης ενότητας προέρχονται από το ερωτηματολόγιο του άρθρου «The Organizational Commitment (OC) Questionnaire» (Porter & Smith, 1970)²¹ και είναι θετικής και αρνητικής αξιολόγησης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τον βαθμό ταύτισης τους με τους στόχους και τις αξίες του Οργανισμού. Σε όλες τις περιπτώσεις οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν με μεγάλη πλειοψηφία θετικά την ταύτιση τους με τις αξίες και τους στόχους του Οργανισμού.

Πίνακας 5.10:

Κατανομή και περιγραφικά μέτρα των αποκρίσεων στις δηλώσεις αξιολόγησης της οργανωσιακής δέσμευσης

Δηλ/εις	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	ΜΟ (ΤΑ)	Ασυσμ.	Κυρτ
ΟΔ1	1 (1.2%)	1 (1.2%)	11 (13.3%)	41 (49.4%)	29 (34.9%)	4.2 (.8)	-1.1	2.2
ΟΔ2	1 (1.2%)	4 (4.8%)	16 (19.3%)	44 (53.0%)	18 (21.7%)	3.9 (.8)	-.8	1.0
ΟΔ3	0 (.0%)	2 (2.4%)	13 (15.7%)	43 (51.8%)	25 (30.1%)	4.1 (.7)	-.5	.1
ΟΔ4	1 (1.2%)	6 (7.2%)	19 (22.9%)	39 (47.0%)	18 (21.7%)	3.8 (.9)	-.6	.3
ΟΔ5	40 (48.2%)	28 (33.7%)	11 (13.3%)	1 (1.2%)	3 (3.6%)	1.8 (1.0)	1.5	2.5
ΟΔ6	7 (8.4%)	9 (10.8%)	29 (34.9%)	30 (36.1%)	8 (9.6%)	3.3 (1.1)	-.5	-.1

Στον Πίνακα 5.9 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματά των δηλώσεων 1-7, εκ των οποίων οι 1-4,7 είναι θετικής αξιολόγησης και οι 5-6 είναι αρνητικής αξιολόγησης. Στις δηλώσεις θετικής αξιολόγησης το υψηλότερο σκορ, ίσο με 4.2 και τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας, (το

21

<https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/0001879179900721?token=E576706630D4E4383672F45579BB75B921F515C19C0DCCD0EB37B114C2E6F2AFCC55BB87C9481E406DF48FDE022BE930&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230401172642>

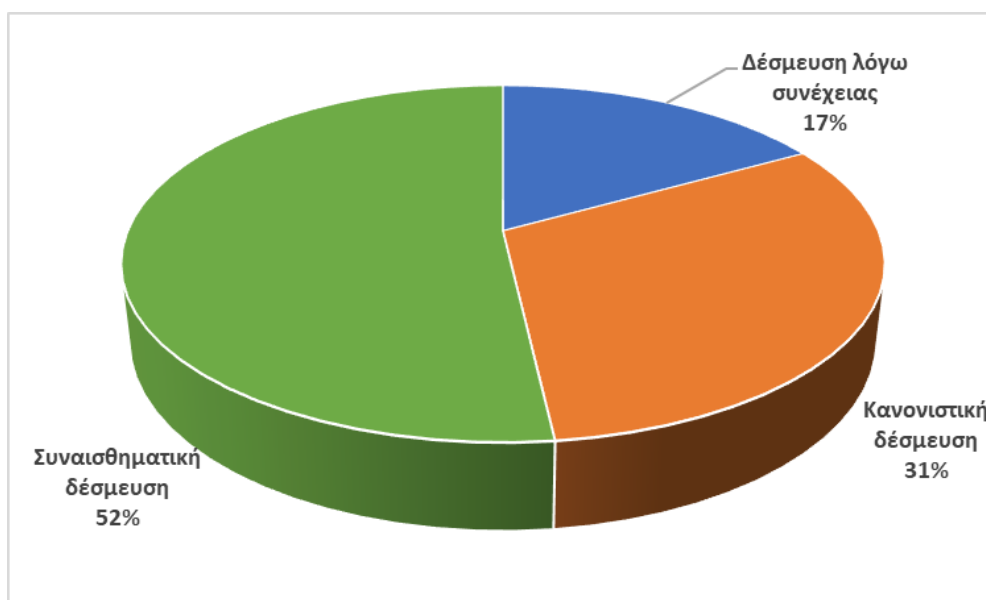
συμφωνώ και το συμφωνώ απόλυτα αθροίζουν το 84.3%), έχει η δήλωση 1, «Ενδιαφέρομαι πραγματικά για την τύχη/ μέλλον αυτού του Οργανισμού», με 13.3% ουδέτερες απαντήσεις και 2.4% αρνητικές απαντήσεις. Η δήλωση 3, «Είμαι χαρούμενος/η που επέλεξα αυτόν τον Οργανισμό για να εργαστώ σε σχέση με άλλους», σημειώνει το δεύτερο υψηλότερο σκορ, 4.1, με 81.9% θετικές απαντήσεις, ουδέτερες 15.7% και αρνητικές 2.4%. Εξίσου υψηλό βαθμό, ίσο με 3.9 λαμβάνει η δήλωση 2 «Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω μεγάλη προσπάθεια πέρα από την κανονικά αναμενόμενη, προκειμένου να βοηθήσω στην επιτυχία του Οργανισμού», με 74.7% θετικές απαντήσεις, 19.3 % ουδέτερες και 6.0% αρνητικές.

Στον αντίποδα, στις ερωτήσεις αρνητικής αξιολόγησης η δήλωση 5, «Η απόφασή μου να δουλέψω σε αυτόν τον οργανισμό ήταν σαφώς λανθασμένη εκ μέρους μου» λαμβάνει τον χαμηλότερο μέσο όρο 1.8, με σύνολο αρνητικών απαντήσεων 81.9%, ουδέτερων 13.3% και θετικών 4.8%.

Η αξιολόγηση στις υπόλοιπες δηλώσεις αποτυπώνεται στον πίνακα 5.10 (για το λεκτικό περιεχόμενο των λοιπών δηλώσεων, βλέπε παράρτημα Β).

Διάγραμμα 5.5:

Κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση για το είδος της οργανωσιακής δέσμευσης που διαθέτουν με τον οργανισμό τους οι συμμετέχοντες



Στο Διάγραμμα 5.5 αποτυπώνεται η κατανομή των απαντήσεων στην ερώτηση 7 «Ο τύπος δέσμευσης μου με τον Οργανισμό είναι», με τη μεγαλύτερη πλειονότητα, το 52.0%, να επιλέγει την απάντηση «Συναισθηματική Δέσμευση», το 31.% «Κανονιστική Δέσμευση» και το 17% «Δέσμευση λόγω συνέχειας».

5.2 Επαγωγική ανάλυση

Οι κλίμακες που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια της έρευνας παρατίθενται στον Πίνακα 5.11. Στην πρώτη στήλη αναφέρονται οι κλίμακες ονομαστικά, ενώ στην δεύτερη στήλη καταγράφεται ο αριθμός των δηλώσεων που συνθέτουν την εκάστοτε κλίμακα. Στην τρίτη και στην τέταρτη στήλη παρατίθενται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των κλιμάκων, στην πέμπτη και στην έκτη οι συντελεστές ασυμμετρίας και κύρτωσης. Στην τελευταία στήλη του Πίνακα παρατίθεται ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha.

Η κλίμακα της οργανωσιακής δέσμευσης προέκυψε από τις έξι δηλώσεις του ερωτηματολογίου (Βλέπε Παράρτημα Β'). Η ανάλυση αξιοπιστίας για την εν λόγω κλίμακα έδειξε ότι οι έξι δηλώσεις που τη συνθέτουν έχουν ικανοποιητική εσωτερική συνάφεια, με τον δείκτη να λαμβάνει την τιμή $\alpha = .690$. Και οι έξι δηλώσεις της κλίμακας δείχνουν να έχουν τον απαραίτητο βαθμό ομοιογένειας στη μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης, μετά και την αντιστροφή των δύο τελευταίων δηλώσεων οι οποίες έχουν αντίθετη (αρνητική) κατεύθυνση σε σχέση με τις άλλες τέσσερις δηλώσεις της κλίμακας. Ως ικανοποιητική κρίνεται και η αξιοπιστία της κλίμακας της επιμόρφωσης που επίσης αποτελείται από έξι δηλώσεις. Ο συντελεστής αξιοπιστίας του Cronbach λαμβάνει την τιμή $\alpha = .686$ με όλες τις δηλώσεις να συσχετίζονται μεταξύ τους. Υψηλή εσωτερική σύνδεση έχουν μεταξύ τους και οι 10 ερωτήσεις της κλίμακας του Στρατηγικού Προγραμματισμού, με το δείκτη alpha να παίρνει την τιμή $\alpha = .872$. Παρόμοια είναι τα ευρήματα και για τις εννέα δηλώσεις που συνθέτουν την κλίμακα της Διαχείρισης Γνώσης, η οποία λαμβάνει την τιμή $\alpha = .828$. Τέλος, η κλίμακα της Ηγεσίας μετά την αντιστροφή των πέντε τελευταίων ερωτήσεων έχει επίσης υψηλό βαθμό εσωτερικής συνάφειας, $\alpha = .862$, καθώς όλες οι ερωτήσεις έχουν τον επιθυμητό βαθμό ομοιογένειας που απαιτείται για να αξιολογηθεί σωστά η εξεταζόμενη έννοια, η οποία παρεμπιπτόντως έχει και το υψηλότερο μέσο σκορ εκ των εξεταζόμενων κλιμάκων.

Πίνακας 5.11:

Περιγραφικά μέτρα και συντελεστές αξιοπιστίας των εξεταζόμενων κλιμάκων

Κλίμακες	Αρ. Δηλ/ων	M.O.	T.A.	Ασυμ.	Κύρτ.	Cronbach α
Οργανωσιακή Δέσμευση	6	3.8	.6	-.1	.5	.690
Στρατηγικός Προγραμματισμός	10	3.9	.5	-.4	.1	.872
Διαχείριση γνώσης	9	3.7	.5	-.6	1.0	.828
Επιμόρφωση	6	4.0	.5	.1	-.9	.686
Ηγεσία	10	4.3	.5	-.6	-.4	.862

Η ύπαρξη γραμμικών σχέσεων μεταξύ της κλίμακας της οργανωσιακής δέσμευσης και των υπολοίπων κλιμάκων ελέγχθηκε μέσω του συντελεστή συσχέτισης του Pearson. Όπως μπορεί να διαπιστωθεί από τον Πίνακα 5.12 η Οργανωσιακή Δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλες τις επιμέρους κλίμακες. Πιο συγκεκριμένα συσχετίζεται ισχυρά θετικά με το Στρατηγικό Προγραμματισμό, $r(81) = .53, p < .001$, και την Επιμόρφωση $r(81) = .53, p < .001$. Επιπλέον συσχετίζεται μέτρια και θετικά με την κλίμακα Διαχείριση Γνώσης $r(81) = .41, p < .001$ και ασθενώς προς μέτρια με την κλίμακα της Ηγεσίας $r(81) = .34, p = .002$.

Όσον αφορά τις υπόλοιπες κλίμακες, η επιμόρφωση συσχετίζεται μέτρια και θετικά με τον Στρατηγικό Προγραμματισμό $r(81) = .47, p < .001$ και τη Διαχείριση Γνώσης $r(81) = .49, p < .001$. Η Ηγεσία συσχετίζεται ασθενώς θετικά με τις κλίμακες της Διαχείρισης Γνώσης $r(81) = .33, p = .002$ και της Επιμόρφωσης $r(81) = .28, p = .009$. Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός συσχετίζεται ισχυρά με τη Διαχείριση Γνώσης $r(81) = .64, p < .001$, ενώ τέλος οι κλίμακες Ηγεσία και Στρατηγικός Προγραμματισμός δεν συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά μεταξύ τους $r(81) = .15, p = .175$.

Πίνακας 5.12:

Συσχετίσεις μεταξύ των εξεταζόμενων κλιμάκων (Συντελεστής συσχέτισης του Pearson)

	1	2	3	4	5
1. Οργανωσιακή Δέσμευση	-				
2. Στρατηγικός Προγραμματισμός	.531*	-			
3. Διαχείριση γνώσης	.410*	.639*	-		
4. Επιμόρφωση	.529*	.469*	.485*	-	
5. Ηγεσία	.335*	.150	.332*	.284*	-

*Στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο σημαντικότητας 5%

Δεδομένης της ύπαρξης γραμμικής σχέσης μεταξύ της Οργανωσιακής Δέσμευσης και των υπολοίπων κλιμάκων, όπως υπέδειξε η ανάλυση συσχέτισης, σε δεύτερη φάση ακολούθησε ανάλυση παλινδρόμησης, όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η Οργανωσιακή Δέσμευση και ανεξάρτητες μεταβλητές ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, η Διαχείριση Γνώσης, η Επιμόρφωση και η Ηγεσία. Όλες οι εξεταζόμενες κλίμακες είναι συνεχείς ποσοτικές μεταβλητές. Από την εξέταση των διαγραμμάτων διασποράς μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των ανεξάρτητων μεταβλητών διαπιστώθηκε η ύπαρξη γραμμικής σχέσης, ενώ παράλληλα δεν παρατηρήθηκαν ακραίες τιμές στο δείγμα. Επιπλέον το διάγραμμα διασποράς μεταξύ των τυποποιημένων καταλοίπων και των τυποποιημένων προβλεπόμενων τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής έδειξαν τυχαία διασπορά των τιμών στο χώρο χωρίς την παρουσία κάποιου μοτίβου πάνω και κάτω από το 0 στους δύο άξονες (Βλέπε Παράρτημα Α).

