

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ.
“Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΙ”**

ΙΩΑΝΝΗΣ Ε. ΠΟΖΙΟΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2006

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	ΣΕΛΙΔΕΣ
ΣΥΝΟΨΗ - ΣΚΟΠΟΣ	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	10
1.1.1 Τα ΤΕΙ και η αποστολή τους	10
1.1.2 Οργανωτική διάρθρωση και Συλλογικά Όργανα των ΤΕΙ	11
1.1.3 Το προσωπικό των ΤΕΙ	13
1.1.4 Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	13
1.2 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	18
1.3 ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	19
1.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	21
1.5 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	22
1.6 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	27
2.2	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	29
2.3	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	32
2.3.1	Τυπικότητα	38
2.3.2	Τυποποίηση	42
2.3.3	Συγκέντρωση αποκέντρωση εξουσιών	43
2.3.4	Λήψη αποφάσεων	46
2.3.5	Ενότητα εντολής	47
2.3.6	Τυπική εξουσία	49
2.3.7	Επικοινωνία	50
2.3.8	Οργανωσιακό άγχος	50
2.3.9	Ικανοποίηση από την εργασία	51
2.3.10	Αποτελεσματικότητα της οργάνωσης	53
2.3.11	Οργανωσιακή κουλτούρα	58
2.3.12	Εξειδίκευση	59
2.3.13	Τμηματοποίηση	61
2.3.14	Οργανωσιακή δικαιοσύνη	63
2.3.15	Οργανωσιακή πίστη	64
2.3.16	Οργανωσιακές συγκρούσεις	64
2.3.17	Συνεργασιμότητα	65
2.3.18	Ένταση της διοίκησης	65
2.3.19	Καινοτομία	66
2.3.20	Εσωτερική αγορά εργασίας	67
2.3.21	Εμπλοκή	67
2.4	ΔΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ	68

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	73
3.2	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	73
3.3	ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	74
3.4	ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	77
3.4.1	Ανάλυση κύριας υπόθεσης	77
3.4.2	Ανάλυση επιμέρους υποθέσεων	85
3.4.3	Μέτρηση Ανεξαρτήτων Μεταβλητών	97
3.5	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ	100
3.6	ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	103
3.7	ΔΟΜΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	104
3.8	ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	106
3.9	ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	107
3.9.1	Παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας	107
3.9.2	Αποτελεσματικότητα της οργάνωσης	107
3.9.3	Δημογραφικά χαρακτηριστικά	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	109
4.2	ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	110
4.3	ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	118
4.4	ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	135
5.1.1 Επιβεβαίωση υποθέσεων	135
5.1.2 Υποθέσεις που δεν επιβεβαιώθηκαν	142
5.1.3 Παρεμβαλλόμενες μεταβλητές	143
5.1.4 Σύγκριση διοικητικών και εκπαιδευτικών	144
5.1.5 Άλλες σημαντικές σχέσεις της έρευνας	145
5.2 ΣΥΖΗΤΗΣΗ	145
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	151
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	153
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	178
Α΄ ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	179
Β΄ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ	180
Γ΄ ΕΓΓΡΑΦΟ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝ. ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣ/ΤΩΝ	189
Δ΄ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΤΕΙ	190
Ε΄ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ	
1. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	102
2. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ	205

ΣΥΝΟΨΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ

Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΙ

Σκοπός της διατριβής είναι να ερευνήσει τους παράγοντες της διάρθρωσης και της λειτουργίας οργανισμών ως προς τον τρόπο που αυτοί επιδρούν στην αποτελεσματικότητά του. Συγκεκριμένα, η μελέτη αυτή εξειδικεύεται στο να προσδιορίσει εάν και σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και ειδικότερα των διοικητικών υπηρεσιών των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ) στην Ελλάδα στην άσκηση του διοικητικού τους έργου. Τα ΤΕΙ, στην παρούσα έρευνα, προσεγγίζονται ως οργανισμοί, ανεξάρτητα από το εκπαιδευτικό σκέλος των υπηρεσιών που παρέχουν.

Από το σύνολο των παραγόντων της διάρθρωσης και λειτουργίας μιας οργάνωσης επιλέχθηκαν συγκεκριμένα οι ακόλουθοι:

- Η τυποποίηση
- Η τυπική εξουσία
- Η τυπικότητα
- Η συγκέντρωση-αποκέντρωση
- Η ενότητα εντολής - αλληλουχία εντολών
- Η λήψη αποφάσεων
- Το άγχος
- Η ποιότητα της επικοινωνίας

Οι εν λόγω παράγοντες, που αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές της μελέτης, δοκιμάστηκαν ως προς την επίδραση που ασκούν στην εξαρτημένη μεταβλητή, που είναι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού, η οποία μετρήθηκε με βάση δύο μεταβλητές:

- την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα
- την ικανοποίηση από την εργασία

Από την έρευνα προέκυψαν σημαντικές, στατιστικά, σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Οι σχέσεις αυτές καταγράφουν την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα των ΤΕΙ, όσον αφορά το διοικητικό έργο που ασκείται από τα

στελέχη της διοίκησης και δεν αναφέρονται στην αποτελεσματικότητα της παρεχόμενης εκπαίδευσης.

Οι σχέσεις που προέκυψαν δίνουν σαφείς απαντήσεις στα ερωτήματα της έρευνας και μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στη διοίκηση των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα, και ειδικότερα των ΤΕΙ. Η αξία των πορισμάτων της διατριβής φιλοδοξεί να έχει ευρύτερο ενδιαφέρον, γεγονός που αποτελεί στόχο κάθε επιστημονικού έργου.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον Καθηγητή κύριο Χαράλαμπο Κανελλόπουλο, που ήταν ο επιβλέπων της διδακτορικής μου διατριβής. Η συνεισφορά του ήταν καθοριστικής σημασίας, αφενός κατά την επιλογή του θέματος και την έγκριση της υποψηφιότητάς μου από το Πανεπιστήμιο και αφετέρου λόγω της στήριξης και συνδρομής που μου παρείχε σε όλο το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε μέχρι την ολοκλήρωση της διατριβής.

Οι ευχαριστίες μου απευθύνονται και προς τα άλλα δύο μέλη της τριμελούς επιτροπής. Στον Καθηγητή κύριο Εμμανουήλ Κονδύλη, για το χρόνο που μου αφιέρωσε, την ενθάρρυνση που μου προσέφερε, καθώς και για το αληθινό ενδιαφέρον που έδειξε για τη συγγραφή της διατριβής. Επίσης, την Ομότιμη Καθηγήτρια κυρία Λίτσα Νικολάου-Σμοκοβίτη για τις καίριες επισημάνσεις της, που αφορούσαν ζητήματα μεθοδολογίας, καθώς και για την εμπύχωση και υποστήριξη που μου παρείχε σε κάθε στάδιο της εκπόνησής της.

Οφείλω επίσης να ευχαριστήσω τον πρώην Πρόεδρο του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά, κύριο Αθανάσιο Κουρεμένο, για τις πολύτιμες συμβουλές του στην οργάνωση της έρευνας και για τον πολύτιμο χρόνο που αφιέρωσε κατά το στάδιο της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της διατριβής. Ακόμη, τον Αν. Καθηγητή κύριο Μιχάλη Σφακιανάκη για τις, καθοριστικής σημασίας, παρατηρήσεις και υποδείξεις του, που αφορούσαν τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνάς μου. Επίσης, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του τμήματος της Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου, για την προθυμία τους να ανταποκριθούν σε κάθε σχετικό με τη διατριβή αίτημά μου.

Παράλληλα, ευχαριστώ τους παράγοντες του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων για το ενδιαφέρον που επέδειξαν για την έρευνα και την αποστολή του ερωτηματολογίου στα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ) με την παράκληση να απαντήσουν σε αυτό. Ευχαριστώ, εξάλλου, τους Προέδρους, Αντιπροέδρους, Διευθυντές και Προϊσταμένους των Τμημάτων των Σχολών, καθώς και τα Στελέχη των Διοικητικών Υπηρεσιών των ΤΕΙ της Ελλάδος για το

ενδιαφέρον τους και για το χρόνο που αφιέρωσαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της διατριβής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, για την υπομονή που έδειξε και τη στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας της διατριβής. Επίσης, τους συνυποψήφιους διδάκτορες στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τις δημιουργικές συζητήσεις, το ομαδικό πνεύμα και την ευγενή άμιλλα που χαρακτήριζε και χαρακτηρίζει τις σχέσεις μας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Πριν αναλυθεί το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας του διοικητικού έργου των στελεχών της διοίκησης των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων χρήσιμο είναι να δοθούν ορισμένα στοιχεία που αφορούν την ίδρυση και λειτουργία των ΤΕΙ στην Ελλάδα.

1.1.1 Τα ΤΕΙ και η αποστολή τους

Τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΤΕΙ) ιδρύθηκαν το 1983 (Ν 1404/83), με την κατάργηση των Κέντρων Ανώτερης Τεχνικής & Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (ΚΑΤΕΕ). Με τον ίδιο νόμο τα ΤΕΙ ανήκουν στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, πλήρως αυτοδιοικούμενα στο πλαίσιο του Συντάγματος (άρθρο 16 παρ.5) και των νόμων και κανονισμών που τα διέπει.

Με το νόμο 2916/2001 η ανώτατη εκπαίδευση διακρίνεται σε δύο τομείς, τα Πανεπιστήμια και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, ο καθένας από τους οποίους έχει διακριτούς ρόλους, σκοπούς και αποστολή που διαφοροποιείται σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για αυτούς.

Ειδικότερα τα ιδρύματα του τεχνολογικού τομέα δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση στελεχών εφαρμογής υψηλής ποιοτικής στάθμης, τα οποία, με τη θεωρητική και εφαρμοσμένη κατάρτισή τους :

- I. Αποτελούν συνδυαστικό κρίκο μεταξύ γνώσης και εφαρμογής, αναπτύσσοντας την εφαρμοσμένη διάσταση των επιστημών και των τεχνών στα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία.

II. Μεταφέρουν, χρησιμοποιούν και προάγουν σύγχρονη τεχνολογία, καθώς επίσης και μεθόδους, πρακτικές και τεχνικές στο χώρο των εφαρμογών.

Στο πλαίσιο αυτό, τα ΤΕΙ συνδυάζουν την ανάπτυξη του καταλλήλου θεωρητικού υπόβαθρου σπουδών με υψηλού επιπέδου εργαστηριακή και πρακτική άσκηση, ενώ παράλληλα διεξάγουν κυρίως τεχνολογική έρευνα και αναπτύσσουν τεχνογνωσία και καινοτομίες στα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία.

Τα ΤΕΙ διαφέρουν από τα Πανεπιστήμια στο ότι οι σπουδές σε αυτά έχουν σαφή τεχνολογικό προσανατολισμό και αυτό σημαίνει ότι:

1) Δίνεται μεγαλύτερο βάρος στην εφαρμογή των επιστημονικών γνώσεων παρά στη θεωρητική ανάπτυξή τους. Αυτό, ανάλογα με τη φύση του αντικειμένου, επιτυγχάνεται με τη λειτουργία εργαστηριακών μαθημάτων, με φροντιστηριακά τμήματα μικρού αριθμού σπουδαστών και άμεση επίβλεψη της εργασίας τους από τους διδάσκοντες, με την εκπόνηση εργασιών εφαρμογής στη διάρκεια και στο τέλος των σπουδών.

2) Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη λήψη πρακτικών γνώσεων και την εφαρμογή των επιστημονικών γνώσεων πριν από την απόκτηση του πτυχίου με την υποχρέωση εξάμηνης πρακτικής άσκησης σε θέση αντίστοιχη με την ειδικότητα του πτυχίου. Η εξάμηνη πρακτική άσκηση είναι αναπόσπαστο και υποχρεωτικό τμήμα των σπουδών.

3) Το εκπαιδευτικό προσωπικό επιλέγεται με τέτοιο τρόπο ώστε, πέρα από τη θεωρητική του κατάρτιση και εξειδίκευση, να διαθέτει σημαντική πολυετή επαγγελματική πείρα εφαρμογής των επιστημονικών γνώσεων στην παραγωγή, προκειμένου να μεταφέρει στους σπουδαστές όχι μόνο θεωρητικές αλλά και εφαρμοσμένες γνώσεις.