Οι στατιστικοί έλεγχοι έδωσαν επιπλέον επαρκείς ενδείξεις για την εφαρμογή ανάλυσης παλινδρόμησης καθώς δεν βρέθηκε να παραβιάζεται καμία υποθέσεις για την εφαρμογή της. Πιο συγκεκριμένα, δεν απορρίπτονται οι υποθέσεις ότι τα κατάλοιπα της παλινδρόμησης ακολουθούν την

κανονική κατανομή και είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους, όπως έδειξε ο έλεγχος κανονικότητας του Shapiro Wilk ($W = .98, p = .638$) και ο έλεγχος ανεξαρτησίας Runs test ($Z = -.99, p = .321$). Επιπλέον η τιμή της στατιστικής Durbin-Watson είναι πολύ κοντά στο 2 ($DW = 2$) παρέχοντας έτσι ικανοποιητικές ενδείξεις απουσίας αυτοσυσχετίσεων στα σφάλματα της παλινδρόμησης. Από την εξέταση των δεικτών VIF, καθώς και των δεικτών ανεκτικότητας (tolerance) δεν βρέθηκαν ενδείξεις πολυσυγγραμμικότητας καθώς οι μεν πρώτοι λαμβάνουν τιμές μικρότερες του 2 οι και οι δεύτεροι τιμές μεγαλύτερες του .5.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.13. Ο συντελεστής προσδιορισμού είναι ίσος με $R^2 = .42$ ενώ ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού είναι ίσος .39. Δηλαδή το 39.0% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής, που είναι η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να εξηγηθεί από το υπόδειγμα με τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: Στρατηγικός Προγραμματισμός, Διαχείριση Γνώσης, Επιμόρφωση και Ηγεσία. Το υπόδειγμα είναι στατιστικά σημαντικό ή αλλιώς η κλίση της γραμμής παλινδρόμησης είναι σημαντικά διαφορετική του μηδενός, $F(4, 78) = 14.08, p < .001$. Από την επισκόπηση των συντελεστών παλινδρόμησης μπορεί να διαπιστωθεί ότι τρεις από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές συμβάλλουν σημαντικά στην πρόβλεψη της εξαρτημένης. Πιο συγκεκριμένα αυτές είναι α) ο Στρατηγικός Προγραμματισμός ($\beta = .40, t = 3.36, p = .001$). Αύξηση της κλίμακας του Στρατηγικού Προγραμματισμού κατά μια μονάδα αναμένεται να επιφέρει αύξηση της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης από .16 έως .64 μονάδες ή .40 μονάδες κατά μέσο όρο, β) η Επιμόρφωση ($\beta = .34, t = 3.08, p = .003$). Αύξηση της κλίμακας Επιμόρφωσης κατά μια μονάδα αναμένεται να επιφέρει αύξηση της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης από .12 έως .56 μονάδες ή .34 μονάδες κατά μέσο όρο, και γ) η Ηγεσία. ($\beta = .22, t = 2.22, p = .023$). Αύξηση της κλίμακας Ηγεσίας κατά μια μονάδα αναμένεται να επιφέρει αύξηση της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης από .02 έως .43 μονάδες ή .22 μονάδες κατά μέσο όρο.

Πίνακας 5.13: Ανάλυση παλινδρόμησης για τη στατιστική πρόβλεψη της Οργανωσιακής Δέσμευσης από το Στρατηγικό Προγραμματισμό, τη Διαχείριση Γνώσης την Επιμόρφωση και την Ηγεσία (n = 83)

Μεταβλητές πρόβλεψης	B	SE	95% ΔΕ	p
<i>Σταθερός όρος</i>	.17	.52	(-.86 - 1.2)	.748
Στρατηγικός Προγραμματισμός	.40	.12	(.16 - .64)	.001
Διαχείριση Γνώσης	-.06	.12	(-.31 - .18)	.609
Επιμόρφωση	.34	.11	(.12 - .56)	.003
Ηγεσία	.22	.10	(.02 - .43)	.029

$R^2 = 0.42$, $Radj^2 = 0.39$, $F(4, 78) = 14.08$, $p < .001$, $n = 83$, ΔΕ = Διάστημα εμπιστοσύνης

Η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων στη συμπεριφορά της Οργανωσιακής Δέσμευσης ελέγχθηκε μέσω της εφαρμογής t-test ανεξάρτητων δειγμάτων και One-way ANOVA. Πιο λεπτομερώς, τα επίπεδα της Οργανωσιακής Δέσμευσης δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το φύλο, ή αλλιώς δεν βρέθηκαν επαρκείς στατιστικές ενδείξεις ώστε να υποστηριχτεί ότι κάποιο από τα δύο φύλα άνδρες ($M = 3.80$, $T.A. = .63$) ή γυναίκες ($M = 3.83$, $T.A. = .52$) σκοράρει υψηλότερα στην κλίμακα της Οργανωσιακής Δέσμευσης $t(81) = -.25$, $p = .807$.

Πίνακας 5.14: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες

	Άνδρες		Γυναίκες		t
	n	M.O (T.A.)	n	M.O (T.A.)	
Οργανωσιακή Δέσμευση	31	3.80 (.63)	52	3.83 (.52)	-.25

Πίνακας 5.15: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα.

	21-40 ετών		40+ ετών		t
	n	M.O (T.A.)	n	M.O (T.A.)	
Οργανωσιακή Δέσμευση	16	3.64 (.56)	67	3.86 (.55)	-1.44

Για να ελεγχθεί η επίδραση της ηλικίας στην Οργανωσιακή Δέσμευση, οι ηλικιακές ομάδες 42-55 ετών και 55 και άνω συμπτώχθηκαν σε μια ομάδα καθώς στην τελευταία υπήρχαν μόνο 6 παρατηρήσεις. Δεν διαπιστώθηκε σημαντική στατιστικά διαφοροποίηση ανάμεσα στους νεότερους ($M = 3.64$, $T.A. = .56$) και τους μεγαλύτερους ηλικιακά ($M = 3.86$, $T.A. = .55$) εργαζόμενους, στο σκορ της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης, $t(81) = -1.44$, $p = .153$.

Η μικρή παρουσία ατόμων στα επίπεδα μόρφωσης Απολυτήριο Λυκείου οδήγησε στην ομαδοποίηση των συμμετεχόντων ανάλογα με το επίπεδο σπουδών που έχουν ολοκληρώσει σε δύο ομάδες, την ομάδα αυτών που έχουν ολοκληρώσει είτε το Λύκειο είτε κάποιο ΑΕΙ ή ΤΕΙ, ενώ στην άλλη ομάδα συμπεριελήφθησαν εκείνοι που έχουν ολοκληρώσει κάποια ανώτερη βαθμίδα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ούτε σε αυτή την περίπτωση διαπιστώθηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς ανάμεσα στους απόφοιτους λυκείου ή ΑΕΙ/ΤΕΙ ($M = 3.86$, $T.A. = .55$) και τους απόφοιτους μεταπτυχιακού ή και διδακτορικού τίτλου ($M = 3.79$, $T.A. = .56$) στο σκορ της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης, $t(81) = -.577$, $p = .579$.

Πίνακας 5.16: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάλογα με την εκπαίδευση.

	Λύκειο/ΑΕΙ-ΤΕΙ		Μεταπτυχιακό/ Διδ.		t
	n	M.O (T.A.)	n	M.O (T.A.)	
					df =81

Οργανωσιακή Δέσμευση	29	3.86 (.55)	54	3.79 (.56)	-.58
----------------------	----	------------	----	------------	------

Δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους εργαζόμενους με προϋπηρεσία μικρότερη των δέκα ετών ($M = 3.81$, $T.A. = .55$) και αυτούς με μεγαλύτερη ($M = 3.86$, $T.A. = .63$) στο σκορ της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης, $t(81) = -.31$, $p = .761$.

Πίνακας 5.17: t-test ανεξάρτητων δειγμάτων Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάλογα με την προϋπηρεσία .

	0-10 έτη		10+ έτη		t
	n	M.O (T.A.)	n	M.O (T.A.)	
Οργανωσιακή Δέσμευση	70	3.81 (.55)	13	3.86 (.63)	-.305

Δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους Διοικητικούς Υπάλληλους ($M = 3.83$, $T.A. = .55$) μετακλητούς Υπάλληλους ($M = 3.80$, $T.A. = .60$) και τους Προϊσταμένους ($M = 3.78$, $T.A. = .57$) στο σκορ της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης, $F(2, 80) = .057$, $p = .945$.

Πίνακας 5.18: Έλεγχος ANOVA Οργανωσιακής Δέσμευσης ανάλογα με το είδος θέσης

	Διοικητικός		Μετακλητός		Προϊστάμενος		F
	n	M.O (T.A.)	n	M.O (T.A.)	n	M.O (T.A.)	
ΟΔ.	47	3.83 (.55)	18	3.80 (.60)	18	3.78 (.57)	-.057

5.3 Συζήτηση

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των παραγόντων που επιδρούν πάνω στην Οργανωσιακή Δέσμευση. Διερευνάται δηλαδή ο βαθμός επίδρασης και συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών, ήτοι Στρατηγικής Διοίκησης, Διαχείρισης Γνώσης, Εκπαίδευσης, Ηγεσίας και δημογραφικών παραγόντων, με την εξαρτημένη μεταβλητή, ήτοι την Οργανωσιακή Δέσμευση. Ως δείγμα χρησιμοποιήθηκαν τα 90 στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.,

Σύμφωνα με τα ερευνητικά αποτελέσματα, η Οργανωσιακή Δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλες τις επιμέρους κλίμακες αλλά όχι με τους δημογραφικούς παράγοντες. Αναλυτικότερα:

Η Υπόθεση #1: Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς. Επιβεβαιώνεται.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την Y1 δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ του Στρατηγικού Προγραμματισμού και της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι θετική και σημαντική. Η από κοινού εξέταση των 4 παραγόντων έδειξε ότι η βελτίωση του ΣΠ οδηγεί σε αύξηση της ΟΔ.

Το εύρημα συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, καθώς έρευνες επίσης προτείνουν ότι οι προσπάθειες της διοίκησης για την εκπαίδευση των εργαζομένων, σχετικά με την οργανωσιακή αποστολή και στόχους, καθώς και για την παροχή πόρων που είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών, ενισχύοντας την οργανωσιακή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων (Tsai & Wu, 2011; Van Breda, 2000). Έτσι, φαίνεται πιθανό ότι η εξοικείωση των εργαζομένων με το στρατηγικό σχέδιο ενός Οργανισμού, καθώς και η πρόσβαση στην τεχνολογία, μπορεί να προβλέψει την οργανωσιακή δέσμευση και συνεπώς την ποιότητα των υπηρεσιών (όπως αναφέρεται σε Courtney Cronley and Youn Kyoung Kim σελ 74-75).

Η Υπόθεση #2: Η Διαχείριση Γνώσης έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς. Επιβεβαιώνεται. μερικώς.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την Y2 δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης και της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι μέτρια και θετική. Η από κοινού εξέταση των 4 παραγόντων έδειξε ότι η βελτίωση της ΔΓ οδηγεί σε αύξηση της ΟΔ

Το εύρημα συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, καθώς οι βιβλιογραφικές αναφορές υποστηρίζουν ότι Διαχείριση Γνώσης θα μπορούσε να είναι η συμπιεστική, ολοκληρωμένη και δυναμική εργαλειοθήκη που διασφαλίζει την παροχή των ατομικών και οργανωσιακών παραγόντων για την προώθηση της οργανωσιακής δέσμευσης (Kianto *et al.*, 2016, Chiu and Chen, 2016- Shujahat *et al.*,

2018). Οι έρευνες αποδεικνύουν ότι εντός ενός οργανισμού, με διαμοιρασμό και αξιοποίηση γνώσης, προάγεται η οργανωσιακή δέσμευση του εργαζομένου και μειώνεται η πρόθεση για αποχώρηση.

Η Υπόθεση #3: Η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς. Επιβεβαιώνεται.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την Υ3 δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ της Εκπαίδευσης και της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι θετική και σημαντική. Η από κοινού εξέταση των 4 παραγόντων έδειξε ότι η βελτίωση της Εκπαίδευσης οδηγεί σε αύξηση της ΟΔ

Το εύρημα συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, καθώς οι εργαζόμενοι που είτε θέλουν (συναισθηματική δέσμευση) είτε οφείλουν (κανονιστική δέσμευση) να συνεχίσουν την απασχόληση στον οργανισμό, αναμένεται επίσης να συμμετέχουν πρόθυμα σε δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης. Καθώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την παροχή υποστήριξης από τους προϊσταμένους ως αναγνώριση της συνεισφοράς τους, τότε αυτή η υποστηρικτική στάση πυροδοτεί μια διαδικασία κοινωνικής ανταλλαγής κατά την οποία οι εργαζόμενοι αισθάνονται τόσο δεσμευμένοι όσο και υποχρεωμένοι να ανταποδώσουν στην οργανισμό (Mylona E. & Mihail D., 2019, σελ. 1373).