Στόχος των ΤΕΙ είναι οι απόφοιτοί του να μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα (χωρίς να απαιτείται εκτενής χρόνος προσαρμογής) στις απαιτήσεις των περισσότερων θέσεων εργασίας που υπάρχουν στην ελληνική αγορά.

1.1.2 Οργανωτική διάρθρωση - Συλλογικά Όργανα των ΤΕΙ

Η οργανωτική διάρθρωση των ΤΕΙ είναι δομημένη σε δύο άξονες. Ο ένας άξονας περιλαμβάνει τις εκπαιδευτικές μονάδες (Σχολές, Τμήματα Σχολών και

Γραμματείες Σχολών και Τμημάτων) και ο άλλος τις Διοικητικές Υπηρεσίες με τη συγκρότηση Διευθύνσεων, Τμημάτων και Αυτοτελών Γραφείων. Σε κάθε άξονα δημιουργούνται επίπεδα ιεραρχίας με τη δημιουργία διοικητικών μονάδων. Κάθε διοικητική μονάδα έχει προϊστάμενο και υφισταμένους και περιγράφεται σε αυτή το έργο της. Στις εκπαιδευτικές μονάδες προϊστανται εκπαιδευτικοί –εκτός των Γραμματειών Σχολών και Τμημάτων, στις οποίες προϊσταται διοικητικό προσωπικό, ενώ στις διοικητικές διοικητικό προσωπικό.

Βασική εκπαιδευτική μονάδα στα ΤΕΙ είναι το Τμήμα Σχολής, το οποίο χορηγεί το αντίστοιχο πτυχίο (εκτός των Τμημάτων Γενικών Μαθημάτων). Σε κάθε Τμήμα Σχολής συγκροτούνται Τομείς Μαθημάτων (ΤΜ) με βάση τα γνωστικά αντικείμενα, οι οποίοι συντονίζονται στο εκπαιδευτικό τους έργο από τους Υπεύθυνους των ΤΜ.

Όργανα του ΤΜ είναι η Γενική Συνέλευση και ο Υπεύθυνος του Τομέα. Τη Γενική Συνέλευση του Τομέα συγκροτούν ο Υπεύθυνος του Τομέα με το εκπαιδευτικό προσωπικό που αντιστοιχεί σε αυτόν και εκπρόσωποι των σπουδαστών.

Όργανα του Συμβουλίου του Τμήματος είναι η Γενική Συνέλευση, το Συμβούλιο και ο Προϊστάμενος. Η Γενική Συνέλευση απαρτίζεται από το εκπαιδευτικό προσωπικό (ΕΠ) του Τμήματος και εκπροσώπους των σπουδαστών. Ο Προϊστάμενος με τους Υπεύθυνους των ΤΜ και εκπροσώπους των σπουδαστών συγκροτούν το Συμβούλιο του Τμήματος (ΣΤ), στο οποίο επίσης μετέχουν εκπρόσωποι των σπουδαστών.

Όργανα της Σχολής είναι το Συμβούλιο και ο Διευθυντής. Οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων με το Διευθυντή Σχολής συγκροτούν το Συμβούλιο της Σχολής, στο οποίο μετέχουν και εκπρόσωποι των σπουδαστών.

Το διοικητικό έργο των Σχολών και Τμημάτων διεκπεραιώνεται από τις γραμματείες που αναφέρονται στους προϊσταμένους των Σχολών και Τμημάτων.

Ο Πρόεδρος, ο Αντιπρόεδρος ή Αντιπρόεδροι, οι Διευθυντές των Σχολών, εκπρόσωπος των σπουδαστών και ο Γ. Γραμματέας του ΤΕΙ, ο οποίος έχει δικαίωμα ψήφου για διοικητικά και τεχνικά θέματα, συγκροτούν το Συμβούλιο του ΤΕΙ.

Όργανα των ΤΕΙ είναι η Γενική Συνέλευση, το Συμβούλιο και ο Πρόεδρος και ο Αντιπρόεδρος ή Αντιπρόεδροι (ανάλογα με τον πληθυσμό του κάθε ΤΕΙ).

Η Γενική Συνέλευση του ΤΕΙ είναι το ανώτατο διοικητικό όργανο. Απαρτίζεται από τον Πρόεδρο και Αντιπρόεδρο, τους Διευθυντές των Σχολών, τους προϊσταμένους των τμημάτων, ένα εκπρόσωπο του Δ.Π του ΤΕΙ, έναν εκπρόσωπο του Ε.Τ.Π του ΤΕΙ, το Γ. Γραμματέα του ΤΕΙ και εκπροσώπους των σπουδαστών σε ποσοστό ίσο προς το 50% των υπόλοιπων μελών της Συνέλευσης, πλην του Προέδρου και Αντιπροέδρου

1.1.3 Το προσωπικό των ΤΕΙ

Το προσωπικό των ΤΕΙ διακρίνεται σε :

- Εκπαιδευτικό Προσωπικό ΕΠ (Καθηγητές, Αναπληρωτές Καθηγητές, Επίκουροι καθηγητές και Καθηγητές Εφαρμογών)
- Ειδικό Διδακτικό Προσωπικό Ε.ΔΙ.Π
- Διοικητικό Προσωπικό ΔΠ
- Ειδικό Τεχνικό Προσωπικό ΕΤΠ

1.1.4 Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Τα Πανεπιστήμια και γενικότερα τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, στα οποία κατατάσσονται και τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, υφίστανται θεμελιώδεις αλλαγές ιδίως την τελευταία δεκαετία, στο βαθμό μάλιστα που ελάχιστα κοινά σημεία έχουν με τα Πανεπιστήμια του προηγούμενου αιώνα. Η μετάβαση από την επιλεκτική στη μαζική ανώτατη εκπαίδευση, μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, έπαιξε καθοριστικό ρόλο σε αυτή την αλλαγή. Η κατάσταση που αντιμετωπίζει το σύγχρονο Πανεπιστήμιο έχει διεθνή χαρακτήρα και προέκυψε από τις πιέσεις που άσκησαν δημογραφικοί, κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες (Yielder & Codling, 2004).

Τα τελευταία δέκα χρόνια η Ανώτατη Εκπαίδευση στην Ελλάδα διαγράφει αυξητική τάση σε πληθυσμό φοιτητών σε σχέση με τα προηγούμενα εκατό χρόνια.

Σημαντικό ρόλο έπαιξαν οι πολιτικές των κυβερνήσεων για την αύξηση του αριθμού των φοιτητών και σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Εναγκαλίστηκαν και στήριξαν την ανάπτυξη αυτή με αύξηση της χρηματοδότησης, αλλά σε βαθμό μη ικανοποιητικό για την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν. Το σύστημα της αυτοχρηματοδότησης των πανεπιστημίων, όπως αυτό εφαρμόστηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία (McInnis, 1995), είχε μια διάχυτη επίδραση στην ανάπτυξη της ηγεσίας και του μάνατζμεντ των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων. Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίζεται από την αύξηση του ανταγωνισμού και της επίδρασης των δυνάμεων της αγοράς στην τριτοβάθμια εκπαίδευση.

Παράλληλα, και ενισχύοντας σε κάποιο βαθμό αυτή την αλλαγή, παρατηρήθηκε σταδιακή εστίαση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη συνεισφορά της στην ιδιωτική οικονομία. Αυτές οι αλλαγές λειτούργησαν ως διελκυστίνδα μεταξύ της «δεδομένης» αυτονομίας των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων, της ακαδημαϊκής ελευθερίας και της υποχρέωσης ελέγχου αυτών των οργανισμών από την πολιτεία. Συγκεκριμένα, παρατηρείται αυξημένη αντιπαράθεση μεταξύ ακαδημαϊκών και διοικητικών πρακτικών, ενώ συγκρούονται μεταξύ τους η ακαδημαϊκή ελευθερία των πανεπιστημιακών με την προσωπική υποχρέωσή τους για διοικητικό έλεγχο από την πολιτεία.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι όλα τα παραπάνω επιδρούν σημαντικά στη λειτουργία των σύγχρονων πανεπιστημίων και των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Ο Shattock (1995) αναφέρει σχετικά ότι σε όλες σχεδόν τις χώρες τα πανεπιστήμια αντιμετωπίζουν πρόβλημα ταυτότητας κάτω από την πίεση της ραγδαίας αύξησης του αριθμού των φοιτητών και σπουδαστών, της ελλιπούς χρηματοδότησης, του αυξανόμενου κυβερνητικού ελέγχου και ορισμένων ενδείξεων δυσaréσκειας από το κοινωνικό σύνολο.

Υπάρχουν πολλές σημαντικές αλληλοσχετιζόμενες συνέπειες που αφορούν το μέλλον της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όλες όμως έχουν ως αφετηρία το γεγονός ότι **μετακινήθηκε προς τη μαζική ανώτατη εκπαίδευση**. Οι συνέπειες της νέας αυτής τάξης πραγμάτων στην ανώτατη εκπαίδευση μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

Πρώτον, παρατηρείται ότι με την αύξηση του αριθμού των εισακτέων στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα αυξάνεται και το ποσό της χρηματοδότησης από την πολιτεία, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι καλύπτεται έτσι το οικονομικό τους πρόβλημα για την αντιμετώπιση των αναγκών σε κτιριακές υποδομές, εξοπλισμό και προσλήψεις εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην αύξηση του ελέγχου των πανεπιστημίων και της δυνατότητας άσκησης κεντρικού ελέγχου μέσω θεσμοθετημένων κρατικών μηχανισμών. Αυτό έχει ως συνέπεια, σύμφωνα με πολλούς ερευνητές (Yielder & Codling, 2004), να δημιουργούνται περιορισμοί της ακαδημαϊκής ελευθερίας, η οποία εξακολουθεί να θεωρείται ως βασική αρχή λειτουργίας ή αλλιώς απαραίτητη προϋπόθεση για την εκπλήρωση της αποστολής του παραδοσιακού πανεπιστημιακού ιδρύματος.

Δεύτερον, η μαζικοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχει σταδιακά μαζικοποιήσει και τα παρεχόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα, με αποτέλεσμα τα πανεπιστήμια να δυσκολεύονται να διατηρήσουν ή να αποκτήσουν μια δική τους ξεχωριστή ταυτότητα. Όσο αυξάνονται οι φοιτητές, και παράλληλα μειώνονται οι χρηματοδοτήσεις, τόσο το διαθέσιμο εισόδημα των πανεπιστημίων φθίνει, με συνέπεια να έχουν λιγότερους πόρους στη διάθεσή τους για τη δημιουργία της δικής τους ταυτότητας.

Ορισμένα από τα πρόσωπα που επηρεάζονται άμεσα από τη λειτουργία των πανεπιστημίων –όπως είναι οι φοιτητές/σπουδαστές, το Υπουργείο Παιδείας και άλλοι πιθανοί φορείς χρηματοδότησης των πανεπιστημίων και ΤΕΙ–, δύσκολα εντοπίζουν διακριτές διαφορές μεταξύ των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και, το χειρότερο, τείνουν να προσδίδουν στις αδυναμίες και τα λάθη ενός Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος γενικό χαρακτήρα. Δυστυχώς δεν συμβαίνει το ίδιο όταν κάποιο από αυτά διακριθεί σε ορισμένο τομέα, δηλαδή δεν γενικεύεται η διάκριση αυτή για το σύνολο των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

Εξάλλου, το ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς ενθάρρυνε την ανάπτυξη μεγάλης ποικιλίας προγραμμάτων σπουδών και αύξησε τις δυνατότητες επιλογής των φοιτητών. Στην πραγματικότητα, όμως, σε πολλές χώρες συνέβη το αντίθετο, αφού η κατευθυνόμενη από την αγορά τριτοβάθμια εκπαίδευση ουσιαστικά ενίσχυσε την εστίαση των σπουδών σε περιορισμένες ειδικότητες που παρουσιάζουν υψηλότερη ζήτηση (π.χ. διοίκηση επιχειρήσεων, πληροφορική

κ.λπ.), προσπαθώντας να καλύψει τις αλλαγές στη ζήτηση επιστημόνων από την αγορά.

Τρίτον, η αξία των επιστημονικών γνώσεων και ικανοτήτων χάνει την αποκλειστικότητά της. Πριν γίνει το πανεπιστήμιο προσβάσιμο στις ευρύτερες κοινωνικές μάζες, το πτυχίο πανεπιστημίου ήταν τίτλος με αξία που εκφράζετο κοινωνικά και οικονομικά. Σήμερα, που οι προπτυχιακοί τίτλοι σπουδών είναι ένα συνηθισμένο προσόν των ανθρώπων, η κοινωνική και οικονομική τους θέση είναι αισθητά κατώτερη και η αξία του πτυχίου υποβαθμίζεται στα μάτια των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτής της κατάστασης είναι οι φοιτητές να στρέφονται σε μεταπτυχιακές σπουδές, ώστε να επαναποθετήσουν τους εαυτούς τους στην αγορά εργασίας και στην κοινωνία. Τα πανεπιστήμια επιδιώκουν να παρέχουν γνώσεις που συνδέονται με τις ανάγκες των επιχειρήσεων και δημιουργούν σχετικά νέα τμήματα, γεγονός που επαναπροσδιορίζει το ρόλο τους στην κοινωνία. Η ταχύτατα διευρυνόμενη ιδιωτική εκπαίδευση, με τα εργαστήρια ελευθέρων σπουδών, μη αναγνωρισμένα πανεπιστημιακά ιδρύματα, που παρέχουν εκπαίδευση στην Ελλάδα, έχει συμβάλει σημαντικά προς την κατεύθυνση αυτή. Ανάλογη κατάσταση αντιμετωπίζει η Αγγλία και η Νέα Ζηλανδία με τα λεγόμενα πρώην πολυτεχνικά ιδρύματα (polytechnics), και η Αυστραλία με τα κολέγια προχωρημένης εκπαίδευσης (advanced education colleges) που, στην προσπάθεια απόκτησης πανεπιστημιακού κύρους, ενισχύουν την τάση της περαιτέρω «διολίσθησης των προσόντων» που παρέχουν τα πανεπιστημιακά ιδρύματα, με ένα θεσμικά αναγνωρισμένο τρόπο. Η αναγνώριση των πτυχίων των εργαστηρίων ελευθέρων σπουδών, που συνεργάζονται με αγγλικά πανεπιστήμια, ως ισότιμα με τα αντίστοιχα πτυχία των ελληνικών πανεπιστημίων, έχει αποτελέσει ζήτημα προβληματισμού του Υπουργείου Παιδείας, με δεδομένη την πίεση που ασκείται από τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω της οδηγίας 85/384/ΕΟΚ του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της 10ης Ιουνίου 1985, που οδήγησε πολλές υποθέσεις ενώπιον του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου ΔΕΚ (π.χ. η υπόθεση C-417/02).

Πέραν των παραπάνω παραγόντων που επιδρούν στη διοίκηση των πανεπιστημίων, η νέα εποχή της πληροφορικής και της τεχνολογίας είχε, και αυτή, σημαντικό αντίκτυπο στη λειτουργία των ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η

πληροφορική μείωσε το μονοπώλιο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην πληροφόρηση και τη διάχυση της γνώσης. Το μεταπολεμικό πανεπιστήμιο διατηρούσε ακόμη ένα εικονικό μονοπώλιο της δημιουργίας και διατήρησης της γνώσης και προσπάθησε να διατηρήσει αυτό το προνόμιο, όπως κάθε έθνος την κουλτούρα και την ταυτότητά του. Η έρευνα ήταν η αδιαμφισβήτητη υπευθυνότητα κάθε πανεπιστημίου και νέα γνώση δημιουργήθηκε, δοκιμάστηκε και εξελίχθηκε από το διακεκριμένο επιστημονικό ανθρώπινο δυναμικό του. Στα πλαίσια αυτά καλλιεργήθηκε η ακαδημαϊκή ελευθερία με τρόπο που να θεωρείται **αναφαίρετο** δικαίωμα των Πανεπιστημιακών. Αυτό το δικαίωμα όμως δεν μπόρεσε να διατηρηθεί στο σύγχρονο πανεπιστήμιο. Εν όψει του μεγάλου αριθμού των φοιτητών η γνώση, όπως ήταν φυσικό, τυποποιήθηκε και παρέχεται κάτω από συγκεκριμένες κανονιστικές διαδικασίες με αποτέλεσμα τη μείωση της ακαδημαϊκής ελευθερίας.

Σύμφωνα με τους Neave και Van Vught (1991), η ανάπτυξη του μανάτζμεντ στα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα, είναι συνέπεια τριών κυρίως παραγόντων και συγκεκριμένα:

- α) Της αυξανόμενης επιρροής που ασκούν οι εξωτερικοί κοινωνικοί εταίροι, όπως η κυβέρνηση, η τοπική αυτοδιοίκηση κ.λπ.
- β) Της έμφασης που δίνεται στο στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο σχολών και τμημάτων.
- γ) Της υιοθέτησης και της προσαρμογής στάσεων, τεχνικών και συμπεριφορών που ακολουθούνται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, όπου η επιστήμη της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων θα καθορίζει πλέον τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των διοικητικών οργάνων και υπηρεσιών των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η παρούσα μελέτη έρχεται να συμβάλει στην επίλυση των προβλημάτων που συνεπάγονται οι παραπάνω αλλαγές, αλλά και των μακροχρόνιων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η ανώτατη εκπαίδευση. Επίσης, τα τριτοβάθμια ιδρύματα, λόγω του δημόσιου χαρακτήρα τους, αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της χαμηλής παραγωγικότητας και, γενικά ως οργανισμοί, παρουσιάζουν αδυναμία ως προς την επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων τους

1.2. Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Στην παρούσα μελέτη διευρύνονται και επανατοποθετούνται ορισμένοι από τους παράγοντες της διάρθρωσης και λειτουργίας μιας οργάνωσης και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός τριτοβάθμιου εκπαιδευτικού οργανισμού, κατά το μέρος που αφορά το διοικητικό έργο και όχι την εκπαίδευση. Οι μεταβλητές αυτές δοκιμάζονται στα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα στην Ελλάδα.

Τα σημεία στα οποία εντοπίζεται η συμβολή της παρούσας μελέτης μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω τρεις κατηγορίες:

- α) στη χρησιμοποιούμενη επιστημονική προσέγγιση,
- β) στον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής και λειτουργίας ενός οργανισμού, ειδικότερα των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και γενικότερα της Ανώτατης Εκπαίδευσης ως προς την άσκηση του διοικητικού έργου,
- γ) στη μοναδικότητά της για την Ελλάδα.

Η ανάλυση των σημείων αυτών γίνεται στις επόμενες παραγράφους.

A. Ως προς την επιστημονική προσέγγιση

- Γίνεται χρήση αφενός προσεγγίσεων της διοικητικής επιστήμης και αφετέρου της ψυχολογίας και της κοινωνικής ψυχολογίας. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να ξεφύγει από τη μονομέρεια των προσεγγίσεων μιας επιστήμης και να εξετάσει το πρόβλημα συνολικά (διεπιστημονικά). Επίσης, η επιλογή αυτή δίνει στην παρούσα διατριβή έναν χαρακτήρα μοναδικότητας, αφού για πρώτη φορά επιχειρείται μια τέτοιου τύπου διεπιστημονικής προσέγγισης.

B. Ως προς τον αποτελεσματικότερο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής και λειτουργίας ενός οργανισμού

- Ο συνδυασμός των χρησιμοποιούμενων μεταβλητών μέτρησης της διάρθρωσης και λειτουργίας μιας οργάνωσης και η συσχέτιση αυτών με την

αποτελεσματικότητα άσκησης διοικητικού έργου γίνεται για πρώτη φορά. Για τη μέτρηση της κάθε μεταβλητής έγιναν συγκεκριμένες προσθήκες από το συγγραφέα, ώστε να προσαρμοστούν καλύτερα στις ιδιαιτερότητες των εκπαιδευτικών οργανισμών.

- Ανάλογες προσθήκες και προσαρμογές έγιναν στις μεταβλητές μέτρησης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και λήφθηκαν υπόψη τα χαρακτηριστικά των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών οργανισμών στην Ελλάδα κατά την επιλογή και την προσαρμογή των μεταβλητών αυτών.

Γ. Ως προς τη μοναδικότητά της για την Ελλάδα

- Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε ο συγγραφέας, δεν έχει δημοσιευθεί μέχρι σήμερα ανάλογη επιστημονική μελέτη που να αναφέρεται στους παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας των ΤΕΙ στην Ελλάδα και στον τρόπο που αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού ως προς το παραγόμενο διοικητικό έργο. Με την έρευνα αυτή και με βάση τα αποτελέσματά της δίδεται η δυνατότητα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα και στην πολιτεία να επανεκτιμήσουν το σχεδιασμό οργανωτικών δομών διάρθρωσης και λειτουργίας των ιδρυμάτων και να διορθώσουν υπάρχουσες αδυναμίες που μειώνουν την αποτελεσματικότητά τους.

1.3. Η ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση του προβλήματος, που έγινε στην παράγραφο 1.1.4. (σελ. 11-15), γίνεται αντιληπτό ότι σε ένα τέτοιο (εσωτερικό και εξωτερικό) περιβάλλον που αντιμετωπίζουν τα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα, η επιστήμη της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων θα χρειαστεί να συνεισφέρει στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους. Το αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται το κάθε ίδρυμα κάνει την αναζήτηση της αποτελεσματικότητας πιο επιτακτική από ποτέ.

Η παρούσα μελέτη έρχεται να ερευνήσει ακριβώς ορισμένους αντιπροσωπευτικούς παράγοντες της διάρθρωσης και λειτουργίας που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των ιδρυμάτων. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με το διοικητικό έργο που διεξάγεται σε έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα, ο οποίος λειτουργεί με προκαθορισμένη δομή και νομικό πλαίσιο διοίκησης. Η μελέτη αυτών των μεταβλητών γίνεται σε περίοδο που η πολιτεία προβληματίζεται και μελετά, σύμφωνα με ανακοινώσεις των αρμόδιων παραγόντων της, την κατάρτιση ενός νόμου - πλαισίου για αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων [http://www.in.gr/news/article.asp? lngEntityID=666003](http://www.in.gr/news/article.asp?lngEntityID=666003) , (προσπέλαση 28/1/2006).

Συνεπώς η χρησιμότητά της είναι ιδιαίτερα σημαντική, εάν μάλιστα λάβει κανείς υπόψη και το γεγονός της διεύρυνσης του αριθμού των ιδρυμάτων της ανώτατης εκπαίδευσης στην Ελλάδα. Η διεύρυνση αυτή (σε αριθμό σχολών, τμημάτων, προσωπικού και φοιτητών) εντείνει την ανάγκη για εκπόνηση τέτοιων μελετών που να δίνουν σαφή και τεκμηριωμένη λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση των ιδρυμάτων αυτών, εξετάζοντας τους παράγοντες της διάρθρωσης και λειτουργίας που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

Επίσης, οι διαστάσεις της οργάνωσης που χρησιμοποιούνται είναι (με ορισμένες προσαρμογές) ανάλογες με αυτές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε οποιονδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα. Συνεπώς η χρησιμότητα της μελέτης αυτής υπερακοντίζει τις υπαρκτές και μεγάλες ανάγκες των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, αφού μέσα από αυτή θα είναι δυνατή, στη συνέχεια, η ανάδειξη των ιδιαιτεροτήτων της διοίκησης των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών οργανισμών σε σχέση με τις επιχειρήσεις που δεν παρέχουν υπηρεσίες τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Η χρησιμότητα της μελέτης αυξάνεται και λόγω της επικείμενης αξιολόγησης των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούν. Η σωστή οργάνωση και διοίκηση ενός ιδρύματος θα προσελκύσει καλύτερης ποιότητας φοιτητές και σπουδαστές και, ίσως, να σταματήσει την εκροή φιλόδοξων αποφοίτων Λυκείου στο εξωτερικό για σπουδές σε αναγνωρισμένα ανώτατα ιδρύματα .

Η παρούσα μελέτη αυτή, για όλους τους παραπάνω λόγους, όπως προαναφέρθηκαν, έρχεται στην κατάλληλη στιγμή να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο στη διοίκηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και να καλύψει ένα σημαντικό μέρος των αναγκών τους σε ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης.