Η Υπόθεση #4: Η Ηγεσία έχει θετική επίδραση στην Οργανωσιακή Δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς. Επιβεβαιώνεται ασθενώς.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την Υ4 δείχνουν ότι η σχέση μεταξύ της Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Δέσμευσης είναι υπαρκτή, ασθενής προς μέτρια. Η από κοινού εξέταση των 4 παραγόντων έδειξε ότι η βελτίωση της Ηγεσίας οδηγεί σε αύξηση της ΟΔ

Το εύρημα συμφωνεί με τη βιβλιογραφία, καθώς οι διεξαχθείσες έρευνες που χρησιμοποιούν μια ποικιλία μέτρων ηγεσίας και δέσμευσης, σε διάφορα περιβάλλοντα, έδειξαν μια σταθερά θετική σύνδεση μεταξύ του στυλ ηγεσίας και της οργανωσιακής δέσμευσης. Έρευνες με εμπειρικά στοιχεία απέδειξαν ότι οι ηγετικές συμπεριφορές σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και ότι τα στυλ ηγεσίας ήταν θετικοί προγνωστικοί παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης (Yahaya, R. and Ebrahim, F., 2016 σελ.30).

Οι Υποθέσεις των Δημογραφικών Παραγόντων:

Η Υπόθεση#5: Το μορφωτικό επίπεδο αναμένεται να επηρεάζει την οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς. Δεν επιβεβαιώνεται. .

Τα αποτελέσματα σχετικά με την Υ5 δείχνουν ότι δεν επιβεβαιώνεται με βάση τα δεδομένα του δείγματος και την ανάλυση που έγινε, καθώς το μορφωτικό επίπεδο δεν επιδρά στον τρόπο που διαμορφώνεται η Οργανωσιακή Δέσμευση.

Η Υπόθεση #6: Η προϋπηρεσία/μονιμότητα δεν αναμένεται να έχει επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς. Επιβεβαιώνεται.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την Υ6 δείχνουν ότι επιβεβαιώνεται με βάση τα δεδομένα του δείγματος και την ανάλυση που έγινε, καθώς η προϋπηρεσία/μονιμότητα δεν επιδρά στον τρόπο που διαμορφώνεται η Οργανωσιακή Δέσμευση.

Η Υπόθεση #7: Το φύλο δεν αναμένεται να έχει επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς. Επιβεβαιώνεται.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την Υ7 δείχνουν ότι επιβεβαιώνεται με βάση τα δεδομένα του δείγματος και την ανάλυση που έγινε, καθώς το φύλο δεν επιδρά στον τρόπο που διαμορφώνεται η Οργανωσιακή Δέσμευση.

Η Υπόθεση #8: Η ηλικία δεν αναμένεται να έχει επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση στους Δημόσιους Οργανισμούς. Επιβεβαιώνεται.

Τα αποτελέσματα σχετικά με την Υ8 δείχνουν ότι επιβεβαιώνεται με βάση τα δεδομένα του δείγματος και την ανάλυση που έγινε, καθώς η ηλικία δεν επιδρά στον τρόπο που διαμορφώνεται η Οργανωσιακή Δέσμευση.

Τα ευρήματα των υποθέσεων Υ5-Υ8 συμφωνούν με τη βιβλιογραφία, καθώς διαπιστώνεται από έρευνες ότι οι διάφοροι δημογραφικοί παράγοντες επιφέρουν μη ομοιογενή αποτελέσματα σε σχέση με την οργανωσιακή δέσμευση. Η δέσμευση μπορεί να επηρεαστεί από πολλά διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά: φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία, προϋπηρεσία /μονιμότητα, αλλά αυτές οι επιρροές δεν είναι ούτε ισχυρές ούτε συνεπείς.

Κατόπιν της παρουσίασης των αποτελεσμάτων της έρευνας διαπιστώθηκε ότι τόσο ο Στρατηγικός Προγραμματισμός, η Διαχείριση Γνώσης, η Εκπαίδευση όσο και η Ηγεσία και η Οργανωσιακή Δέσμευση, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη σημερινή Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Τα στελέχη του δημοσίου τομέα είναι εξοικειωμένα με τις έννοιες αυτές, γνωρίζουν τη στρατηγική του οργανισμού τους, αναγνωρίζουν την αξία της στρατηγικής διαχείρισης γνώσης και αναζητούν την υιοθέτηση της, μέσω εμπλουτισμού εργαλείων και πόρων, επιδιώκουν τη διαρκή κατάρτιση τους, για την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους και δείχνουν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από το στυλ και τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας τους.

Ως προς τη συσχέτιση των παραγόντων υπό εξέταση, μέσα από την εξέταση των αποτελεσμάτων του δείγματος, αποδεικνύεται ότι η Οργανωσιακή Δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλες τις επιμέρους κλίμακες, ισχυρά με τον στρατηγικό Προγραμματισμό και την Επιμόρφωση, μέτρια με τη Διαχείριση Γνώσης και ασθενώς με την Ηγεσία, ενώ δεν αποδεικνύεται συσχέτιση της με τους δημογραφικούς παράγοντες, ήτοι ηλικία, φύλο, μορφωτικό επίπεδο και προϋπηρεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Συμπεράσματα

Ερευνητικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου των παραγόντων του Στρατηγικού Προγραμματισμού, της Διαχείρισης Γνώσης, της Εκπαίδευσης και της Ηγεσίας, όπως και του βαθμού επίδρασης τους αλλά και των δημογραφικών παραγόντων στην Οργανωσιακή Δέσμευση, στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ο πρώτος παράγοντας που εξετάστηκε στην παρούσα εργασία είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός. Οι Montana & Charnov (2008) ορίζουν τον στρατηγικό προγραμματισμό (strategic planning) ως τον προγραμματισμό της γενικής πορείας του οργανισμού, και των επιμέρους στοιχείων του, που περιγράφει την αποστολή του οργανισμού και τις γενικές κατευθυντήριες οδηγίες για την επιλογή προορισμού, δράσεων και έργων, όπως και την αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης και την επιλογή μιας συγκεκριμένης πορείας για την επίτευξη επιλεγμένων στόχων. Έχει χρονικό ορίζοντα άνω των πέντε ετών και ενέχει την αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ως προς τα ευρήματα της έρευνας της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν σε όλες τις περιπτώσεις, με μεγάλη πλειοψηφία, θετικά τον βαθμό εξοικείωσης τους με τον υφιστάμενο Στρατηγικό Προγραμματισμό, όπως και την αποτελεσματικότητα του στον Οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, εκδήλωσαν τον υψηλότερο βαθμό συμφωνίας, με 94.0% θετικών στη δήλωση: «Καταβάλλω τις απαιτούμενες προσπάθειες για την υλοποίηση του οράματος του Οργανισμού», ενώ υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων, 80.7%, έλαβε και η δήλωση «Λαμβάνω επαρκή καθοδήγηση από την Ηγεσία μου για την αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, σχετικά με τα καθήκοντα μου.» Η δήλωση «Το όραμα, η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού κινητοποιούν τη δέσμευση μου με τον Οργανισμό» έχει ποσοστό 79.6% θετικών απαντήσεων. Ως προς τον σχεδιασμό δράσεων και έργων και τρίτους φορείς, η δήλωση «Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας βοηθά, ανά διεύθυνση και τμήμα, να ανταποκρινόμαστε επαρκώς στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, πολιτών και επιχειρήσεων» σημείωσε ποσοστό 74.7% θετικών απαντήσεων. Αντίθετα, χαμηλό σχετικά ποσοστό θετικών απαντήσεων, 60.3%, σημείωσε η δήλωση: «Ο στρατηγικός μας σχεδιασμός προχωρά με βάση ένα αποδεκτό σύνολο διαδικασιών».

Συνολικά λοιπόν, όπως αποτυπώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας, η έννοια του Στρατηγικού Προγραμματισμού έχει εισχωρήσει πλέον στην ελληνική δημόσια διοίκηση, έχοντας καταστεί ένα αποδεκτό μέσο εκσυγχρονισμού και χάραξης δημοσίων πολιτικών, αλλά και εφαρμογής

και ελέγχου τους, από τους φορείς της κυβέρνησης και τα υπουργεία. Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη του εν λόγω Οργανισμού αποδεικνύονται πλήρως εξοικειωμένα με την έννοια και του στρατηγικού προγραμματισμού, το όραμα, την αποστολή αλλά και τις επιμέρους δράσεις, ανά αρμοδιότητα διεύθυνσης. Διαφαίνεται ωστόσο μια ελαφρά ασυμφωνία από την πλευρά τους, ως προς τα επιμέρους των δράσεων και το αποδεκτό σύνολο διαδικασιών, ανά δράση.

Ο δεύτερος παράγοντας που εξετάστηκε στην παρούσα εργασία είναι η διαχείριση γνώσης. Η χρήση της γνώσης, ως εισροή για την απόκτηση ενός πνευματικού αποτελέσματος, αποτελεί το κυρίαρχο είδος εργασίας του 21ου αιώνα. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί του εικοστού πρώτου αιώνα προσλαμβάνουν εργαζόμενους γνώσης (Drucker, P., 1999). Με αυτόν τον τρόπο, υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία ότι η απόδοση των εργαζομένων γνώσης είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή διεξαγωγή των λειτουργιών και των επιδόσεων των οργανισμών (Wright, 2005).

Ως προς τα ευρήματα της έρευνας της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν σε όλες τις περιπτώσεις, με μεγάλη πλειοψηφία, θετικά τόσο την ίδια τη στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης, όσο και τις υπάρχουσες στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης, εντός του Οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, εκδήλωσαν θετικές απαντήσεις της τάξης του 97.6% στη δήλωση «Η κωδικοποίηση και η διατήρηση της γνώσης από την εμπειρία μας αυξάνουν την απόδοση της Ομάδας», ενώ η δήλωση «Η δημιουργία / κωδικοποίηση γνώσης, για τις αρμοδιότητές μας, αποτελεί μέρος της κουλτούρας της Ομάδας μου» συγκέντρωσε ποσοστό 79.5% θετικών απαντήσεων. Αξιοσημείωτο και το ποσοστό θετικών απαντήσεων, στο 69.8%, στη δήλωση «Στην Ομάδα μου, οι υψηλές δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών διαμορφώνουν την ανάγκη για την υιοθέτηση της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management)».

Το πιο χαμηλό σκορ σημειώνει η δήλωση «Για τα νέο προσωπικό διοργανώνονται μαθήματα εισαγωγής ή απαιτείται η συμμετοχή του σε προγράμματα εισαγωγής εξωτερικών φορέων» με 49.4% θετικές απαντήσεις. Στις δηλώσεις για τα εργαλεία διαχείρισης γνώσης εντός του οργανισμού, υψηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσαν οι «Ευκαιρίες μάθησης» με 72.3% ποσοστό θετικών αποκρίσεων, το «Υποστηρικτικό περιβάλλον μάθησης», με 69.9% ποσοστό θετικών απαντήσεων και η «Αναγνώριση», με 68.7% ποσοστό θετικών απαντήσεων, Αντίθετα, αρκετά χαμηλό ποσοστό στις θετικές απαντήσεις σημειώνουν οι «Επαρκείς πόροι» με 38.5% ποσοστό θετικών απαντήσεων, και η «Εργαλειοθήκη κωδικοποιημένης γνώσης» με 39.7% ποσοστό θετικών απαντήσεων.

Εν συνόλω λοιπόν αποδεικνύεται και εμπράκτως η θετική στάση και θέση των στελεχών της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ απέναντι στη στρατηγική Διαχείρισης Γνώσης. Τα ίδια τα στελέχη, όχι μόνο είναι θετικά διακείμενα απέναντι στην υιοθέτηση στρατηγικών Δ.Γ, αλλά η έρευνα υπογραμμίζει ότι η υιοθέτηση της καθίσταται και αναγκαία, λόγω των υψηλών δεξιοτήτων των στελεχών. Ο οργανισμός ενώ παρέχει το υποστηρικτικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες μάθησης, φαίνεται ότι υστερεί σε επίπεδο πόρων και συνεργατικών & οργανωσιακών εργαλείων, για την πλήρη υιοθέτηση της διαχείρισης γνώσης, όπως

και σε επίπεδο παροχής αποτελεσμάτων έρευνας και στατιστικών σχετικών με τα καθήκοντα των στελεχών, αλλά και σε διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων εισαγωγής νέου προσωπικού, για τη συμμετοχή τους ισότιμα στη δημιουργία γνωστικής εργαλειοθήκης αλλά και ευρύτερης αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους.

Ο τρίτος παράγοντας που εξετάστηκε στην παρούσα εργασία είναι η εκπαίδευση των στελεχών. Η σημερινή ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και η αναγκαιότητα γοργής προσαρμογής των δημοσίων φορέων στις διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες αλλά και στις απαιτήσεις πολιτών και επιχειρήσεων, έχουν καταστήσει τον ρόλο της διαρκούς κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων αδήριτη, προκειμένου να ανταποκρίνονται τάχιστα και αποτελεσματικά στις νέες απαιτήσεις.

Η διοίκηση ενός οργανισμού, σύμφωνα με τους Barron & Hagerty, (2001), τόσο μεγάλου όσο και μικρού, απαιτεί τη στελέχωσή του με ικανό προσωπικό. Το επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα δεν διδάσκει επαρκώς συγκεκριμένες επαγγελματικές δεξιότητες για μία θέση σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό. Λίγοι εργαζόμενοι διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες (skills), γνώσεις (knowledge), ικανότητες (abilities), και επάρκεια (competencies) (S.K.A.C.) που απαιτούνται για να εργαστούν. Ως αποτέλεσμα, πολλοί εργαζόμενοι χρειάζονται εκτεταμένη εκπαίδευση για να αποκτήσουν τις απαραίτητες SKAC, ώστε να είναι σε θέση να συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη του οργανισμού (Laing I.F. 2021, σελ. 439).

Ως προς τα ευρήματα της έρευνας της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν σε όλες τις περιπτώσεις, με μεγάλη πλειοψηφία, θετικά τον βαθμό και τους τρόπους εκπαίδευσης και επιμόρφωσης τους. Πιο συγκεκριμένα, εκδήλωσαν θετική στάση απέναντι στα προγράμματα επιμόρφωσης για την ενίσχυση της κινητοποίησης τους, με 87,9% θετικές απαντήσεις, όπως και για την απόδοση στα καθήκοντα τους, με 84.3% θετικές απαντήσεις, ενώ με 79.5% απάντησαν θετικά στη δήλωση «Ο Οργανισμός θεωρεί τις ικανότητες/ δεξιότητες/ γνώσεις μας σημαντικό παράγοντα για την απόδοση μας». Ως προς τις τεχνικές εκπαίδευσης, για τη μετάδοση των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων, τόσο σε νέα όσο και σε ήδη υφιστάμενα στελέχη, εντός του Οργανισμού, η επικρατέστερη απάντηση είναι «Άτυπη μάθηση, στο πλαίσιο συνεργασίας με συναδέλφους μου», με θετικές απαντήσεις 80.8%, ακολουθούμενη από την «Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, από πεπειραμένους συναδέλφους μου», με θετικές απαντήσεις 73.5%, και η «Προσωπική έρευνα σε διαδίκτυο και άλλες πηγές», με θετικές απαντήσεις 75.9%. Αξιοσημείωτο είναι το ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων στη δήλωση «Δεν χρειάζομαι εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας μου», με 9.6%, θετικές απαντήσεις, της οποίας προηγήθηκε η δήλωση 3 «Έχω παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα κατά τα δύο (2) τελευταία έτη», με 63.8% θετικές απαντήσεις, 9.6% ουδέτερες και 26.5% αρνητικές. Ανιχνεύθηκε επίσης η έλλειψη ομάδων συναδέλφων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων (18.00 % θετικές απαντήσεις)

Ως προς την επιμόρφωση και κατάρτιση, επί του αντικειμένου εργασίας, από εξωτερικούς φορείς, η πλειονότητα επέλεξε «Επιμορφωτικά προγράμματα ΕΚΔΔΑ», με θετικές απαντήσεις 61.5%, ενώ αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό αρνητικών απαντήσεων, με 81.9%, στη δήλωση «Δεν επιθυμώ να αναβαθμίσω τις επαγγελματικές μου γνώσεις και δεξιότητες». Τέλος, η πλειονότητα των στελεχών έχει συμμετάσχει κατά τα τελευταία 2 έτη σε επιμορφωτικά προγράμματα (βραχυχρόνια) ενώ δε συμμετέχει, κατά τον χρόνο της έρευνας σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα (μακροχρόνιο), ενώ στις θετικές απαντήσεις συγκαταλέγονται τα προγράμματα e-learning και τα μεταπτυχιακά προγράμματα.

Εν συνόλω, όπως αποτυπώνεται από τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης τα στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ δείχνουν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την επιμόρφωση και κατάρτιση τους, πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους και αποδεικνύουν έμπρακτα τη θετική τους στάση στη διαρκή αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Διαφαίνεται ωστόσο η έλλειψη οργανωμένης μετάδοσης γνώσης, εμπειρίας και επιμόρφωσης εντός του Οργανισμού, πάρα τη θετική στάση των στελεχών απέναντι στην κατάρτισή τους και την αξιοσημείωτη άρνηση τους στη δήλωση «Δεν χρειάζομαι εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας μου». Άλλωστε, σύμφωνα με Dessler, G (2015), η εδραίωση της σχέσης μεταξύ μάθησης και απόδοσης είναι προτεραιότητα των ειδικών της εκπαίδευσης, καθώς η εκπαίδευση έχει διττό ρόλο, αυτόν της βελτίωσης της επίδοσης των στελεχών και αυτόν της βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού.

Η τέταρτη παράμετρος της παρούσας εργασίας είναι η Ηγεσία. Ο ρόλος του ηγέτη είναι πολυσήμαντης διάστασης στους σημερινούς δημόσιους οργανισμούς. Η ηγεσία λοιπόν είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία απαιτεί διορατικότητα, αυτογνωσία και σκληρή εργασία και μπορεί να επιφέρει τους επιθυμητούς στόχους για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής του οργανισμού.

Μέσω της μελέτης των πολλαπλών στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τους Schermerhorn J., Bachrach D., το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας δίνει την ανάλογη βαρύτητα, τόσο στην πραγμάτωση του έργου όσο και στους εργαζόμενους. Προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους παρέχοντας όσες περισσότερες πληροφορίες μπορεί, δίνοντας έμφαση στις ομαδικές αποφάσεις και παρέχοντας τη βοήθεια που χρειάζεται, ώστε τα στελέχη να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις δυνατότητες τους. Επιπρόσθετα, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με τους Schermerhorn J., Bachrach D., είναι το στυλ που εμπνέει τα στελέχη του Οργανισμού, δημιουργεί ενθουσιασμό και εμπιστοσύνη στον ηγέτη. Ο μετασχηματιστικός ηγέτης, σύμφωνα με Dönmez, S. & Toker, Y. (2017) είναι ο ηγέτης που παρακινεί τα στελέχη τους εγγενώς, παρέχοντας προκλήσεις, ενδυνάμωση και αυτονομία, συμβουλές και βοήθεια και ανταλλαγή πληροφοριών. Ακολούθως, σύμφωνα με Likert, το συμμετοχικό στυλ βασίζεται στην απόλυτη εμπιστοσύνη του ηγέτη προς τους υφισταμένους του, οι αποφάσεις λαμβάνονται με πολύ δημοκρατικό τρόπο και πολλάκις, βάσει πλειοψηφίας. είναι αποδοτικότερο

σύστημα ηγεσίας. Οι οργανισμοί που υιοθετούν το συμμετοχικό αυτό μοντέλο γίνονται αποτελεσματικότεροι και πιο επιτυχημένοι.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, το επικρατέστερο στυλ ηγεσίας εντός της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. είναι το δημοκρατικό κατά 32.5%, ακολουθούμενο από το μετασχηματιστικό κατά 19.3% και το συμμετοχικό κατά 18%, ενώ σε ποσοστό 1.2% επελέγη το αυταρχικό στυλ Ηγεσίας.

Ως προς τα προσωπικά χαρακτηριστικά της επιτυχημένης ηγεσίας, όπως αυτά αναδείχθηκαν μέσω της εμπειριστατωμένης αναθεώρησης της ηγεσίας των Shelley, Kirpatrick & Edwin Locke, (όπως αναφέρεται σε Schermerhorn J., Bachrach D., 2018, σελ 482), πρώτα σε κατάταξη, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, για την ηγεσία της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., έρχονται η «Ευφυΐα/ Νοητική ικανότητα», με 88.00% θετικές απαντήσεις, οι «Γνώσεις» με 86.7% θετικές απαντήσεις και η «Ειλικρίνεια και Ακεραιότητα» με 85.5% θετικές απαντήσεις, Εξίσου υψηλούς μέσους όρους σημειώνουν ο «Δυναμισμός», η «Αυτοπεποίθηση» και η «Ενθάρρυνση» με 4.2. Παράλληλα, αξιοσημείωτη είναι και η ύπαρξη ποσοστών αρνητικών απαντήσεων στην «Ενθάρρυνση» και τη «Δημιουργικότητα» στο 6%.

Ως προς το είδος δύναμης της ηγεσίας, σύμφωνα με Schermerhorn J., Bachrach D., 2018, το πρώτο είδος είναι «η δύναμη της εξειδίκευσης», η ικανότητα δηλαδή του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των στελεχών μέσω της αποδοτικότητας, των γνώσεων, των πεπραγμένων και εμφανών αποτελεσμάτων του έργου του. Η απόκτηση της είναι μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις στην καριέρα ενός ηγέτη. Το δεύτερο είδος, «η δύναμη της πληροφόρησης και δικτύωσης», είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των στελεχών του, μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες και ισχυρά κοινωνικά δίκτυα, ενώ το τρίτο είδος, «η δύναμη της αναφοράς» είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τα στελέχη του μέσω της ανάγκης τους ταύτισης μαζί του και της θετικής του αναγνώρισης. Τέλος, «η δύναμη της θέσης» είναι η ικανότητα του ηγέτη να επηρεάζει τη συμπεριφορά των στελεχών μέσω της εξουσίας που του παρέχει η θέση του.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, πρώτη σε βαθμολογία, με το υψηλότερο σκορ, είναι «η Δύναμη Εξειδίκευσης», με 78.3% θετικές απαντήσεις, και «η Δύναμη Πληροφόρησης και δικτύωσης», με 73.5% θετικές απαντήσεις.

Ως προς τις διαστάσεις της ηγετικής συμπεριφοράς, (1) το ενδιαφέρον για την ολοκλήρωση του έργου και (2) το ενδιαφέρον για την ανθρώπους της ομάδας, έχουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: στην (1) πρώτη ο ηγέτης προγραμματίζει και καθορίζει το έργο, αναθέτει καθήκοντα κι ευθύνες και παρακινεί για την ολοκλήρωση του έργου, ενώ στη δεύτερη (2) ο ηγέτης ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους, μεριμνά για τις ανάγκες τους και δείχνει εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με έρευνες του Πανεπιστημίου Michigan & Ohio State University, όπως αναφέρεται σε Schermerhorn J., Bachrach D., 2018, σελ. 484, οι αποτελεσματικοί ηγέτες δείχνουν ενδιαφέρον και τα δυο, ανθρώπους και ολοκλήρωση του έργου.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., η μεγαλύτερη πλειονότητα στελεχών, το 72.3%, επιλέγει την απάντηση «Και στα δυο» (ολοκλήρωση του έργου και στην ομάδα και τους ανθρώπους της), το 20.5% στην ολοκλήρωση εκάστοτε έργου, το 6% «Στην ομάδα και τους ανθρώπους της» και μόνο το 1.2% «Κανένα από τα παραπάνω».

Ως προς το στυλ της μετασχηματιστικής και της συναλλακτικής ηγεσίας, οι έρευνες έδειξαν αθροιστικά ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική από τη συναλλακτική ηγεσία σε πολλές πτυχές, καθώς σχετίζεται με την εμπιστοσύνη του ηγέτη και τις πεποιθήσεις του περί δικαιοσύνης, τη συνοχή της ομάδας, την πρόσθετη προσπάθεια και αποτελεσματικότητα των οπαδών, την ικανοποίηση από τον ηγέτη και την εργασία, και την απόδοση των υφισταμένων. (Kouzes *et al.*, όπως αναφέρεται σε Dönmez, S. & Toker, Y., 2017, σελ: 754-755). Η «συναλλακτική ηγεσία» περιλαμβάνει μηχανισμούς για την ικανοποίηση των προτύπων, την ενεργό αποφυγή της διάπραξης λαθών και την εξαρτώμενη από την απόδοση ανταμοιβή/τιμωρία. (Dönmez, S. & Toker, Y. (2017), σελ. 754-755).

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ., οι εστιασμένες δηλώσεις στη μετασχηματιστική ηγεσία²² φέρουν πολύ υψηλά ποσοστά θετικών αποκρίσεων, ήτοι το 87.9% και 86.7%, ενώ οι εστιασμένες στη συναλλακτική ηγεσία²³ λαμβάνουν πολύ υψηλά ποσοστά αρνητικών απαντήσεων, ήτοι 91.6% και 88.0%, ουδέτερων 8.4% και 3.6% θετικών.

Εν συνόλω, όπως αποτυπώνεται από τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης τα στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ δείχνουν μεγάλο βαθμό ικανοποίησης από την ηγεσία τους, η οποία αποδεικνύεται να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις, να ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ παράλληλα επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση των έργων. Με άλλα λόγια, ενσαρκώνεται το πιστεύω του Barry Posner²⁴, «Το παρόν είναι το πεδίο δράσης των στελεχών, το μέλλον είναι το πεδίο δράσης των ηγετών».

Αναφορικά με τον τελευταίο παράγοντα της παρούσας έρευνας, την οργανωσιακή δέσμευση, οι Porter, Steers, Mowday και Boulian (1974) όρισαν την οργανωσιακή δέσμευση ως την ισχυρή, θετική ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους και αξίες του οργανισμού (όπως συνοψίζονται από τους Morris & Sherman, 1981).