1.4. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα διδακτορική διατριβή έγινε με τους παρακάτω περιορισμούς:

1. Από το σύνολο των παραγόντων διάρθρωσης και λειτουργίας επιλέχθηκαν συγκεκριμένοι παράγοντες ως περισσότερο αντιπροσωπευτικοί και ικανοί να απαντήσουν στο πρόβλημα που ερευνάται. Ειδικότερα, επιλέχθηκαν οι παράγοντες :
 - i. Οργανωτικής δομής
 - α. τυποποίηση
 - β. τυπικότητα
 - γ. συγκέντρωση - αποκέντρωση
 - δ. ενότητα εντολής - ενότητα διοίκησης
 - i.i. Λειτουργίας
 - α. ποιότητα επικοινωνίας
 - β. άγχος
 - γ. τυπική εξουσία
 - δ. λήψη αποφάσεων
2. Από το σύνολο των ΤΕΙ στην Ελλάδα λήφθηκε ένα τυχαίο αντιπροσωπευτικό δείγμα και ακολουθήθηκε η απογραφική μέθοδος δειγματοληψίας. Το γεγονός αυτό δεν μειώνει την αξία των πορισμάτων της μελέτης, αλλά θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι εμπεριέχει μικρή στατιστική απόκλιση.
3. Δεν εξετάζεται το ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον των ΤΕΙ κατά τη στιγμή της διεξαγωγής της έρευνας, γιατί αντικείμενό της είναι οι παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας μιας οργάνωσης και όχι το εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης (Bhardwaj, 2001).

4. Δεν εξετάζεται η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και του διδακτικού έργου.
5. Η μέτρηση των μεταβλητών της έρευνας έγινε με τη χρήση κλιμάκων Likert από το ένα έως το πέντε (1 - 5), που είναι ο συνήθης τρόπος μέτρησης αντιληπτών μεγεθών, αν και αντιμετωπίζει προβλήματα αντίστοιχα όλων των άλλων μετρήσεων μελετών του είδους αυτού. Συγκεκριμένα, παρά το γεγονός ότι η κλίμακα από το τείνει να επικρατήσει όλων των άλλων μετρήσεων, αναφέρεται ότι υπάρχει και η κλίμακα από το μηδέν έως το τέσσερα, από το ένα έως το επτά είτε έως το δέκα ή το έντεκα. Σημαντικό είναι η κλίμακα, που υιοθετεί ο κάθε ερευνητής, να έχει μία επιλογή που να διχοτομεί την κλίμακα και να εκφράζει την ουδέτερη στάση του ερωτούμενου (π.χ. ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ).
6. Από τους παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας στην έρευνα δεν εξετάστηκαν:
 - i. η εταιρική κουλτούρα
 - ii. η εξειδίκευση
 - iii. η τεχνολογία
 - iv. οι οικονομικοί πόροι
 - v. η τμηματοποίηση
 - vi. η οργανωτική δικαιοσύνη
 - vii. η ένταση της διοίκησης
 - viii. το μέγεθος της οργάνωσης
 - ix. οι κτιριακές εγκαταστάσεις
 - x. η εμπλοκή των εργαζομένων
 - xi. η καινοτομία
 - xii. η εσωτερική αγορά εργασίας

1.5. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΩΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

1. **Τυποποίηση.** Αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι διοικητικές θέσεις εργασίας, στο εσωτερικό του οργανισμού, περιγράφονται με συγκεκριμένες

διαδικασίες που ακολουθούν ορισμένη σειρά κατά την εκτέλεσή τους (DeMendonca και Baxter, 2001). Εάν μια θέση εργασίας χαρακτηρίζεται από υψηλή τυποποίηση, τότε δεν υπάρχει η δυνατότητα διάκρισης εκ μέρους των εργαζομένων ούτε το περιθώριο ελιγμών όσον αφορά το τι, το πώς και το πότε πρέπει να γίνει κάτι (Ramakumar και Cooper, 2004). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παραδίδουν την ίδια εργασία, την ίδια χρονική στιγμή. Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις εργασίες, αφού υπάρχουν πολλοί κανόνες και ξεκάθαρες διαδικασίες που καλύπτουν τον τρόπο εκτέλεσης της κάθε εργασίας, σε εταιρίες όπου υπάρχει υψηλή τυποποίηση. Όταν υπάρχει χαμηλή τυποποίηση, οι συμπεριφορές κατά τη διάρκεια της εργασίας δεν είναι δεδομένες και τα περιθώρια ελιγμών είναι αρκετά μεγάλα. Η τυποποίηση, όποτε υπάρχει, δεν επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν εναλλακτικές συμπεριφορές (Berger, 1997, Kochan, 1993).

2. **Τυπικότητα.** Αναφέρεται στην ύπαρξη τυπικών περιγραφών, καθηκόντων, πολιτικών και διαδικασιών για το προσωπικό ενός οργανισμού (Michaels, Dubinsky, Kotabe, και Lim, 1996). Τυπικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα τηρείται σε γραπτά κείμενα. Η τυπικότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρήσης κανόνων και πρότυπων λειτουργικών διαδικασιών, καθώς και μέσω της ανάπτυξης κοινών και αποδεκτών κωδίκων και διαδικασιών (Bodewes, 2002).
3. **Συγκέντρωση - Αποκέντρωση.** Η συγκέντρωση αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων είναι διεσπαρμένη ή συμπυκνωμένη μέσα σε έναν οργανισμό. Ο όρος **συγκεντρωτισμός** αναφέρεται στο βαθμό που κάθε απόφαση λαμβάνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης (Daiute, 1984). Η έννοια αφορά την επίσημη αρχή, δηλαδή τα δικαιώματα που απορρέουν από κάθε θέση εργασίας. Στην περίπτωση που η ανώτατη διοίκηση δεν λαμβάνει υπόψη της τη γνώμη των υφιστάμενων στελεχών και υπαλλήλων, τότε το σύστημα χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό. Αντίθετα, όσο περισσότερο συμμετέχουν οι υφιστάμενοι στη λήψη αποφάσεων τόσο πιο αποκεντρωτικό είναι το σύστημα.

4. **Τυπική Εξουσία.** Είναι η εξουσία που έχει ένα άτομο μέσα σε μια οργάνωση. Η βάση της τυπικής εξουσίας είναι ο νόμος και η θέση που κατέχει κάποιος μέσα σε μια οργάνωση (Aghion και Tirole, 1997). Η τυπική εξουσία διαφέρει από τη λειτουργική, η οποία προέρχεται από την επαγγελματική ικανότητα, την εμπειρία και τις ανθρώπινες σχέσεις (Peabody, 1962).
5. **Ενότητα εντολής - αλληλουχία εντολών.** Είναι μια συνεχής ροή εξουσιών που ξεκινάει από την κορυφή της οργάνωσης ως τη βάση και διευκρινίζει το ποιος αναφέρει σε ποιον (Davis, 1968). Απαντάει σε ερωτήματα όπως «σε ποιον να αποταθώ για κάποιο πρόβλημα» ή «σε ποιον πρέπει να αναφέρω».
6. **Λήψη αποφάσεων.** Αφορά τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα εάν ακολουθείται το συμμετοχικό ή το αυταρχικό μοντέλο κατά τη λήψη των αποφάσεων. Όσο ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων αυξάνεται τόσο και η διαδικασία λήψης αποφάσεων, που ακολουθείται, μετακινείται από το αυταρχικό στο συμμετοχικό μοντέλο (Pfeffer, 1981). Κρίσιμης σημασίας είναι επίσης και ο βαθμός στον οποίο η εξουσία ενός ατόμου, που συμμετέχει στη λήψη μιας απόφασης, επηρεάζει την κατεύθυνση της απόφασης που θα ληφθεί.
7. **Άγχος.** Συγκεκριμένα εξετάζεται το οργανωσιακό άγχος, το οποίο εκφράζεται από την ψυχολογική κατάσταση που βιώνει ένα άτομο στο χώρο εργασίας του. Το οργανωσιακό άγχος συνδέεται με την δυνατότητα που έχει ο εργαζόμενος να εκπληρώσει τα καθήκοντα που απορρέουν από την θέση εργασίας του (Edwards, 1996). Όσο αυξάνει η δυνατότητα εκτέλεσης των καθηκόντων ενός εργαζόμενου τόσο μειώνεται το οργανωσιακό και αντίστροφα (DeFrank και Ivancevich, 1998).
8. **Επικοινωνία.** Επικοινωνία είναι ο βαθμός στον οποίο η πληροφορία μεταφέρεται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Ο ορισμός αυτός (Tannenbaum, 1968) δηλώνει ότι επιλέγεται να εξεταστεί η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων-μελών μιας οργάνωσης (διαπροσωπική) και η ποιότητά της, και όχι η διατμηματική επικοινωνία. Οι διαστάσεις της ποιότητας της

επικοινωνίας (Penley και Hawkins 1985), που εξετάζονται είναι η επικοινωνία *καθηκόντων, απόδοσης, σταδιοδρομίας, ανταπόκρισης*, καθώς και η *προσωπική*.

9. Αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός πετυχαίνει τους στόχους του (Mahoney και Weitzel, 1969). Οι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός παρουσιάζουν ομοιότητες αλλά και διαφορές μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων όπως επίσης και οι στόχοι ενός οργανισμού μπορεί να είναι πολλοί και ποικίλοι (Price, 1972). Με τον όρο αποτελεσματικότητα της οργάνωσης αναφερόμαστε στο αποτέλεσμα των δράσεων και συμπεριφορών των μελών αυτής της οργάνωσης (Delaney και Huselid, 1996) αλλά και στις επιπτώσεις των παραγόντων διάρθρωσης και λειτουργίας στην ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης και στον τρόπο που τα διευθυντικά στελέχη μιας οργάνωσης (Mahoney, 1967) αντιλαμβάνονται (Lubell, 2003) την αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου οργανισμού (αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα).

10. Ικανοποίηση από την εργασία. Εκφράζει το βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι ευχαριστημένο από το σύνολο των χαρακτηριστικών της θέσης εργασίας του, καθώς και από τις σχέσεις που αναπτύσσει το άτομο στον εργασιακό του χώρο με προϊσταμένους, συνεργάτες και υφισταμένους (Oshagbemi, 1997,1999, 2001).

11. Οργανωτική δομή (organizational structure). Η οργανωτική δομή είναι ένα σύστημα που προσδιορίζει το πώς κατανέμονται, ομαδοποιούνται και συντονίζονται οι διάφορες εργασίες μέσα σε μια συγκεκριμένη οργάνωση (Aiken, Bacharach, and French, 1980). Η οργανωτική δομή αναφέρεται στην έκταση στην οποία οι δραστηριότητες του προσωπικού είναι δομημένες και στο βαθμό που η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων (Harrison, 1999) είναι συγκεντρωμένη στα υψηλά κλιμάκια.

1.6. ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η παρούσα μελέτη περιλαμβάνει πέντε κεφάλαια, τις βιβλιογραφικές αναφορές και

τα παραρτήματα.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται ο σκοπός της έρευνας, προσδιορίζεται το πρόβλημα που εξετάζεται, αναλύεται η συνεισφορά της εργασίας και, τέλος, επισημαίνονται οι περιορισμοί της και δίνεται το εννοιολογικό περιεχόμενο των χρησιμοποιούμενων όρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, που αποτελεί και το κεντρικό τμήμα της παρούσας μελέτης, γίνεται επισκόπηση των θεωρητικών και ερευνητικών δεδομένων που συνδέονται με την παρούσα μελέτη. Αναλυτικά, το κεφάλαιο αυτό εμπεριέχει εισαγωγή και ανάπτυξη των εννοιών της οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού καθώς και της αποτελεσματικότητάς του.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν από το σχεδιασμό της έρευνας και τη διαμόρφωση των υποθέσεων μέχρι τον τρόπο της στατιστικής ανάλυσης των ευρημάτων της παρούσας μελέτης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται στατιστικά τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα και γίνεται συνοπτική παρουσίαση των στατιστικών δεικτών σημαντικότητας που αφορούν τις υποθέσεις της έρευνας. Περιγράφεται, επίσης, η εικόνα που απορρέει από την έρευνα για τα ΤΕΙ στην Ελλάδα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ο έλεγχος των υποθέσεων, συζητούνται τα αποτελέσματα και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Τέλος, επισυνάπτονται η σχετική αρθρογραφία και τα παραρτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης των ΤΕΙ, με βάση την οργανωτική τους διάρθρωση και λειτουργία, αποτελεί το βασικό στόχο της παρούσας μελέτης. Μέσα μέτρησης των δύο ευρύτερων μεταβλητών διαμορφώθηκαν ώστε να προκύψουν συγκεκριμένες σχέσεις που στη συνέχεια θα αξιολογηθούν. Μέσα από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, ο ερευνητής διαπιστώνει ότι ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, μέχρι τη δεκαετία του 1980, ήταν μια εσωτερική διαδικασία και αποκλειστικό ζήτημα της διοίκησής τους (Lafeuille, 2002).