Ως προς τα ευρήματα της έρευνας της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, οι συμμετέχοντες αξιολόγησαν σε όλες τις περιπτώσεις, με μεγάλη πλειοψηφία θετικά, την ταύτιση τους με τις αξίες και τους στόχους του

²² «Ο ηγέτης της ομάδας μου μας ενθαρρύνει να παράγουμε ιδέες και λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μας κατά τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή της εργασίας»

«Ο ηγέτης της ομάδας μου λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μας ενδιαφέροντα και τις ικανότητές μας, όταν αυτός/αυτή κατανέμει τα καθήκοντα στην ομάδα»,

²³ Ο ηγέτης της ομάδας μου επιβάλλει κυρώσεις με διάφορους τρόπους, όταν δεν μπορώ να εκτελέσω την εργασία που μου ζητήθηκε»

«Ο ηγέτης της ομάδας μου με ανταμείβει μόνο υπό την προϋπόθεση ότι θα ολοκληρώσω τις εργασίες ακριβώς με τον τρόπο όπως αυτός/αυτή θέλει»,

²⁴ [https://en.wikipedia.org/wiki/Barry_Posner_\(leadership_scholar\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Barry_Posner_(leadership_scholar))

Οργανισμού. Στις δηλώσεις θετικής αξιολόγησης η υψηλότερη βαθμολογία θετικών απαντήσεων, ίση με το 84.3%, έχει η δήλωση «Ενδιαφέρομαι πραγματικά για την τύχη/ μέλλον αυτού του οργανισμού», και η δήλωση ίση με 81.9% θετικές απαντήσεις, «Είμαι χαρούμενος/η που επέλεξα αυτόν τον Οργανισμό για να εργαστώ σε σχέση με άλλους». Στον αντίποδα, στις ερωτήσεις αρνητικής αξιολόγησης η δήλωση 5, «Η απόφασή μου να δουλέψω σε αυτόν τον οργανισμό ήταν σαφώς λανθασμένη εκ μέρους μου» λαμβάνει σύνολο αρνητικών απαντήσεων 81.9%.

Ως προς το είδος της δέσμευσης των στελεχών, σύμφωνα με τους Meyer και Allen (2003), η οργανωσιακή δέσμευση είναι πολυδιάστατη έννοια και περιλαμβάνει τα τρία ακόλουθα επίπεδα δέσμευσης: α. συναισθηματική δέσμευση: ταύτιση με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, & επιθυμία των εργαζομένων να παραμείνουν, β. δέσμευση συνέχειας: αναγνώριση των εργαζομένων ότι το κόστος που συνδέεται με την αποχώρηση θα ήταν υψηλό και κίνδυνος μη εξεύρεσης αντίστοιχης εργασίας και γ. κανονιστική δέσμευση: αισθήματα υποχρέωσης να παραμείνουν. Έρευνες έχουν αποδείξει ότι η Συναισθηματική Δέσμευση έχει, κατά πρώτο λόγο, θετικό αντίκτυπο στην οργανωσιακή απόδοση, καθώς ο εργαζόμενος ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, ενώ στη συνέχεια ακολουθεί η Κανονιστική Δέσμευση, όπου ο εργαζόμενος παραμένει βάσει των προσωπικών κανόνων και αξιών του.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, ο επικρατέστερος τύπος δέσμευσης των στελεχών είναι η «Συναισθηματική Δέσμευση», με 52.0% θετικών απαντήσεων, ακολουθούμενη από την «Κανονιστική Δέσμευση» με το 31.% θετικών απαντήσεων.

Είναι λοιπόν φανερό ότι τα ποσοστά οργανωσιακής δέσμευσης είναι αρκετά υψηλά στα στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ τα οποία, όπως αποδεικνύεται φέρουν μια θετική και ενεργή στάση απέναντι στις αξίες και τους στόχους της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. και σύμφωνα με το ευρύ φάσμα των εμπειρικών μελετών, ένα από τα στενά σχετιζόμενα με την απόδοση των εργαζομένων ζήτημα είναι η οργανωσιακή δέσμευση.

Η θεωρία της οργανωσιακής δέσμευσης των Meyer και Allen (1997) πρότεινε ότι «με την κατανόηση του πότε και πώς αναπτύσσεται η οργανωσιακή δέσμευση και πώς συμβάλλει στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών, οι οργανισμοί θα είναι σε καλύτερη θέση να προβλέψουν τον αντίκτυπο που θα έχει η αλλαγή και να τη διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά». Η πληθώρα της βιβλιογραφίας, σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση και τους τέσσερις υπό εξέταση παράγοντες στην παρούσα έρευνα, αποδεικνύει την άρρηκτη και σταθερή σχέση των μεταβλητών αυτών με την οργανωσιακή δέσμευση

Αναφορικά με τη συσχέτιση των μεταβλητών, ανεξάρτητων και εξαρτημένης, ήτοι Στρατηγικού Προγραμματισμού και Οργανωσιακής Δέσμευσης, σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, φαίνεται πιθανό ότι η εξοικείωση των εργαζομένων με το στρατηγικό σχέδιο ενός Οργανισμού, καθώς και η πρόσβαση στην τεχνολογία, μπορεί να προβλέψει την οργανωσιακή

δέσμευση και συνεπώς την ποιότητα των υπηρεσιών (όπως αναφέρεται σε Courtney Cronley and Youn Kyoung Kim σελ. 74-75). Επίσης υπογραμμίζεται η σημασία της οργανωσιακής δέσμευσης, για την απόδοση ενός οργανισμού, ιδίως όσον αφορά την εξοικείωση των εργαζομένων με τον στρατηγικό σχεδιασμό Cronley *et al*, (2014).

Ως προς τη συσχέτιση των ανεξάρτητων με την εξαρτημένη μεταβλητή, μέσα από την εξέταση των συντελεστών αξιοπιστίας των εξεταζόμενων κλιμάκων, προκύπτει ότι η Οργανωσιακή Δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά με όλες τις επιμέρους κλίμακες. Συσχετίζεται δηλαδή ισχυρά θετικά με τον Στρατηγικό Προγραμματισμό. Από την επισκόπηση των συντελεστών παλινδρόμησης μπορεί να διαπιστωθεί ότι ο Στρατηγικός Προγραμματισμός συμβάλλει σημαντικά στην πρόβλεψη της Οργανωσιακής Δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, αύξηση της κλίμακας του Στρατηγικού Προγραμματισμού κατά μια μονάδα αναμένεται να επιφέρει αύξηση της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης κατά .40 μονάδες κατά μέσο όρο.

Ως προς τη συσχέτιση της Διαχείρισης Γνώσης με την Οργανωσιακή Δέσμευση, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η θεωρία της παραγωγικότητας του Drucker για τους εργαζομένους γνώσης υποστηρίζει ότι όσο περισσότερο ένας οργανισμός αντιμετωπίζει τους εργαζομένους του ως στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία, τόσο πιο αφοσιωμένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι γνώσης. Αυτή η ενίσχυση της δέσμευσής τους οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα της εργασίας γνώσης (Drucker, 1999).

Μέσα από την εξέταση των συντελεστών αξιοπιστίας των εξεταζόμενων κλιμάκων, προκύπτει ότι η Οργανωσιακή Δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά θετικά με τη Διαχείριση Γνώσης. Από την επισκόπηση των συντελεστών παλινδρόμησης μπορεί να διαπιστωθεί ότι η Διαχείριση Γνώσης δεν συμβάλλει σημαντικά στην πρόβλεψή της Οργανωσιακής Δέσμευσης.

Ως προς τη συσχέτιση της Εκπαίδευσης με την Οργανωσιακή Δέσμευση, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μέσω ερευνών διαπιστώνεται ότι η συναισθηματική και η κανονιστική δέσμευση μεσολαβούν στη θετική σχέση μεταξύ των αντιλήψεων των εργαζομένων των υποστηρικτικών πολιτικών και της παρακίνησης για μάθηση και ανάπτυξη.

Μέσα από την εξέταση των συντελεστών αξιοπιστίας των εξεταζόμενων κλιμάκων, προκύπτει ότι η Οργανωσιακή Δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά ισχυρά θετικά με την επιμόρφωση. Από την επισκόπηση των συντελεστών παλινδρόμησης μπορεί να διαπιστωθεί επίσης ότι η Επιμόρφωση συμβάλλει σημαντικά στην πρόβλεψη της Οργανωσιακής Δέσμευσης, καθώς αύξηση της κλίμακας Επιμόρφωσης κατά μια μονάδα αναμένεται να επιφέρει αύξηση της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης κατά .34 μονάδες κατά μέσο όρο.

Ως προς τη συσχέτιση της Ηγεσίας με την Οργανωσιακή Δέσμευση, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένας εντυπωσιακός αριθμός ερευνών παρέχει εμπειρικές αποδείξεις ότι το στυλ Ηγεσίας αποτελεί προγενέστερο παράγοντα της οργανωσιακής δέσμευσης. Αναλυτικότερα, έρευνες που

χρησιμοποιούν μια ποικιλία μέτρων ηγεσίας και δέσμευσης, σε διάφορα περιβάλλοντα, έδειξαν μια σταθερά θετική σύνδεση μεταξύ του στυλ Ηγεσίας και της Οργανωσιακής Δέσμευσης.

Μέσα από την εξέταση των συντελεστών αξιοπιστίας των εξεταζόμενων κλιμάκων, προκύπτει ότι η Οργανωσιακή Δέσμευση συσχετίζεται στατιστικά ασθενώς με την Ηγεσία. Από την επισκόπηση των συντελεστών παλινδρόμησης μπορεί να διαπιστωθεί επίσης ότι η Ηγεσία συμβάλλει σημαντικά στην πρόβλεψη της οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς αύξηση της κλίμακας Ηγεσίας κατά μια μονάδα αναμένεται να επιφέρει αύξηση της κλίμακας Οργανωσιακής Δέσμευσης κατά 22 μονάδες κατά μέσο όρο.

Στη συνέχεια, σε ό,τι αφορά τη συσχέτιση των υπόλοιπων κλιμάκων, προκύπτει ότι η επιμόρφωση συσχετίζεται μέτρια προς θετικά με τον Στρατηγικό Προγραμματισμό και τη Διαχείριση Γνώσης, η Ηγεσία συσχετίζεται ασθενώς θετικά με τη Διαχείριση Γνώσης και την Επιμόρφωση, ο Στρατηγικός Προγραμματισμός συσχετίζεται ισχυρά με τη Διαχείριση Γνώσης και τέλος η Ηγεσία και ο Στρατηγικός Προγραμματισμός δεν συσχετίζονται σημαντικά μεταξύ τους.

Ως προς τους δημογραφικούς παράγοντες, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η Οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να επηρεαστεί από πολλά διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά: φύλο, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία, προϋπηρεσία /μονιμότητα, αλλά αυτές οι επιρροές δεν είναι ούτε ισχυρές ούτε συνεπείς. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ, δεν διαπιστώθηκε ότι οι δημογραφικοί παράγοντες, υπό εξέταση στην παρούσα έρευνα, ήτοι, μορφωτικό επίπεδο, ηλικία, φύλο, μονιμότητα/προϋπηρεσία, επιδρούν στον τρόπο διαμόρφωσης της Οργανωσιακής τους Δέσμευσης.

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει καθημερινές και πολλαπλές προκλήσεις για ενιαίο πρόσωπο του κράτους προς πολίτες και επιχειρήσεις, με άμεσες, αποτελεσματικές, μη κοστοβόρες και μη χρονοβόρες, με ελάχιστο οικολογικό αποτύπωμα και διοικητικό βάρος ψηφιακές υπηρεσίες, προκειμένου να δημιουργηθούν τα θεμέλια για τον μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα.

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής του δημόσιου τομέα καλούνται λοιπόν να ενισχύσουν την εφαρμογή των παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση των στελεχών των Δημόσιων Οργανισμών, και δη της συναισθηματικής και κανονιστικής δέσμευσης, μέσω υποστηρικτικών δράσεων, προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση τους και να προαχθεί ο μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό από τα στελέχη ότι ο Οργανισμός αποτελεί ένα στέρεο και υποστηρικτικό περιβάλλον με κατηρτισμένο στρατηγικό προγραμματισμό, ο οποίος θα πρέπει εξίσου να επικοινωνείται τακτικά και αποτελεσματικά σε όλα τα στελέχη, στο επίπεδο και βαθμό αρμοδιοτήτων τους, με κατανοητές επιμέρους δράσεις.

Επιπρόσθετα, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής του δημόσιου τομέα καλούνται να υιοθετήσουν άμεσα και αποτελεσματικά στρατηγικές Διαχείρισης Γνώσης, η οποίες καθίστανται πλέον αδήριτες, λόγω των υψηλών δεξιοτήτων των στελεχών του δημόσιου. Για την αποδοτικότερη Διαχείριση

Γνώσης, εντός των πολυδύναμων πλέον Δημοσίων Οργανισμών, προτείνεται και η δημιουργία αυτοτελών γραφείων που θα παρέχουν και θα διασφαλίζουν το υποστηρικτικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες μάθησης, την εύρεση πόρων, τη δημιουργία συνεργατικών και οργανωσικών εργαλείων, την εσωτερική οργάνωση για τη δημιουργία, κωδικοποίηση, ανταλλαγή, μετάδοση και διατήρηση της γνώσης με σκοπό τη δημιουργία γνωστικής εργαλειοθήκης.

Επιπλέον, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής του δημόσιου τομέα καλούνται να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες οργανωσιακής δέσμευσης των στελεχών, ώστε να πυροδοτηθεί η ανάγκη τους για αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι με ισχυρή δέσμευση, αναμένεται να ανταποκριθούν με προθυμία στη συμμετοχή τους σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης τους, καθώς αισθάνονται υποχρεωμένοι. Ακόμα, ο οργανισμός θα πρέπει να παρέχει ένα σταθερό και συνεπές πλαίσιο ευκαιριών ανάπτυξης και κατάρτισης, που να υποστηρίζεται έμπρακτα από την ηγεσία. Τέλος, θα πρέπει να υπάρξει και ένα πλαίσιο οργανωμένης μετάδοσης γνώσης, εμπειρίας και επιμόρφωσης εντός του Οργανισμού, για την βελτίωση της απόδοσης των στελεχών του και τον μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα.

Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής του δημόσιου τομέα καλούνται επίσης να αναζητούν αποτελεσματικά στυλ και χαρακτηριστικά ηγεσίας, καθώς οι ηγέτες των οργανισμών διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής τους και στην περαιτέρω απόδοση του Οργανισμού, όπως και στην οργανωσιακή δέσμευση των στελεχών τους. Θα πρέπει αναλυτικότερα να αναθέτουν θέσεις ευθύνης σε υποψήφιους ηγέτες με μετασχηματιστικό ή δημοκρατικό ή και συμμετοχικό στυλ ηγεσίας ενώ θα πρέπει να διέπονται από νοητική ικανότητα, γνώσεις, ακεραιότητα, ειλικρίνεια και αυτοπεποίθηση. Τέλος, θα πρέπει να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις προκλήσεις, να ενθαρρύνουν το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ παράλληλα να επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση των έργων.

Συνοψίζοντας, μέσα από την έρευνα των στελεχών της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ αναδείχθηκε το ζωντανό παράδειγμα μιας νεοσύστατης οργανικής μονάδας, η οποία σε λιγότερο από τέσσερα χρόνια, με ένα εξαιρετικά ικανό ανθρώπινο δυναμικό, ένα κατηρτισμένο σχέδιο δράσης και ηγετικά στελέχη με αυτογνωσία και σκληρή εργασία, πέτυχε, στον αναλογούντα βαθμό αρμοδιοτήτων της, την αναδιάρθρωση των βασικών δομών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αναλυτικότερα, με 1.2 δις ψηφιακών συναλλαγών των πολιτών και τη δυναμική ψηφιοποίηση όλο και περισσότερων διοικητικών προϊόντων, επιτεύχθηκε ο ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους, μέσα από τον προγενέστερο μετασχηματισμό εσωτερικά της δημόσιας διοίκησης και των στελεχών των υπηρεσιών της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ.

Είναι λοιπόν σαφές ότι μέσω της υψηλής οργανωσιακής δέσμευσης καθίσταται δυνατή η αναβάθμιση της λειτουργίας του Δημοσίου Τομέα, ο μετασχηματισμός της διοικητικής του λειτουργίας, η ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων, τόσο για το ψηφιακό κράτος όσο και για

τη συλλογική ευημερία, τη βελτίωση της ζωής των πολιτών αλλά και των εργαζομένων, μέσα από τα ψηφιακά μέσα, την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη από το Δημόσιο σε όλα τα επίπεδα, την ανάπτυξη της οικονομίας και την ενδυνάμωση της παρουσίας της Ελλάδας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο. Μόνο κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις η χώρα θα μεταβεί σε άλλο επίπεδο, θα αποκτήσει καλές πρακτικές και θα μνημονεύεται θετικά διεθνώς

6.2 Περιορισμοί

Η έρευνα της παρούσας εργασίας αναγνωρίζει τους ακόλουθους περιορισμούς: Αρχικά η δειγματοληπτική μέθοδος, το δείγμα ευκολίας αποτελεί σημαντικό περιορισμό. Δεύτερον, η μελέτη αντλεί τη συλλογή δεδομένων από έναν μόνο φορέα, τη Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. με δείγμα 83 στελεχών. Τρίτον, τα συμπεράσματα της μελέτης επικεντρώνονται στη συσχέτιση των τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών, στρατηγικού προγραμματισμού, της διαχείρισης γνώσης, της εκπαίδευσης, της ηγεσίας και των δημογραφικών παραγόντων, με μια εξαρτημένη μεταβλητή, την οργανωσιακή δέσμευση. Στη συνέχεια, βάσει βιβλιογραφίας υποθέτει ότι η υψηλή οργανωσιακή δέσμευση επιφέρει υψηλή απόδοση των εργαζομένων και συνακόλουθα τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα πρέπει πρώτον να απαιτήσει την επανάληψη της μελέτης, με διεύρυνση του δείγματος σε άλλους δημόσιους τομείς, να προβεί δηλαδή σε συλλογή δεδομένων και από στελέχη του δημοσίου τομέα που εργάζονται σε εμπλεκόμενους φορείς και που σε συνεργασία με τα στελέχη της Γ.Γ.Ψ.Δ.Α.Δ. προάγουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους, μέσω απλούστευσης και ψηφιοποίησης των διαδικασιών τους και να διερευνήσει τον βαθμό επίδρασης και συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών, ήτοι Στρατηγικής Διοίκησης, Διαχείρισης Γνώσης, Εκπαίδευσης, Ηγεσίας και δημογραφικών παραγόντων, με την εξαρτημένη μεταβλητή, ήτοι την Οργανωσιακή Δέσμευση, στα εν λόγω στελέχη. Η έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει στελέχη όλων των Υπουργείων και Ανεξάρτητων Αρχών, ώστε να αποτελέσει μια εκτεταμένη μελέτη που θα αποτυπώνει το σύνολο των σημερινών δεδομένων από όλους του σχετικούς φορείς στη Ελλάδα.

Δεύτερον η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να ζητήσει την επανάληψη της μελέτης στα στελέχη των δημόσιων οργανισμών που προάγουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ευρωπαϊκών κρατών με συγκρίσιμους προς ανοδικούς δείκτες Desi Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας, για την αποτύπωση του συνόλου των σημερινών δεδομένων από όλους του σχετικούς φορείς στην Ευρώπη.

Επιπρόσθετα, η μελλοντική έρευνα θα πρέπει να προχωρήσει ένα ακόμα βήμα, προσθέτοντας τη διερεύνηση της σχέσης της οργανωσιακής δέσμευσης με μια ακόμα εξαρτημένη μεταβλητή, την

αντίσταση στην αλλαγή. Κατόπιν της διερεύνησης και της συσχέτισης των έως τώρα εξετασθεισών μεταβλητών, η προσθήκη της αντίστασης στην αλλαγή θα προσθέσει μια ακόμα σημαντική παράμετρο, προς αποτίμηση, για την απόδοση των στελεχών και τον μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα, στην Ελλάδα.

Παράρτημα Α΄

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας.1 Συσχετίσεις

Correlations

		Οργανωσιακή Δέσμευση	Στρατηγικός Προγραμματισμός	Διοίκηση γνώσης	Επιμόρφωση	Ηγεσία
Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation	1	,531**	,410**	,529**	,335**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,002
	N	83	83	83	83	83
Στρατηγικός Προγραμματισμός	Pearson Correlation	,531**	1	,639**	,469**	,150
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,175
	N	83	83	83	83	83
Διοίκηση γνώσης	Pearson Correlation	,410**	,639**	1	,485**	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002
	N	83	83	83	83	83
Επιμόρφωση	Pearson Correlation	,529**	,469**	,485**	1	,284**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,009
	N	83	83	83	83	83
Ηγεσία	Pearson Correlation	,335**	,150	,332**	,284**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,175	,002	,009	
	N	83	83	83	83	83

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

Πίνακας 2. Έλεγχος κανονικότητας καταλοίπων

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	,062	83	,200*	,988	83	,638

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 3. Έλεγχος ανεξαρτησίας κατάλοιπων

Runs Test

	Unstandardized Residual
Test Value ^a	-,00201
Cases < Test Value	41
Cases >= Test Value	42
Total Cases	83
Number of Runs	38
Z	-,993
Asymp. Sig. (2-tailed)	,321

a. Median

Πίνακας 4. Παλινδρόμηση Α

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,648 ^a	,419	,390	,4366	1,941

a. Predictors: (Constant), Ηγεσία, Στρατηγικός Προγραμματισμός, Επιμόρφωση, Διοίκηση γνώσης

b. Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

Πίνακας 5. Παλινδρόμηση Β

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,741	4	2,685	14,084	,000 ^b
	Residual	14,871	78	,191		
	Total	25,612	82			

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

b. Predictors: (Constant), Ηγεσία, Στρατηγικός Προγραμματισμός, Επιμόρφωση, Διοίκηση γνώσης

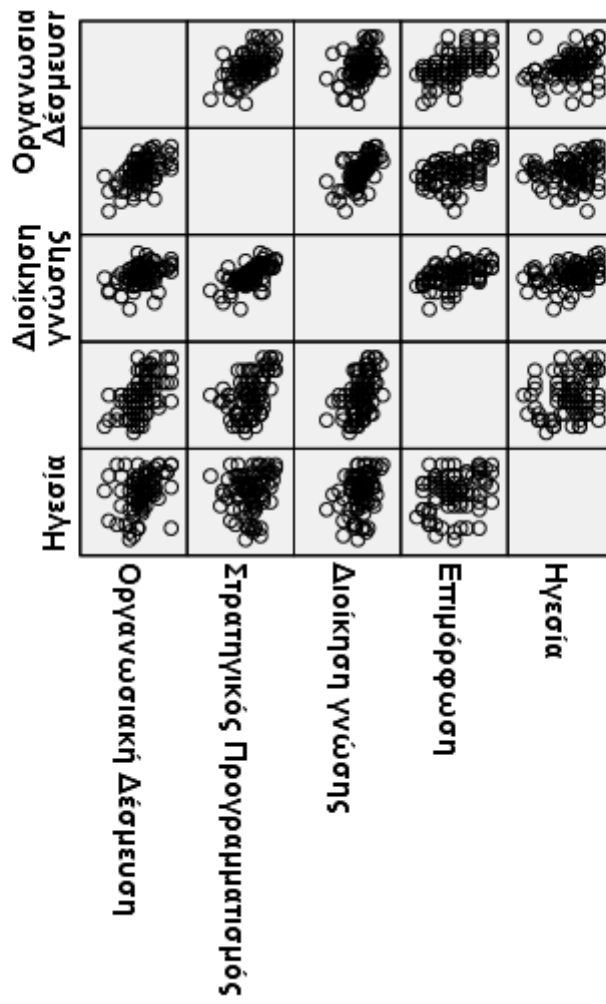
Πίνακας 6. Παλινδρόμηση Γ

Coefficients^a

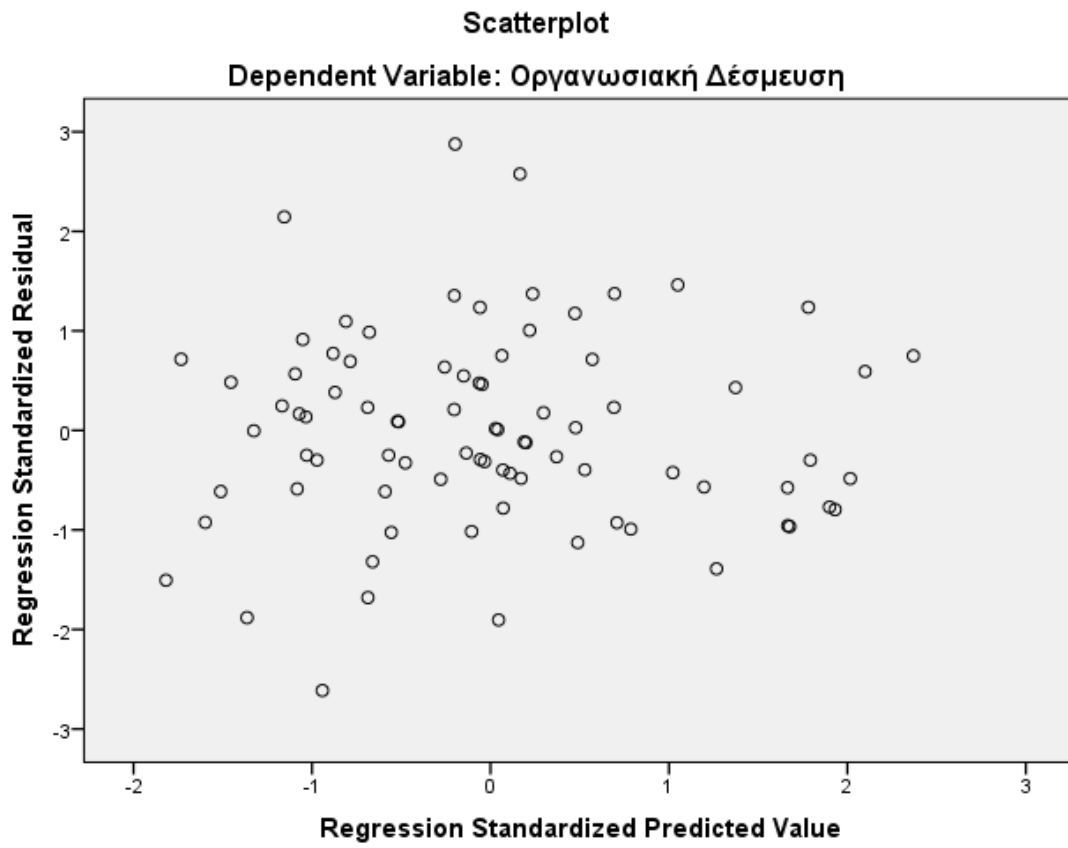
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,167	,518		,322	,748		
	Στρατηγικός Προγραμματισμός	,404	,121	,391	3,355	,001	,549	1,820
	Διοίκηση γνώσης	-,063	,123	-,062	-,513	,609	,510	1,960
	Επιμόρφωση	,337	,110	,317	3,078	,003	,700	1,429
	Ηγεσία	,225	,101	,207	2,218	,029	,856	1,168

a. Dependent Variable: Οργανωσιακή Δέσμευση

Πίνακας.7 Διάγραμμα διασποράς μεταξύ των μεταβλητών



Πίνακας.8 Διάγραμμα διασποράς μεταξύ τυποποιημένων καταλοίπων και τυποποιημένων προβλεπόμενων τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής



Πίνακας 9. T-test Οργανωσιακή Δέσμευση με Φύλο

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οργανωσιακή Δέσμευση	Άνδρας	31	3,796	,6247	,1122
	Γυναίκα	52	3,827	,5218	,0724

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Οργανωσιακή Δέσμευση	Equal variances assumed	,873	,353	-,245	81	,807	-,0312	,1275	-,2850	,2226
	Equal variances not assumed			-,234	54,594	,816	-,0312	,1335	-,2988	,2364

Πίνακας10. T-test Οργανωσιακή Δέσμευση με Ηλικία

Group Statistics

	Ηλικία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οργανωσιακή Δέσμευση	21-40	16	3,635	,5618	,1405
	41+	67	3,858	,5537	,0676

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Οργανωσιακή Δέσμευση	Equal variances assumed	,022	,883	-1,442	81	,153	-,2228	,1545	-,5302	,0846
	Equal variances not assumed			-1,429	22,492	,167	-,2228	,1559	-,5457	,1001

Πίνακας11. T-test Οργανωσιακή Δέσμευση με Μορφωτικό Επίπεδο

Group Statistics

	Ed_Level2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οργανωσιακή Δέσμευση	Απολυτήριο Λυκείου/ Πτυχίο Πανεπιστημίου / TEI	29	3,862	,5547	,1030
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών/ Διδακτορικό	54	3,790	,5647	,0768

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Οργανωσιακή Δέσμευση	Equal variances assumed	,143	,706	,557	81	,579	,0719	,1292	-,1851	,3290
	Equal variances not assumed			,560	58,299	,578	,0719	,1285	-,1853	,3292

Πίνακας12. T-test Οργανωσιακή Δέσμευση με Προϋπηρεσία

Group Statistics

	Προϋπηρεσία	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Οργανωσιακή Δέσμευση	0-10 έτη	70	3,807	,5499	,0657
	11+	13	3,859	,6267	,1738

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
Οργανωσιακή Δέσμευση	Equal variances assumed	,206	,651	-,305	81	,761	-,0518	,1697	-,3895	,2859
	Equal variances not assumed			-,279	15,622	,784	-,0518	,1858	-,4466	,3429

Πίνακας 13. ANOVA Οργανωσιακή Δέσμευση με Θέση Εργασίας

ANOVA

Οργανωσιακή Δέσμευση

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,036	2	,018	,057	,945
Within Groups	25,576	80	,320		
Total	25,612	82			

Παράρτημα Β΄

Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής Έρευνας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

1. Το όραμα, η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός του “Οργανισμού” μας κοινοποιούνται εσωτερικά, τακτικά και αποτελεσματικά από την ηγεσία.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

2. Το όραμα, η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού κινητοποιούν τη δέσμευση μου με τον “Οργανισμό”.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

3. Καταβάλλω τις απαιτούμενες προσπάθειες για την υλοποίηση του οράματος του “Οργανισμού”.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

4. Το όραμα, η αποστολή και ο στρατηγικός σχεδιασμός του “Οργανισμού” κοινοποιούνται τακτικά και αποτελεσματικά σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, για την προώθηση της στρατηγικής του, ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

5. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας βοηθά να σχεδιάσουμε τις κατάλληλες δράσεις/ έργα και τις επακόλουθες (τεχνολογικές) υποδομές στον “Οργανισμό” μας

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας βοηθά, ανά διεύθυνση και τμήμα, να ανταποκρινόμαστε επαρκώς στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών, πολιτών και επιχειρήσεων.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο στρατηγικός σχεδιασμός μας βοηθά να προβλέψουμε τις μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο κεφάλαιο του “Οργανισμού” μας, ανά διεύθυνση και τμήμα.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

8. Ο στρατηγικός μας σχεδιασμός προχωρά με βάση ένα αποδεκτό σύνολο διαδικασιών.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα.

9. Ο στρατηγικός μας σχεδιασμός και οι επιμέρους διαδικασίες / δράσεις του είναι κατανοητές στην “Ομάδα” μου, στον βαθμό αρμοδιοτήτων της.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

10. Λαμβάνω επαρκή καθοδήγηση από την “Ηγεσία” μου για την αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, σχετικά με τα καθήκοντα μου

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

KNOWLEDGE MANAGEMENT

1. Η δημιουργία / κωδικοποίηση γνώσης για τις αρμοδιότητες μας, αποτελεί μέρος της κουλτούρας της Ομάδας μου.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

2. Η ανταλλαγή ατομικών εμπειριών και γνώσεων, σχετικά με τα υπηρεσιακά καθήκοντα, με συναδέλφους άλλων ομάδων ενισχύεται σε αυτόν τον Οργανισμό

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

3. Η κωδικοποίηση και η διατήρηση της γνώσης από την εμπειρία μας, αυξάνουν την απόδοση της ομάδας.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

4. Το νέο προσωπικό διδάσκεται για τη δουλειά του από το παλαιότερο/εμπειρογνώμονα προσωπικό σε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (καθοδήγηση)

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

5. Για Το νέο προσωπικό οδιοργανώνονται μαθήματα εισαγωγής, ή απαιτείται η συμμετοχή του σε προγράμματα εισαγωγής εξωτερικών φορέων.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6. Υπάρχουν πολιτικές που προωθούν τη μάθηση εντός του Οργανισμού.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7. Στην Ομάδα μου, οι υψηλές δεξιότητες και ικανότητες των στελεχών διαμορφώνουν την ανάγκη για την υιοθέτηση της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge management)

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

8. Ο οργανισμός συμμετέχει σε δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

9. Τα αποτελέσματα ερευνών και στατιστικών είναι εύκολα προσβάσιμα από τα στελέχη του Οργανισμού.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

10. Στο περιβάλλον εργασίας, σχετικά με τη διατήρηση και τη μετάδοση της γνώσης, μου υπάρχει/ουν τα παρακάτω στον ακόλουθο βαθμό:

Ευκαιρίες μάθησης:

1 2 3 4 5

Κίνητρα και προσαρμοστικότητα για επιτυχία και γνώση:

1 2 3 4 5

Επαρκείς πόροι:

1 2 3 4 5

Υποστηρικτικό περιβάλλον:

1 2 3 4 5

Αναγνώριση:

1 2 3 4

Εργαλειοθήκη κωδικοποιημένης γνώσης:

1 2 3 4 5

Συνεργατική κουλτούρα μάθησης:

1 2 3 4 5

Οργανωσιακή κουλτούρα μάθησης:

1 2 3 4 5

TRAINING

1. Ο οργανισμός θεωρεί τις ικανότητες/ δεξιότητες/ γνώσεις μας σημαντικό παράγοντα για την απόδοση μας (Με μετατροπή «για την απόδοση του..»)

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

2. Ο οργανισμός οργανώνει ή/και ενισχύει τη συμμετοχή μας σε σεμινάρια/ επιμορφωτικά προγράμματα για την ανάπτυξη των ικανοτήτων/ δεξιοτήτων μας.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

3. Έχω παρακολουθήσει επιμορφωτικά προγράμματα κατά τα δύο (2) τελευταία έτη.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

4. Τα επιμορφωτικά προγράμματα για την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων μου, ενισχύουν την κινητοποίηση, την ικανοποίηση και την προσωπική μου ανάπτυξη.

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

5. Τα επιμορφωτικά προγράμματα για την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων μου, έχουν επίδραση στην απόδοσή μου, στα καθήκοντά μου.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6. Είμαι εξοικειωμένος/η με το αντικείμενο του τμήματός μου και τις αρμοδιότητές μου:

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7. Η εκπαίδευσή μου πάνω στο αντικείμενο της εργασίας μου προέρχεται από:

Εκπαίδευση πάνω στη δουλειά, από πεπειραμένους συναδέλφους μου

1 2 3 4 5

Άτυπη μάθηση, στο πλαίσιο συνεργασίας με συναδέλφους μου

1 2 3 4 5

Εκπαίδευση μαθητείας, (δομημένη εκπαίδευση με διαλέξεις και πρακτική, από έμπειρα στελέχη):

1 2 3 4 5

Επιμορφωτικά προγράμματα εκτός χώρου εργασίας

1 2 3 4 5

Ομάδες συναδέλφων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ανταλλαγής εμπειριών

1 2 3 4 5

Διαδικτυακές πύλες μάθησης

1 2 3 4 5

Προσωπική έρευνα σε διαδίκτυο και άλλες πηγές

1 2 3 4 5

Δεν χρειάζομαι εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της εργασίας μου

8. Η περαιτέρω εκπαίδευσή μου, για την αναβάθμιση των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων μου, προέρχεται από:

ο Επιμορφωτικά προγράμματα ΕΚΔΔΑ

ο Επιμορφωτικά προγράμματα e learning ελληνικών πανεπιστημίων

ο Επιμορφωτικά προγράμματα e learning ξένων πανεπιστημίων

ο Επιμορφωτικά προγράμματα ευρωπαϊκών ή διεθνών φορέων

ο Δεν επιθυμώ να αναβαθμίσω τις επαγγελματικές μου γνώσεις και δεξιότητες

9. Η αναζήτηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, για την αναβάθμιση γνώσεων και δεξιοτήτων, γίνεται:

ο Από εμένα

ο Από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του φορέα μου

ο Με παρότρυνση συναδέλφων μου

ο Δεν αναζητώ / παρακολουθώ επιμορφωτικά προγράμματα

ο Άλλο

10. Συμμετέχω σε πρόγραμμα εκπαίδευσης (ή θα συμμετέχω στο προσεχές διάστημα, ή το έχω πρόσφατα ολοκληρώσει), για την αναβάθμιση των τυπικών μου προσόντων και των δεξιοτήτων μου.

ο Πτυχίο

ο Μεταπτυχιακό

ο Διδακτορικό

ο Πρόγραμμα e-learning

ο Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης

ο Δεν συμμετέχω σε πρόγραμμα εκπαίδευσης

ΗΓΕΣΙΑ

1. Το ηγετικό μοντέλο στην ομάδα μου είναι:

ο “Ανθρωποκεντρικό”, δίνει προτεραιότητα στον άνθρωπο

ο “Αυταρχικό”, “αποφασίζω και διατάζω”.

ο “Δημοκρατικό”, συμβουλευτικό, δίνει προσοχή σε ανθρώπους και έργα

ο “Μετασχηματιστικό”, ο ηγέτης μας εμπνέει να κάνουμε αξιοσημείωτη προσπάθεια

ο “Συναλλακτικό”, ανταμοιβή-τιμωρία εξαρτώμενη από την απόδοση

ο “Φιλελελεύθερο/Χαλαρό”, laissez-faire, δίνει ευκαιρίες χωρίς αυστηρό έλεγχο,

ο “Συμμετοχικό”, απόλυτα δημοκρατικό, από κοινού η λήψη αποφάσεων

2. Ο ηγέτης της ομάδας μου κατέχει καθένα από τα παρακάτω στοιχεία, στον ακόλουθο βαθμό:

Δυναμισμό, παίρνει πρωτοβουλίες και χαρακτηρίζεται από ενέργεια και επιμονή.

1 2 3 4 5

Αυτοπεποίθηση, έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του/της και στις ικανότητες του/της.

1 2 3 4 5

Δημιουργικότητα, χαρακτηρίζεται από καινοτομία και έχει πρωτοποριακές ιδέες.

1 2 3 4 5

Γνώσεις σχετικά με το αντικείμενο, γνωρίζει σε βάθος το αντικείμενο εργασίας του/της

1 2 3 4 5

Ενθάρρυνση, δίνει κίνητρα στην ομάδα του/της, για την επίτευξη των κοινών στόχων.

1 2 3 4 5

Ευελιξία, προσαρμόζεται σύμφωνα με τις ανάγκες των εργαζομένων και τις εκάστοτε συνθήκες.

1 2 3 4 5

Ειλικρίνεια και ακεραιότητα, διέπεται από αξιοπιστία, ειλικρίνεια, σταθερότητα και φερεγγυότητα.

1 2 3 4 5

Ευφυΐα/ Νοητική ικανότητα, αφομοιώνει και ερμηνεύει την κάθε πληροφορία.

1 2 3 4 5

3. Στην ομάδα μου, ο ηγέτης διέπεται από τα παρακάτω είδη δύναμης, στον ακόλουθο βαθμό:

Δύναμη Εξειδίκευσης (επηρεάζει την ομάδα μέσω γνώσεων και ικανοτήτων)

1 2 3 4 5

Δύναμη Πληροφόρησης και δικτύωσης (επηρεάζει την ομάδα μέσω γνωριμιών και πρόσβασης σε πληροφορίες)

1 2 3 4 5

Δύναμη Αναφοράς και επιθυμίας σύνδεσης μαζί του (επηρεάζει την ομάδα μέσω της διαπροσωπικής έλξης που ασκεί).

1 2 3 4 5

Δύναμη λόγω θέσης (επηρεάζει την ομάδα μέσω του τίτλου θέσης του/της).