Όμως, όπως τονίστηκε και στον προσδιορισμό του προβλήματος, η αποτελεσματικότητα των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων σήμερα δεν αποτελεί πλέον εσωτερικό ζήτημα της κάθε οργάνωσης, αλλά ευρύτερο κοινωνικοοικονομικό, πολιτικό αίτημα και ανησυχία.

Η χρήση δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών, όπως τα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα, εισήχθη αρχικά, για πολιτικούς και διοικητικούς λόγους, στην Αγγλία από τη Henkel το 1991 (Lafeuille, 2002). Η Henkel χρησιμοποίησε δείκτες από τη βιομηχανία και διαμόρφωσε ένα σύστημα συνολικής αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών. Βέβαια, πολλοί συγγραφείς υιοθετούν έναν ευρύτερο ορισμό της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (Bruijn, 2002), ο οποίος εκφράζεται από το λόγο των εισροών προς τις εκροές του οργανισμού.

Η διάρθρωση και η λειτουργία αποτελούν έναν κρίσιμης σημασίας παράγοντα που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης (Aiken *et al*, 1980, Amaratunga, Baldry, 2000, Hall, 1982, pp. 169-291). Φυσικά μια αποτελεσματική οργάνωση είναι σε θέση κάθε φορά να δίνει την κατάλληλη απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές, αφού επιτρέπει στους οργανισμούς να

εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσουν τους κινδύνους, προάγοντας την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης (Hall, 1982, pp. 227-234).

Από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με την ανάλυση της επίδρασης του εξωτερικού περιβάλλοντος στη διάρθρωση και λειτουργία ενός οργανισμού ήταν και οι March & Simon (1958).

Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση της οργανωσιακής επίδοσης κάτω από ένα ικανοποιητικό επίπεδο, με αποτέλεσμα ένας οργανισμός να είναι πιθανόν να εισαγάγει ορισμένες οργανωτικές αλλαγές. Στην περίπτωση αυτή, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ανακαλύψουν νέους τρόπους αύξησης της αποτελεσματικότητας στα επιθυμητά επίπεδα.

Οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που λειτουργούν σε σχετικά προβλέψιμο περιβάλλον τείνουν να λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά σε σχέση με τους οργανισμούς που λειτουργούν στο πλαίσιο ενός σύνθετου και δύσκολα προβλέψιμου περιβάλλοντος. Αυτό απορρέει από το γεγονός ότι τα στελέχη που έχουν να αντιμετωπίσουν σχετικά ελεγχόμενο περιβάλλον δεν χρειάζεται να εκτιμήσουν την επίδραση πιθανών αλλαγών σε μεγάλο αριθμό αλληλοσυνδεόμενων μεταβλητών της οργάνωσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην απαιτούνται σύνθετες και αμφιβόλου αξίας διαδικασίες για την πρόβλεψη των αλλαγών του περιβάλλοντος, αναλαμβάνοντας παράλληλα τον κίνδυνο να γίνουν λάθη στις εκτιμήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους θα μειώσουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η σχέση μεταξύ της διάρθρωσης και της λειτουργίας έχει προκαλέσει έντονο ενδιαφέρον, αφενός στους ερευνητές της οργάνωσης, οι οποίοι επιθυμούν να κατανοήσουν τη σημασία των προσδιοριστικών παραγόντων στη διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και αφετέρου στα στελέχη των οργανισμών που επιθυμούν να μάθουν πώς θα κάνουν περισσότερο αποτελεσματική την οργάνωσή τους, έτσι ώστε να επιτύχουν περισσότερη και πιο αποτελεσματική οργάνωση.

2.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι ερευνητές της οργάνωσης εστίασαν το ενδιαφέρον τους σε έναν αριθμό από διαφορετικές διαστάσεις της οργανωτικής δομής (Child, 1974, Van de Ven 1976, Hall, 1997, Fry, 1982, Fredrickson, 1986, Miller, 1987).

Σύμφωνα με τους Kim (1980), Kimberly & Evanisko (1981), Subramanian & Nilakamta (1996) η οργανωτική δομή διευκολύνεται και επηρεάζεται από τα οργανωτικά χαρακτηριστικά, όπως είναι το μέγεθος, ο βαθμός συγκεντρωτισμού, ο βαθμός τυπικότητας και ο βαθμός εξειδίκευσης. Ακόμη, η εξειδίκευση αναφέρεται στην ύπαρξη προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού. Έχουν διαπιστωθεί στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ της υιοθέτησης των δραστηριοτήτων και των οργανωτικών χαρακτηριστικών (Zmud, 1982).

Η οργανωτική δομή αναφέρεται στην έκταση στην οποία οι δραστηριότητες του προσωπικού είναι δομημένες και η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων είναι συγκεντρωμένη στα υψηλά κλιμάκια (Pugh & Aston Group in Pugh & Hickson, 1989, σελ.18). Ειδικότερα, σχετίζεται με τις συνεχιζόμενες δραστηριότητες προς την κατεύθυνση της επίτευξης των στόχων. Άλλες αναφορές στο θέμα έχουν παρουσιάσει διάφορες μορφές δομών. Για παράδειγμα, ο Weber παρουσίασε μια τυπολογία δομών (π.χ. χαρισματικές, παραδοσιακές, ορθολογικές, νόμιμες), βασισμένος στον τρόπο με τον οποίο νομιμοποιείται η εξουσία. Οι Pugh & Aston Group μελέτησαν τις διαστάσεις των δομών (π.χ. ειδίκευση, σταθερότητα, τυποποίηση, συγκεντρωτισμός, διαμόρφωση).

Ο Mintzberg ταξινόμησε τους διοικητικούς ρόλους (π.χ. διαπροσωπικούς, πληροφοριακούς, αποφασιστικούς) σε σχέση με τη δομή της οργάνωσής τους (Pugh & Hickson, 1989). Οι συγγραφείς αυτοί έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η κατάλληλη μορφή δομής είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Pugh & Hickson, 1989).

Ορισμένες έρευνες εμφανίζουν την τάση να συσχετίζουν την αποτελεσματικότητα με κάποια συνολική μέτρηση της οργανωτικής δομής, ενώ αρκετές άλλες ανέλυσαν ιδιαίτερες δομικές μεταβλητές και την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού.

Τα άτομα μέσα σε μία οργάνωση εμπλέκονται συνεχώς σε διαδικασίες κατανόησης, οι οποίες αντανakλούν την αμοιβαία αλληλεπίδραση της αναζήτησης πληροφοριών, της απόδοσης της σημασίας της πληροφορίας και της οργανωσιακής δράσης (Gioia & Chittpeddi, 1991). Οι διαδικασίες καθοδηγούνται από σχήματα που επιβάλλουν νόημα και δομή στις πληροφορίες, προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόηση και η δράση των ατόμων (Gioia 1986). Τα σχήματα αναπτύσσονται με βάση τα κοινά χαρακτηριστικά συναφών περιστατικών (επεισόδια συμπεριφοράς) (Lord & Foci, 1986) και καθίστανται περισσότερο αφηρημένα, πολύπλοκα και οργανωμένα καθώς οι εμπειρίες επαναλαμβάνονται (Fiske & Taylor, 1984).

Οι Miles & Snow (1978) μίλησαν για τον τύπο του ερευνητή. Η κύρια ικανότητα του ερευνητή είναι να ανακαλύπτει και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Οι ερευνητές είναι συχνά οι δημιουργοί της αλλαγής στους αντίστοιχους οργανισμούς στις περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αλλαγή είναι ένα μόνο από τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιεί ο ερευνητής για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Daft (1978), υπάρχουν αυξανόμενες ενδείξεις ότι οι ηγέτες των οργανισμών επηρεάζουν την οργανωτική δομή. Οι Hage και Dewar (1973) ανέφεραν πρόσφατα ότι οι αξίες προς την αλλαγή προβλέπουν καλύτερα την υιοθέτηση νέων προγραμμάτων στους οργανισμούς υγείας, εκπαίδευσης, πρόνοιας κ.ά. από ό,τι την προβλέπουν τα δομικά χαρακτηριστικά των οργανισμών. Ο Carlson (1964, 1965) και ο Becker (1970) συσχέτισαν την υιοθέτηση αλλαγών με βάση την κοινωνική θέση των ανώτατων στελεχών του οργανισμού. Σε άλλες μελέτες διαπιστώθηκε ότι η συχνότητα συσχετίζεται με τον κοσμοπολίτικο προσανατολισμό των γενικών διευθυντών ενός οργανισμού (Kaluzny, Veney, Centry, 1972).

Ο Mohr (1969) μελέτησε τη δομή σε γραφεία, δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς σε σχέση με την τάση της διοίκησης για αλλαγές και το μέγεθος και τις πηγές της επιχείρησης. Η τάση για αλλαγές μετρήθηκε ως συνδυασμός της τάσης των διευθυντών για δραστηριοποίηση και της ιδεολογίας τους προς την αλλαγή. Ο Mohr βρήκε μόνο μια μέτρια σχέση μεταξύ της τάσης για οργανωτικές αλλαγές και ρυθμιστικές αλλαγές.

Οι Hage και Dewar (1973) ανέλυσαν την επίδραση της τυπικότητας καθώς και των οργανωτικών αξιών σε σχέση με την αλλαγή στο ρυθμό αλλαγών σε οργανισμούς υγείας, εκπαίδευσης, δημόσιες υπηρεσίες και κοινωνικής πρόνοιας. Προέκυψε ότι οι δυο σημαντικότεροι παράγοντες πρόβλεψης της αλλαγής ήταν η αξία που είχε η αλλαγή για τις τυπικές και άτυπες ηγετικές ομάδες του οργανισμού. Μόνο μία δομική μεταβλητή, και συγκεκριμένα η τυπικότητα, παρουσίασε σημαντική συσχέτιση με το ρυθμό υιοθέτησης νέων προγραμμάτων στους οργανισμούς, στην ποιότητα και στις διαδικασίες που ακολουθούνται.

Ο Kalyzny (1974) επιβεβαίωσε ότι η σημασία που έχει η αλλαγή για τα οργανωτικά στελέχη σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η σημασία της αλλαγής, ο βαθμός ικανοποίησης όσον αφορά την οργανωτική απόδοση και ο βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων σχετίζονταν θετικά με την αποτελεσματικότητα.

Ο Zmu (1984), μελετώντας τη διαδικασία υιοθέτησης νέων αλλαγών στην τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων, διαπίστωσε ότι η σημασία της αλλαγής για την κεντρική διοίκηση και η οργανωτική δεκτικότητα στην αλλαγή ήταν σημαντικά καθοριστικοί παράγοντες της υιοθέτησης νέου πληροφοριακού συστήματος.

Οι ευέλικτοι οργανισμοί σύμφωνα με τον Kitchell (1995) πρέπει να μεγιστοποιήσουν την δυνατότητα αφομοίωσης νέων διαδικασιών, τεχνολογιών κ.ά., μειώνοντας την αντίσταση στην αλλαγή.

Επίσης, οι μελετητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν εκφράσει την άποψη ότι τα τυπικά συστήματα δεν εναντιώνονται στις ίδιες τις νέες τεχνολογίες όσο στις αλλαγές που επιφέρουν αυτές (Schein 1985). Ωστόσο, επειδή οι τεχνολογίες στην εποχή της πληροφορικής και των πληροφοριακών συστημάτων εκσυγχρονίζονται συνεχώς, η συνεχής αλλαγή είναι κανόνας. Έτσι, οι ευπροσάρμοστοι οργανισμοί είναι περισσότερο πιθανό να παρουσιάζουν μια ευέλικτη δομή που είναι ανοικτή στην αλλαγή και επιθυμεί τη συνεχή βελτίωση (Kitchell, 1995).