1 2 3 4 5

4. Ο ηγέτης της ομάδας μου επικεντρώνει το ενδιαφέρον του:

ο στην ολοκλήρωση του εκάστοτε έργου

ο στην ομάδα και τους ανθρώπους της

ο και τα δυο παραπάνω

ο κανένα από τα παραπάνω

5. Ο ηγέτης της ομάδας μου μας ενθαρρύνει να παράγουμε ιδέες και λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις μας κατά τον προγραμματισμό και τη διεξαγωγή της εργασίας.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6. Ο ηγέτης της ομάδας μου αποτελεί πρότυπο με τον τρόπο που διεξάγει την εργασία του/της, την προσωπικότητά του και τις επικοινωνιακές του δεξιότητες.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο ηγέτης της ομάδας μου μας ενθαρρύνει να παρακολουθούμε τις καινοτομίες στον τομέα μας.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

8. Ο ηγέτης της ομάδας μου προσπαθεί να μας μεταφέρει όλες τις πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες της εργασίας μας.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

9. Ο ηγέτης της ομάδας μου λαμβάνει υπόψη τα προσωπικά μας ενδιαφέροντα και τις ικανότητές μας, όταν αυτός/αυτή κατανέμει τα καθήκοντα στην ομάδα

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

10. Ο ηγέτης της ομάδας μου μερικές φορές χρησιμοποιεί απειλές προκειμένου να με αναγκάσει να εργαστώ

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

11. Ο ηγέτης της ομάδας μου επιβάλλει κυρώσεις με διάφορους τρόπους, όταν δεν μπορώ να εκτελέσω την εργασία που μου ζητήθηκε.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

12. Ο ηγέτης της ομάδας μου με ανταμείβει μόνο υπό την προϋπόθεση ότι θα ολοκληρώσω τις εργασίες ακριβώς με τον τρόπο όπως αυτός/αυτή θέλει.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

13. Ο ηγέτης της ομάδας μου με κάνει να αισθάνομαι ότι η σχέση μας είναι σαν εμπόριο- μπορώ να πάρω μόνο όσο δίνω.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

14. Ο ηγέτης της ομάδας μου χρησιμοποιεί μόνο εξωτερικές ανταμοιβές (όπως πριμοδοτήσεις ή πρόσθετες ημέρες ξεκούρασης) για να με κάνει να εργαστώ.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

ORGANISATIONAL COMMITMENT

* Το “R” υποδηλώνει ένα αρνητικά διατυπωμένο και αντίστροφα βαθμολογημένο στοιχείο.

1. Ενδιαφέρομαι πραγματικά για την τύχη/ μέλλον αυτού του οργανισμού.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

2. Είμαι πρόθυμος/η να καταβάλω μεγάλη προσπάθεια πέρα από την κανονικά αναμενόμενη, προκειμένου να βοηθήσω στην επιτυχία του οργανισμού:

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

3. Είμαι χαρούμενος/η που επέλεξα αυτόν τον οργανισμό για να εργαστώ σε σχέση με άλλους.

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

4. Αυτός ο οργανισμός εμπνέει πραγματικά τον καλύτερο εαυτό μου, όσον αφορά την απόδοση της εργασίας μου

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

5. Η απόφασή μου να δουλέψω σε αυτόν τον οργανισμό ήταν σαφώς λάνθασμένη εκ μέρους μου. (R)

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

6. Θα μπορούσα κάλλιστα να εργάζομαι σε έναν άλλον οργανισμό, εφόσον το είδος της εργασίας ήταν παρόμοιο. (R)

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

7. Ο τύπος μου δέσμευσης μου με τον οργανισμό είναι:

ο Δέσμευση λόγω συνέχειας (υψηλό κόστος αποχώρησης, κίνδυνος μη εξεύρεσης αντίστοιχης εργασίας)

ο Συναισθηματική δέσμευση (επιθυμώ να παραμείνω επειδή ταυτίζομαι με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού)

ο Κανονιστική δέσμευση (έχω ηθική υποχρέωση να παραμείνω)

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο*

ο Γυναίκα

ο Άνδρας

2. Ηλικία*

ο 25-40

ο 41-55

ο 55 και άνω

3. Το επίπεδο εκπαίδευσης μου:*

ο Απολυτήριο Λυκείου

ο Πτυχίο Πανεπιστημίου / ΤΕΙ

ο Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών

ο Διδακτορικό

ο Μεταδιδακτορικό

ο Άλλο:

4. Η προϋπηρεσία μου στην ΓΓΨΔΑΔ*

ο 0-10 έτη

ο 10-20 έτη

ο 20-30 έτη

5. Η θέση μου στην υπηρεσία*

ο Διοικητικός Υπάλληλος

ο Μετακλητός υπάλληλος

ο Προϊστάμενος Τμήματος

ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης

ο Άλλο:

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αριστοτέλης, Ηθικά Νικομάχεια (1140β)

Τσούκας Χ. (2004), “Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος”, 4η έκδοση, Εκδόσεις Καστανιώτη

Προεδρικό Διάταγμα 40/2020, άρθρο 2, παρ. 5α, Οργανισμός του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 85/Α’/15-4-2020)

https://www.et.gr/api/DownloadFeksApi/?fek_pdf=20200100085

Νόμος 4256/2014, άρθρο 2, παρ. 5α, Τουριστικά πλοία και άλλες διατάξεις, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 92/Α’/14-4-2014)

Ξενόγλωσση

Azeez, R. O., Adelekan, S. A., Rufai, M. D., & Yahya, L. O. (2016). Beyond demographic dynamics, what matters is organizational commitment. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 5(4), 6-13

https://www.researchgate.net/publication/316885008_Beyond_Demographic_Dynamics_What_Matters_is_Organizational_Commitment

Allen J. N., Meyer P.J., (2003), Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*

[\(PDF\) Organizational commitment: Evidence of career stage effects? | john meyer - Academia.edu](#)

Boyne, G.A. and Walker, R.M. (2010) Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, Volume 70, Pages:185-192.

[Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead - Boyne - 2010](#)

Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521.

[The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions - John M. Bryson, Frances S. Berry, Kaifeng Yang, 2010](#)

Bryson, J., George, B., (2020) Strategic Management in Public Administration, *Oxford Research Encyclopedia*;

<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>

Chandler, G.N. and Hanks, S.H., (1993). Measuring the performance of emerging businesses: A validation study, *Journal of Business Venturing*, Volume 8, Issue 5, Pages 391-408

[Measuring the performance of emerging businesses: A validation study - ScienceDirect.](#)

Chiu, C.N. and Chen, H.H. (2016), “The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment”, *SpringerPlus*, Volume 5, Pages: 1520,

[The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment | SpringerPlus](#)

Cole G. A. (2002-2004). Personnel and human resource management (5th ed.). Thomson.

Cooper, R. D., & Schindler, S.P. (2008). Business Research Methods (8th Ed.) Boston: Irwin McGraw-Hill.

Cronley, Courtney & Kim, Youn Kyoung. (2014). The Path to Service Quality: The Mediating Role of Organizational Commitment on the Effects of Strategic Planning and Technology Access Within The Salvation Army. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*. Volume: 38. Pages: 74-88.

<https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.1080%2F03643107.2013.828006>

<https://doi.org/10.1080/03643107.2013.828006>

Dessler,G (2015), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική

Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, Volume: 64(1), Pages: 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>

Dhar, R. L. (2015). Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment. *Tourism Management*, Volume 46, Pages: 419–430.

[Service quality and the training of employees: The mediating role of organizational commitment - ScienceDirect](#)

Dönmez, S. & Toker, Y. (2017) Construction of a Likert-Type Transformational Leadership Scale. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi - DTCF Dergisi. Volume:57.Pages:753-775.

[\(PDF\) Construction of a Likert-Type Transformational Leadership Scale](#)

Drucker, P. (1999) Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41, 79- 94

<https://doi.org/10.2307/41165987>

European Commission (2022), The Digital Economy and Society Index — Countries' performance in digitisation),

[The Digital Economy and Society Index — Countries' performance in digitisation](#)

García-Holgado, Alicia & García-Peñalvo, Francisco & Hernández-García, Ángel & Llorens, Faraón. (2015). Analysis and Improvement of Knowledge Management Processes in Organizations Using the Business Process Model Notation. 93-101.

[Analysis and Improvement of Knowledge Management Processes in Organizations Using the Business Process Model Notation | SpringerLink](#)

Gordon, McBeal (1992), The Handbook on Manpower Planning, 1 st ed. UK: Blackwell Publishers

Hersey, P., Blanchard, K. (1977). Management of Organization Behavior, Prentice Hall

Johnsen, Å. (2015), Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?. *Financial Accountability & Management*, Volume 31: Pages: 243-268.

[Strategic Management Thinking and Practice in the Public Sector: A Strategic Planning for All Seasons?](#)

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., D. Angwin, and P. Regner, (2008). Exploring corporate strategy, 8th edition, Pearson education,

Joyce, P. (2018). Strategic management in the public sector. Routledge,

Ismail, A., Sieng, L. L. C., Abdullah, M. M. B., & Francis, S. K. (2010). Linking supervisor' s role in training programs to motivation to learn as an antecedent of job performance. *Intangible Capital*. 6. 10.3926/ic.2010.Volume: 6n1.Pages:1-25.

[\(PDF\) Linking supervisor's role in training programs to motivation to learn as an antecedent of job performance Linking supervisor's role in training programs to motivation to learn as an antecedent of job performance](#)

Karim, N.H.A. & Noor, N.H.N. (2006). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. Volume.11, no.1, Pages: 89-101.

[Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians](#)

Laing I.F. (2021), The impact of training and development on worker performance and productivity in public sector organizations: a case study of Ghana ports and harbours authority, *International Research Journal of Business and Strategic Management*, Vol 2, Issue 2, pp 438-449.

[THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON WORKER PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: A CASE STUDY OF GHANA PORTS AND HARBOURS AUTHORITY | Laing | International Research Journal of Business and Strategic Management](#)

Mintzberg, H. (2009) 'Strategic Management', *Academy of Management Executive*, 14(3): 31-42

Montana J. P., Charnov H. B.,(2000), Management, 3rd edition, Barron's,

- McGhee et al** (1996), *Nature of Learning*, 1st edition. Boston: McGraw-Hill Book Company Educational Serie
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L (1979)**, The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 14, Issue 2, 1979, Pages 224-247, [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1).
- Mylona E. & Mihail D. (2019)**. Exploring Public Employees' Motivation to Learn and Develop in Turbulent Times. The Role of Perceived Support and Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*. Volume: 43. Pages: 1-10. [Exploring Public Employees' Motivation to Learn and Develop in Turbulent Times. The Role of Perceived Support and Organizational Commitment | Request PDF](#)
- Nonaka, I.:** A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science* 5, 14-37 (1994)
- Odollo L., Wachira K.W., (2021)**, Strategic factors influencing adoption of knowledge management strategies in the public service in Kenya “*International Research Journal of Business and Strategic Management*”, Volume: 2, No: 2 <https://www.irjp.org/index.php/irjbsm/article/view/37>
- Pauleen, D.J. (2017)**, “Davenport and Prusak on KM and big data/analytics: interview with David J. Pauleen”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 7-11. [Davenport and Prusak on KM and big data/analytics: interview with David J. Pauleen | Emerald Insight](#)
- Porter M. (1996)**, “What is strategy?” *Harvard business Review* <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Poister, T.H. (2010)**, The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, Volume: 70: Pages: 246-254. [The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance - Poister - 2010 - Public Administration Review](#)
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2018)**. Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance. *Business Process Management Journal*., Volume: 25, Pages: 923-947. [Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector | Emerald Insight](#)
- Schermerhorn J., Bachrach D.**, *Introduction to Management*, 13th Edition (English, Paperback,), Broken Hill Publishers LTD, Δεκέμβριος 2018,
- Smyrnova, I., Akimov, O., Krasivskyy, O., Shykerynets, V., Kurovska, I., Hrusheva, A., Babych, A., (2021)**, Analysis of The Application of Information and Innovation Experience in The Training of

Public Administration Specialists, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.21 No.3

<https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.3.16>

Tery, G.R. (1960). Principles of Management, 3rd edition, Homewood, III: R.D. Irwin,
Ugboro, Isaiah & Obeng, Kofi & Spann, Ora. (2011). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. Administration & Society - ADMIN SOC. 43. 87-123. 10.1177/0095399710386315.

[\(PDF\) Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations](#)

Van Wart M. (2017), Leadership in Public Organizations. An Introduction, 3rd edition, Routledge

Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: Studying the impact of ability-, motivation-and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, Volume: 83(4), Pages:717–737.

[doi:10.1177/0020852315591642](https://doi.org/10.1177/0020852315591642)

Wright, K. (2005)_Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. *Knowl Manage Res Pract* 3, 156–165.

[Full article: Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance](#)

Yahaya, R. and Ebrahim, F. (2016), “Leadership styles and organizational commitment: literature review”, *Journal of Management Development*, Vol. 35 No. 2, pp. 190-216.

[Leadership styles and organizational commitment: literature review | Emerald Insight](#)

Διαδικτυακές Πηγές

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

<https://mindigital.gr>

<https://mindigital.gr/archives/5150#>

Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού

<https://digitalstrategy.gov.gr/>

Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης

<https://www.secdigital.gov.gr/>

<https://www.secdigital.gov.gr/projects/aploysteysi-diadikasion/>

Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών

<https://diadikasies.gov.gr/>

Ευρωπαϊκή επιτροπή (2022), Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)

<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>

Τομεακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης Έγκριση Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΤΠΑ) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης προγραμματικής περιόδου 2021-2025

Συνηντεύξεις Γενικού Γραμματέα

<https://www.papolitika.gr/politiki/article/1276165/leonidas-hristopoulos-sta-parapolitika-telos-sti-grafeiokratia-o-genikos-grammateas-psifiakis/>

<https://www.papolitika.gr/oikonomia/article/1201766/economist-2022-leonidas-hristopoulos-i-psifiopoiisi-tou-kratous-chei-prosferei-ofelos-268-ekat-euro/>

<https://lawyermagazine.gr/o-psifiakos-kai-o-dioikitikos-metaximatismos-einai-mia-diarkis-proklisi/>

<https://www.ethnos.gr/Politics/article/254970/xristopoylosthemelionoymeenasygchronokratospoymetrataapotelesmatatoy>