Σε αντίθεση με τις παραπάνω μελέτες, οι Hage και Aiken (1970) βρήκαν ότι η συμπεριφορά προς την αλλαγή εξηγούσε σε πολύ μικρό βαθμό την ποικιλία του ρυθμού αλλαγής προγράμματος - πληροφοριακού συστήματος σε κοινωνικά

γραφεία, εκπαιδευτικούς οργανισμούς, κοινωνικής πρόνοιας κ.ά. Οι δομικές ιδιότητες αυτών των οργανισμών είναι πολύ σημαντικότερες από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των οργανωτικών μελών.

Μια σημαντική υπόθεση στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ότι οι στάσεις των εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους στις οργανωσιακές αλλαγές επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Ο Adsit με τους συνεργάτες του (1996) βρήκε, μεταξύ άλλων, ότι σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (με δείγμα 282 ατόμων που εργάζονταν σε αλυσίδα καταστημάτων Η/Υ) η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης είναι συνάρτηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης.

Επιπλέον, ο βαθμός της ικανοποίησης των πελατών και η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών συνδέονταν θετικά με τη διοικητική επάρκεια και τις στάσεις στην επικοινωνία. Σχετικά ήταν και τα πορίσματα της έρευνας της Paradise (1990), τα οποία ανέδειξαν την ιδιαίτερα ισχυρή σχέση μεταξύ της επικοινωνίας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού (υπολογισμένη με ορισμένους δείκτες της παραγωγικότητας). Συνολικά η μελέτη αυτή (με δείγμα 30 τραπεζών στις ΗΠΑ) βρήκε ότι οι παράγοντες της ηγεσίας –όπως είναι η επικοινωνία, οι στόχοι πωλήσεων και η ομαδική εργασία– συνδέονται σημαντικά με τους δείκτες απόδοσης ενός οργανισμού. Από την έρευνα αυτή προέκυψε ότι η επικοινωνία βελτιώνεται όσο περισσότερο η ηγεσία του οργανισμού λαμβάνει υπόψη σοβαρά τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

Ο Max Weber (1968) ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στο βαθμό της σπουδαιότητας που έχει η νομιμοποίηση για την άσκηση της εξουσίας στη διοίκηση των οργανισμών. Η νομιμοποίηση αυτή ασκεί μια μορφή εξαναγκασμού στους υφιστάμενους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Ruef Martin, 1998). Τα TEI, ως οργανισμός που η λειτουργία του διέπεται από το Δημόσιο Δίκαιο, χαρακτηρίζονται έντονα από αυτή τη μορφή άσκησης της εξουσίας.

2.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η διάρθρωση και λειτουργία των εκπαιδευτικών οργανισμών, αλλά και ευρύτερα κάθε οργανισμού, έχει σημαντικές επιπτώσεις στα άτομα, την οικονομία την

κοινωνία και το περιβάλλον (Etzioni, 1964, Welsh, Metcalf, 2003). Στη συνέχεια γίνεται μια ανασκόπηση των κυριότερων παραγόντων οργάνωσης και λειτουργίας, που έχουν εξεταστεί από διάφορους ερευνητές διαχρονικά και σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η έρευνα που έχει γίνει μέχρι σήμερα, και προσπαθεί να συνδέσει τη οργανωσιακή δομή με διάφορες εκροές μιας επιχείρησης που εκφράζουν την αποτελεσματικότητα ή την καινοτομία, καταλήγει σε μια σειρά από αλληλοσυγκρουόμενα αποτελέσματα. Ένας από τους λόγους που οδηγούν σε αυτό το αποτέλεσμα είναι ότι το εκάστοτε επιχειρησιακό περιβάλλον, η τεχνολογία, η στρατηγική κ.λπ. μπορεί να διαφέρουν, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η ύπαρξη και το είδος των σχέσεων που προκύπτουν (Child, 1972, Fry, 1982). Για παράδειγμα, σε σχέση με την καινοτομία, η έρευνα του Damanpour (1991) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει συνάφεια μεταξύ των ευρημάτων διαφόρων ερευνητών (π.χ. των Dewar & Dutton, 1986; Kimberly & Evanisko, 1981; Zmud, 1982).

Στη συνέχεια, ο ίδιος ερευνητής, σε μια μετα-ανάλυση των αρχικών του συμπερασμάτων, διαπιστώνει ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ ορισμένων χαρακτηριστικών της οργάνωσης –και συγκεκριμένα της εξειδίκευσης, της τυπικότητας, της συγκέντρωσης και της κάθετης διαφοροποίησης– με την καινοτομία. (Damanpour, 1991). Στα τέσσερα αυτά στοιχεία της οργάνωσης έδωσε το εξής περιεχόμενο:

Εξειδίκευση (specialization) είναι ο αριθμός των διαφορετικών ειδικοτήτων ή τύπων εργασίας σε μια οργάνωση (π.χ. Aiken, Bacharach & French, 1980, Hage & Aiken, 1967). Η εξειδίκευση τυπικά οδηγεί στην ανάπτυξη των τμημάτων ενός οργανισμού και μειώνει την ικανότητα των ανθρώπων να αντιλαμβάνονται το ευρύτερο οργανωσιακό περιβάλλον, στο οποίο λειτουργούν με βάση τις ικανότητες και τις εμπειρίες τους (Lawrence & Lorsch, 1967).

Τυπικότητα (formalization) είναι η διαδικασία της ανάπτυξης συγκεκριμένων πρακτικών για την αντιμετώπιση προβλημάτων ή ευκαιριών, η οποία διαδικασία, καθορίζει πώς τα άτομα, μέσα από τις συγκεκριμένες πρακτικές, μπορούν να πετύχουν τους στόχους της οργάνωσης (π.χ. Aiken et al., 1980, Blau & McKinley, 1979, Ettlie, Bridges & O'Keefe, 1984). Η τυπικότητα μπορεί να

επιτευχθεί μέσω της χρήσης κανόνων και πρότυπων λειτουργικών διαδικασιών, καθώς και μέσω της ανάπτυξης κοινών και αποδεκτών κωδίκων και διαδικασιών (Weber, 1947). Σύμφωνα με τον Perrow (1986) η τυπικότητα σημαίνει μείωση της αοριστίας και της ασάφειας και αύξηση της αποδοτικότητας.

Συγκέντρωση - Αποκέντρωση (Centralization/decentralization). Η συγκέντρωση αναφέρεται στην έκταση κατά την οποία η εξουσία για τη λήψη αποφάσεων είναι διεσπαρμένη ή συμπυκνωμένη μέσα σε έναν οργανισμό (Pfeffer, 1981). Παραδοσιακά η στρατηγική ενός οργανισμού καθορίζεται από την ανώτατη διοίκησή του όμως, λόγω της παγκοσμιοποίησης και της αύξησης του ανταγωνισμού, πολλές επιχειρήσεις έχουν μετακινήσει τη λήψη αποφάσεων και σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. Αυτό συμβαίνει διότι οι οργανισμοί προσπαθούν να αξιοποιήσουν τα χαμηλόβαθμα έμπειρα στελέχη τους που έχουν πρωτογενή και καθημερινή επαφή με την αγορά.

Κάθετη διαφοροποίηση (Vertical differentiation). Είναι η λειτουργία του οργανισμού σε έναν ορισμένο αριθμό επιπέδων ιεραρχίας (Damanpour, 1991). Ο αριθμός αυτός είναι συνάρτηση της δυνατότητας ελέγχου και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Η δομή συμβάλλει καθοριστικά στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής δομής σημαίνει ότι ο οργανισμός μπορεί εύκολα και γρήγορα να αναπροσαρμόζει τους στόχους του ανάλογα με τα εξωτερικά ερεθίσματα, να συντονίζει τα μέλη των διαφόρων ομάδων εργασίας (γι' αυτό απαιτείται η καλύτερη δυνατή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων), ενώ ταυτόχρονα χαρακτηρίζεται από ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων. Η συμμετοχή πολλών διοικητικών στελεχών από τα διάφορα διοικητικά τμήματα στη λήψη των σχετικών αποφάσεων ενισχύει την ευελιξία του οργανισμού.

Η κατάλληλη σύνθεση των ομάδων εργασίας και η στελέχωση των θέσεων με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της δομής. Αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας οργάνωσης η αμοιβαία στήριξη μεταξύ των τμημάτων και η προσαρμογή τους στα δεδομένα του περιβάλλοντος. Προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλει και αξιοποίηση των ικανοτήτων όλων των τμημάτων, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία

του οργανισμού και η αύξηση των δυνατοτήτων προσαρμογής του στα νέα δεδομένα.

Ακόμη μια σημαντική προϋπόθεση επιτυχίας ενός οργανισμού είναι η ανάπτυξη συλλογικού-ομαδικού πνεύματος κατά την εκτέλεση του έργου. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών της κάθε ομάδας θα πρέπει να είναι σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας, και όχι ανταγωνισμού και υπονόμευσης των μελών μεταξύ τους. Για την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να φροντίζουν ώστε ο οργανισμός να είναι δομημένος με τρόπο που οι ανταμοιβές να παρέχονται σε επίπεδο ομάδας εργασίας και να αποφεύγονται οι ατομικές επιβραβεύσεις.

Ένα επιπλέον μέσο για την ενίσχυση της συναδελφικότητας μεταξύ των εργαζομένων θα μπορούσε να είναι ο επιμερισμός της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Έτσι, κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να συμμετέχει στο σχεδιασμό και τη λήψη των αποφάσεων, κάτω από συγκεκριμένες διαδικασίες, και οι αποφάσεις να μην επιβάλλονται ως αμετάκλητες για εκτέλεση από τους εργαζόμενους. Παράλληλα, η επιβράβευση των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ως ένα επιπλέον κίνητρο για περισσότερη δημιουργία.

Η δομή μιας οργάνωσης συνδέεται με τις αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων που στελεχώνουν έναν οργανισμό (Schein, 1996). Για παράδειγμα, εάν οι ίδιοι οι άνθρωποι που στελεχώνουν μια οργάνωση δεν είναι δεκτικοί στις καινοτομίες, δηλαδή εκ πεποιθήσεως δεν αποδέχονται και δεν πιστεύουν στις αλλαγές, τότε κανένα σχέδιο αναδιοργάνωσης και προσαρμογής στις περιβαλλοντικές αλλαγές δεν πρόκειται να προχωρήσει και να πετύχει.

Με τη μελέτη της επίδρασης της κουλτούρας στην οργάνωση ασχολήθηκαν ιδιαίτερα οι ερευνητές της οργάνωσης τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Οι οργανισμοί που έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες για διάρθρωση έχουν περισσότερο οργανικές παρά μηχανιστικές δομές (Burns & Stalker, 1961). Η δομή αποκτά περισσότερο έναν οργανωσιακό χαρακτήρα παρά ένα τμηματοποιημένο (Kanter, 1983), με αποτέλεσμα να έχουν ένα μικρότερο βαθμό τυπικότητας, μεγαλύτερη σαφήνεια στους ρόλους και στην εναλλαγή εργασίας (Staw, 1990). Σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς, η αύξηση της τυπικότητας ενός οργανισμού αποτελεί εμπόδιο για τη

διάρθρωση (Aiken & Hage, 1971, Burns & Stalker, 1995, Kanter, 1983, Nadler & Tushman, 1980, Rogers 1983). Οι οργανικοί οργανισμοί χαρακτηρίζονται από τη μεταβίβαση της δικαιοδοσίας λήψης αποφάσεων στα χαμηλότερα διευθυντικά επίπεδα, από λίγους κανόνες και κανονισμούς και από μια ελεύθερη ροή επικοινωνίας μεταξύ των διευθυντών, ενώ οι μηχανιστικοί οργανισμοί ανταποκρίνονται στις γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές (Russell & Russell, 1992). Ένας παράγοντας της διάρθρωσης και λειτουργίας είναι και ο βαθμός της τυπικότητας (formalization), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο οι εργασίες και η συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία των μελών του οργανισμού κανονίζονται από επίσημους (τυπικούς) οργανωτικούς κανόνες και διαδικασίες.

Η διάρθρωση παρουσιάζει πρωταρχικό ενδιαφέρον για τους ερευνητές. Οι οργανισμοί που έχουν μεγαλύτερες δυνατότητες για διάρθρωση, πέραν του γεγονότος ότι έχουν περισσότερο οργανωτικές παρά μηχανιστικές δομές, είναι και περισσότερο ολοκληρωμένοι (παρά τμηματοποιημένοι) και έχουν μικρότερο βαθμό τυπικότητας μεγαλύτερη ασάφεια στους ρόλους, ύπαρξη διεπιστημονικών ομάδων και εναλλαγή των θέσεων εργασίας (Staw, 1990). Το μέγεθος της τυπικότητας θεωρείται εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα. Η διάρθρωση, επίσης, θεωρείται ως το τυπικό, προγραμματισμένο μέσο ελέγχου και καθοδήγησης της συμπεριφοράς των οργανωτικών στελεχών. Προσδιορίζει τη φύση των επίσημων σχέσεων εξουσίας του οργανισμού, κατευθύνει τη ροή των επίσημων ανταλλαγών πληροφοριών και ορίζει τον σκοπό των εργασιών που πραγματοποιούνται από τα μέλη του οργανισμού. Η διάρθρωση καθορίζει ακόμα το σκοπό ενός επίσημου συστήματος λήψης αποφάσεων του οργανισμού και αναμένεται να επιδρά στη διαδικασία λήψης απόφασης.

Συχνά οι οργανισμοί με σταθερή δομή χαρακτηρίζονται από τη μεταβίβαση της δικαιοδοσίας λήψης αποφάσεων στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα, από λίγους κανόνες και κανονισμούς και από μια ελεύθερη ροή επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών, ενώ οι «μηχανιστικοί» οργανισμοί ανταποκρίνονται στις γραφειοκρατικές οργανωτικές δομές (Russell & Russell, 1992). Οι Subramanian & Nilakantan (1996) υποστήριξαν επίσης ότι υπάρχει μια πλατιά διαδεδομένη πεποίθηση ότι οι τυπικές δομές διευκολύνουν τη διάρθρωση. Η ευελιξία και το «ανοικτό» κλίμα αυτών των οργανισμών θεωρείται ότι ενισχύουν τη διάρθρωση

ενθαρρύνοντας τις νέες ιδέες. Αντίθετα, η συγκέντρωση της εξουσίας σε ορισμένους οργανισμούς θεωρείται ότι αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην εισαγωγή αλλαγών (Burns & Stalker:1961, Thompson 1967, Aiken & Hagenn, 1981).

Υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφία ότι οι επιτυχημένες οργανωτικές δομές είναι αυτές που χαρακτηρίζονται από αποκέντρωση, έλλειψη τυπικότητας και υψηλά επίπεδα πολυπλοκότητας. Λόγω της αυξημένης αβεβαιότητας που διακρίνει τα διάφορα καινοτομικά σχέδια δεν μπορεί ένας οργανισμός να στηριχθεί σε ένα μόνο σχέδιο. Η δομή δίνει τη δυνατότητα στα διάφορα διοικητικά στελέχη να επεξεργάζονται πολλά σχέδια παράλληλα και τελικά να επιλέγεται το πιθανότερο να πετύχει. Ακόμα, δίνεται η δυνατότητα σε περισσότερα άτομα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, κάτι που έχει διαπιστωθεί ότι είναι σημαντικό για την άντληση ικανοποίησης από την εργασία, αφού οι συμμετέχοντες στη λήψη της απόφασης δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην πραγματοποίηση της νέας ιδέας.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των σχεδίων αποδεικνύεται ότι λύνονται ευκολότερα μέσα από αμοιβαία συνεννόηση και άτυπη ανταλλαγή πληροφοριών. Η προσκόλληση σε τύπους και τυποποιημένες διαδικασίες ενός οργανισμού πολλές φορές δεν δίνουν λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται, καθώς η απαιτούμενη κάθε φορά δομή αποτελεί μια νέα διαδικασία, χωρίς καθορισμένες διαδικασίες και κανόνες.

Επίσης, λόγω του ότι η υλοποίηση των παραγόντων της δομής είναι μια συλλογική δραστηριότητα που απαιτεί πλήθος ικανοτήτων, αυτές μπορούν πιο εύκολα να βρεθούν σε ένα πολύπλοκο οργανισμό, όπου υπάρχει ένα πλήθος εξειδικευμένου προσωπικού με διαφορετικά ταλέντα και ικανότητες. Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι όλα τα παραπάνω απλά διευκολύνουν τη διεργασία, χωρίς όμως να λύνουν όλα τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν, αφού δεν υπάρχουν κανόνες ή διαδικασίες που να καθορίζουν την έκφραση της δημιουργικότητας.

Τα οργανωτικά μέτρα που προωθούν τη δομή συνδέονται με τις αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων που στελεχώνουν έναν οργανισμό. Αν οι ίδιοι οι άνθρωποι δεν είναι δεκτικοί, εκ πεποιθήσεως δεν εκτιμούν και δεν πιστεύουν σε αλλαγές, μειώνονται οι πιθανότητες π.χ. ένα σχέδιο να ολοκληρωθεί και να στεφθεί με επιτυχία (Schein, 1996). Γι' αυτό και πρέπει να γίνεται σαφής σε όλους η αξία της λήψης απόφασης και να έχει περάσει η «φιλοσοφία» αυτή μέσα

στη δομή του οργανισμού, ώστε το κάθε νέο μέλος του να εμπνέεται από την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα.

2.3.1. Η Τυπικότητα

Ο Fredrickson (1986) ορίζει την τυπικότητα ως το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός χρησιμοποιεί κανόνες και διαδικασίες για να επιβάλει μια συμπεριφορά. Οι Russell & Russell (1992) ορίζουν γενικά την τυπικότητα, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ως το βαθμό στον οποίο οι οργανωτικές αποφάσεις και οι εργασιακές διαδικασίες ελέγχονται από ένα κωδικοποιημένο σύνολο κανόνων και διαδικασιών.

Η τυπικότητα επίσης θα μπορούσε να οριστεί (Pugh *et al.*, 1968, 9) ως ο βαθμός στον οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα τηρείται σε «γραπτά κείμενα». Ως κουλτούρα ενός οργανισμού θεωρούνται οι γνώσεις, οι ιδεολογίες, οι κανόνες, οι πολιτικές, οι κανονισμοί και η ιστορία του οργανισμού. Η έννοια του γραπτού κειμένου περιλαμβάνει και οποιοδήποτε άλλο μέσο αποτύπωσης των παραπάνω, πέρα από ένα απλό φύλλο χαρτί. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να αναφερθούν τα διάφορα μαγνητικά μέσα αποθήκευσης ήχου και εικόνας, όπως είναι οι κασέτες, οι σκληροί δίσκοι H/Y, οι δισκέτες, οι δίσκοι κ.λπ.

Η τυπικότητα, επομένως αναφέρεται, στην ύπαρξη τυπικών περιγραφών, καθηκόντων, πολιτικών και διαδικασιών για το προσωπικό ενός οργανισμού (Subramian & Nilakamta, 1996).

Οι περισσότερες από τις εμπειρικές μελέτες, που συσχετίζουν την αποτελεσματικότητα με το βαθμό της τυπικότητας ενός οργανισμού, επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της τυπικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει ανεξάρτητα από το δείκτη που χρησιμοποιείται κάθε φορά για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας, όπως π.χ. είναι ο βαθμός καινοτομίας μιας οργάνωσης.

Συγκεκριμένα, ο Knight (1967) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν ένα διευρυμένο σύνολο κανόνων για να προτυποποιήσουν τη συμπεριφορά των υπευθύνων, ως προς τα διάφορα καθήκοντα και αρμοδιότητές τους, επιτυγχάνουν την ενίσχυση της δημιουργικής επίλυσης των προβλημάτων. Η

δημιουργικότητα αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη μιας καινοτομίας σε έναν οργανισμό. Αντίστοιχα, ο Shepard (1967) υποστηρίζει ότι ένα χαμηλό επίπεδο τυπικότητας επιτρέπει περισσότερη ελευθερία και ειλικρίνεια σε έναν οργανισμό, με αποτέλεσμα μια αυξημένη εισαγωγή νέων ιδεών που με τη σειρά τους οδηγούν σε αύξηση της καινοτομίας.

Σχετικά οι Hage & Aiken (1984) βρήκαν ότι η χαμηλή κωδικοποίηση-τυπικότητα της εργασίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή αλλαγή ενώ, αντίθετα, η χρήση εκτεταμένων εγχειριδίων που αναφέρονται σε κανονισμούς επηρεάζει αρνητικά την πιθανότητα επέλευσης οργανωσιακών αλλαγών. Επίσης ο Rosner (1988) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η υψηλή τυπικότητα δεν συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του τυπικού ελέγχου των οργανισμών.

Σχετικά με αυτό το θέμα, οι Hage & Aiken (1984) διαπίστωσαν ότι η χαμηλή κωδικοποίηση-τυπικότητα της εργασίας συνδέεται θετικά με το βαθμό μεταβολής του προγράμματος στους οργανισμούς, ενώ η παρουσία εκτεταμένων εγχειριδίων κανονισμών συνδέεται αντιστρόφως ανάλογα με την αλλαγή. Ο Cohn (1980), σε μια μελέτη του, επιβεβαίωσε τη σχέση μεταξύ της αυξημένης καινοτομίας και του χαμηλού βαθμού τυπικότητας. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι ένας ανεπίσημος οργανισμός έχει λιγότερους κανόνες για να μην παρεμποδίζεται η ανάπτυξη ιδεών και, κατά συνέπεια, η εισαγωγή νέων λειτουργιών στον οργανισμό.

Προκύπτει συνεπώς ότι υπάρχει σαφής στήριξη της υπόθεσης ότι τα χαμηλά επίπεδα τυπικότητας σχετίζονται με μια αυξημένη αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, ενώ η αύξηση του βαθμού της τυπικότητας δυσκολεύει τον οργανισμό στην προσπάθειά του να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του. Σε ανάλογα συμπεράσματα κατέληξαν οι Evan & Black (1995), οι οποίοι ανέλυσαν τα δομικά χαρακτηριστικά των οργανισμών που συμβάλλουν στην αποτελεσματική εφαρμογή νέων ιδεών. Οι συγγραφείς κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια αντίστροφη σχέση μεταξύ της δομής και της τυπικότητας με την αποτελεσματική εφαρμογή των νέων ιδεών. Ο Mohr (1969) υποστηρίζει, επίσης, ότι η τυπικότητα είναι πιθανότερο να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί σε οργανισμούς με σχετικά υψηλά επίπεδα τυπικότητας.

Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται, ενδεχομένως, στο γεγονός ότι ένας υψηλός βαθμός τυπικότητας μειώνει τη ροή επικοινωνίας και πληροφόρησης μεταξύ των

μελών μιας οργάνωσης. Συνεπώς, η επικοινωνία είναι περιορισμένη και τα διευθυντικά στελέχη είναι λιγότερο ενήμερα για τις λειτουργικές δυνατότητες, ενώ οι δυνατότητες που έχουν να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις ως προς τη διάρθρωση και λειτουργία της οργάνωσης περιορίζεται σημαντικά από τους τυπικούς κανόνες που προσδιορίζουν την αρμόζουσα συμπεριφορά.

Συνοπτικά, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι περισσότερες από τις έρευνες σχετικά με την τυπικότητα και το βαθμό της τυπικότητας επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ τυπικότητας και αποτελεσματικότητας. Ο βαθμός της τυπικότητας μέσα στους οργανισμούς φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά της αποτελεσματικότητας (Burns & Stalker 1961, Lehman & Hubert 1992, Miller 1971, Capon Farley). Η τυπικότητα τείνει να ελαττώνει την παραγωγή νέων ιδεών, αν και αρκετοί ερευνητές τονίζουν ότι ένας βαθμός τυπικότητας μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας.

Συγκεκριμένα, οι Burns & Stalker (1961) περιέγραψαν τα χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης και τις οργανωτικές δομές σε μια ενδεχόμενη σχέση μεταξύ της δομής και της λειτουργίας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον καθιστά απαραίτητες τις τυπικές δομές μιας οργάνωσης, με συνέπεια η αποτελεσματικότητα του οργανισμού να επηρεάζεται θετικά από την υψηλή τυπικότητα.

Στην ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και τα πορίσματα των Aiken & Alford (1970). Σε μια μελέτη τους για τους οργανισμούς υποστήριξαν ότι οι περιβαλλοντικές αλλαγές απαιτούν την ύπαρξη τυπικότητας και τυποποίησης μέσα στον οργανισμό. Το αποτέλεσμα αυτό ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η αβεβαιότητα, που προκαλείται από την αλλαγή, αναγκάζει τον οργανισμό να είναι σε εγρήγορση και να ανταποκρίνεται στα εξωτερικά ερεθίσματα.

Οι Kim και Utterback (1983) συσχετίζουν τα υψηλά επίπεδα οργάνωσης με την αβεβαιότητα στην αγορά και στα τμήματα προμηθειών. Οι Dutton και Thomas (1982) συνδέουν επίσης την τυπικότητα της οργάνωσης με την παραγωγικότητα. Στη μελέτη τους υποστήριξαν ότι ο υψηλός βαθμός της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος οδηγεί σε μια στρατηγική περισσότερο προσανατολισμένη στο μέλλον και με μεγαλύτερη βαρύτητα. Συνεπώς, ένα αβέβαιο περιβάλλον, μέσω της στρατηγικής, οδηγεί σε ένα υψηλό επίπεδο οργάνωσης.

Σε παρόμοια έρευνα οι Etlie & Bridges (1984) βρήκαν ότι το υψηλό επίπεδο της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος ωθεί τους οργανισμούς σε μια πιο επιθετική τακτική, με αποτέλεσμα να απαιτείται υψηλότερη τυπικότητα σε οργανωσιακό επίπεδο. Αντίθετα, σε συνθήκες χαμηλής αβεβαιότητας, οι οργανισμοί δεν έχουν λόγο να υιοθετήσουν την οργανωτική πολυπλοκότητα, αφού τα οφέλη από αυτήν είναι περιορισμένα και οι θετικές επιπτώσεις είναι αντίστοιχα ελάχιστες. Ωστόσο, όσο αυξάνεται η αβεβαιότητα, θα εμφανίζεται μεγαλύτερη πολυπλοκότητα τόσο στην οργάνωση όσο και στη λειτουργία, με αποτέλεσμα τελικά μια ισχυρότερη, περισσότερο θετική σχέση μεταξύ τους.

Σε συνθήκες αβεβαιότητας, οι οργανισμοί δημιουργούν θέσεις προσωπικού που θα εξασφαλίσουν τις σχετικές πληροφορίες. Οι οργανισμοί, σύμφωνα με τον Child (1974), θα προσπαθήσουν να αναπτύξουν την απαραίτητη γνώση για να αντιμετωπίσουν την πολυμορφία των γεγονότων και να αναπτύξουν τρόπους συντονισμένης αντίδρασης στις περιβαλλοντικές συνθήκες. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, αυξάνεται ο βαθμός της διαφοροποίησης της δομής και δημιουργούνται θέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονται από υψηλή εξειδίκευση.

Σύμφωνα με τον Child (1974), επιτυχημένες οργανωτικές δομές είναι οι δομές που χαρακτηρίζονται από αποκέντρωση, έλλειψη τυπικότητας και υψηλά επίπεδα πολυπλοκότητας. Λόγω της αυξημένης αβεβαιότητας που διακρίνει τα διάφορα καινοτομικά σχέδια, δεν μπορεί ένας οργανισμός να στηριχθεί σε ένα μόνο σχέδιο. Μια πολυσύνθετη δομή δίνει τη δυνατότητα στα διάφορα διοικητικά στελέχη να επεξεργάζονται πολλά σχέδια παράλληλα και, τελικά, να επιλέγεται το πιθανότερο να πετύχει. Ακόμα, δίνεται η δυνατότητα σε περισσότερα άτομα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, που, όπως έχει διαπιστωθεί, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, αφού οι συμμετέχοντες στη λήψη της απόφασης δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην πραγματοποίηση της νέας ιδέας. Έχει διαπιστωθεί ότι τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των σχεδίων λύνονται ευκολότερα μέσα από αμοιβαία συνεννόηση και άτυπη ανταλλαγή πληροφοριών.

Η προσκόλληση σε τύπους και τυποποιημένες διαδικασίες ενός οργανισμού πολλές φορές δεν δίνουν λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται (Child, 1973). Συνεπώς, καθώς η δομή είναι μια συλλογική δραστηριότητα που απαιτεί

ένα πλήθος ικανοτήτων, αυτές μπορούν πιο εύκολα να εντοπιστούν σε έναν πολύπλοκο οργανισμό, μεγάλου μεγέθους, όπου απασχολείται πλήθος εξειδικευμένου προσωπικού με διαφορετικά ταλέντα και ικανότητες. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι όλα τα παραπάνω απλώς διευκολύνουν τη διεργασία, χωρίς όμως να λύνουν όλα τα προβλήματα που μπορεί να εμφανιστούν, αφού δεν υπάρχουν κανόνες ή διαδικασίες που να καθορίζουν την έκφραση της δημιουργικότητας.

Ορισμένοι ερευνητές όμως (Hall, 1982, Scott, 1981) ορίζουν την τυπικότητα ως το βαθμό της σαφήνειας με την οποία είναι γνωστή η κουλτούρα ενός οργανισμού στα μέλη του. Σύμφωνα με τον Price (1997) ο βαθμός της τυπικότητας ενός οργανισμού επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Για τη μέτρηση της τυπικότητας της οργάνωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης ο βαθμός στον οποίο είναι γραπτή και ξεκάθαρη (Podsakoff *et al.*, 1993) η οργανωσιακή κουλτούρα στους εργαζόμενους.

2.3.2. Τυποποίηση

Η έννοια της τυποποίησης έχει προσεγγιστεί από έναν αριθμό ερευνητών που ο καθένας έδινε και το δικό του νόημα, ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνάς του. Οι Doty, Glick, William (1993) που προσέγγισαν την τυποποίηση από την πλευρά της οργάνωσης έδωσαν τις παρακάτω τρεις διαστάσεις:

- Την τυποποίηση της εργασίας που επιτυγχάνεται μέσω της υιοθέτησης συγκεκριμένων κανόνων (routines) που ακολουθούνται από το προσωπικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- Την τυποποίηση των ικανοτήτων, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται συνεργασία που εξασφαλίζει ότι οι άνθρωποι διαθέτουν τον κατάλληλο και απαιτούμενο συνδυασμό ικανοτήτων.
- Την τυποποίηση των εκροών που επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό αποδεκτών επιπέδων εκροών ενός οργανισμού (π.χ. προϊόντα και υπηρεσίες) και ποιότητας.

Αντίστοιχοι ορισμοί έχουν δοθεί και από τους πιο αντιπροσωπευτικούς οργανισμούς τυποποίησης, όπως είναι ο ANSI (American National Standards

Institute) και ο ISO (International Organization for Standardization). Για παράδειγμα, ο Bowles (1992, p. 142) ορίζει την τυποποίηση ως την «τυπική συμφωνία που καθορίζει τις συμβατικές, λειτουργικές και τεχνικές απαιτήσεις που εξασφαλίζουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία κάνει αυτό το οποίο αναμένεται να κάνει».

Η AMA (American Marketing Association) ορίζει την τυποποίηση (Bennett, 1988, p. 86) ως ένα σύστημα κατηγοριοποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών μέσω ετικετών και διαβαθμίσεων.

2.3.3. Συγκέντρωση - αποκέντρωση εξουσιών

Η συγκεντρωτική εξουσία είναι ιδιαίτερα προσφιλής σε ορισμένους ανώτατους ηγέτες που επιθυμούν να αποφασίζουν για όλα και σπάνια εκχωρούν αρμοδιότητές τους και τις μεταβιβάζουν σε κατώτερους τους.

Τα πλεονεκτήματα που εμφανίζει η συγκέντρωση εξουσίας είναι:

- (1) Η ενότητα των αποφάσεων που λαμβάνονται μόνο από έναν ή από λίγους προϊσταμένους.
- (2) Η συγκέντρωση των ενδιαφερόντων των λίγων φορέων της εξουσίας στην άσκηση της κατά τον πιο επιτυχημένο τρόπο.
- (3) Η σταθερότητα στο συντονισμό και τον έλεγχο των ενεργειών.

Τα μειονεκτήματά της είναι:

- (1) Η αυστηρή, αυταρχική διοίκηση.
- (2) Η υπέρμετρη επιβάρυνση με εξουσίες (αρμοδιότητες) των ανώτατων και ανώτερων διοικητικών θέσεων.
- (3) Ο περιορισμός των πρωτοβουλιών και της δημιουργικότητας των μεσαίων, κατώτερων και κατώτατων διοικητικών θέσεων και η έλλειψη της δυνατότητας να αναπτύξουν και να εκδηλώσουν τις ικανότητές τους.
- (4) Η γραφειοκρατία που αποτελεί και ένα από τα σοβαρότερα μειονεκτήματα της συγκέντρωσης εξουσίας.

Τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας ανέπτυξε ο κορυφαίος Γερμανός κοινωνιολόγος (και από τους θεμελιωτές της Κοινωνιολογίας) Μαξ Βέμπερ (1864-

1920) και αυτά είναι: στενά καθορισμένες αρμοδιότητες - αυστηροί διοικητικοί κανόνες - συγκέντρωση αρμοδιοτήτων στην κορυφή - καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των υποθέσεων κ.λπ.

Αποκέντρωση εξουσίας (decentralization of authority). Αυτή υπάρχει όταν γίνεται ευρεία εκχώρηση εξουσίας με εξουσιοδότηση από το ανώτατο και ανώτερο επίπεδο διοικητικών στελεχών στα μεσαία, κατώτερα και κατώτατα επίπεδα.

Η αποκέντρωση εξουσίας στηρίζεται σε 3 βασικές αρχές της οργάνωσης που είναι:

- Η αρχή της ανάθεσης δραστηριοτήτων από τους ανώτερους στους κατώτερους με εξουσιοδότηση.
- Η αρχή της αρμοδιότητας, σύμφωνα με την οποία οι αποφάσεις πρέπει, κατά περίπτωση, να λαμβάνονται από το αρμόδιο (και εξειδικευμένο) για το αντικείμενο πρόσωπο.
- Η αρχή της εξαίρεσης, κατά την οποία δεν πρέπει ο προϊστάμενος να κάνει αυτό που θα μπορούσε να κάνει ένας υφιστάμενος.

Τα πλεονεκτήματα της αποκέντρωσης εξουσίας είναι:

- (1) Δημοκρατική και φιλελεύθερη διοίκηση.
- (2) Ανακούφιση των υψηλότερων διοικητικών θέσεων από υπέρμετρες επιβαρύνσεις με διάφορες δραστηριότητες, ώστε να μπορούν να ασχολούνται με τα σοβαρότερα προβλήματα της επιχείρησης.
- (3) Ανάπτυξη της πρωτοβουλίας και της δημιουργικότητας των χαμηλότερων διοικητικών θέσεων.
- (4) Δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και πνεύματος μέσα στην επιχείρηση.

Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της αποκέντρωσης της εξουσίας είναι η κατάλληλη προπαρασκευή των ατόμων που κατέχουν χαμηλότερες διοικητικές θέσεις, ώστε με επιτυχία να μπορούν να αναλαμβάνουν και να εκτελούν τις δραστηριότητες που ανατίθενται σε αυτούς με εξουσιοδότηση.

Μικτό σύστημα συγκέντρωσης και αποκέντρωσης εξουσία.

Αυτό υλοποιείται με τη διαίρεση των αρμοδιοτήτων, ώστε για ορισμένες να εφαρμόζεται η συγκέντρωση και για άλλες η αποκέντρωση εξουσίας. Οι διοικήσεις

των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν αυτό το σύστημα πρέπει να βρίσκουν το άριστο σημείο ισορροπίας (χρυσή τομή), ώστε το αποτέλεσμα να είναι το καλύτερο δυνατό.

Στο μικτό σύστημα τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη ενημερώνουν τους κατώτερους τους και συζητούν μαζί τους για τις αρμοδιότητες που διατηρούνται από τους πρώτους (συγκεντρωτική εξουσία) και εκείνες που ανατίθενται στους δεύτερους (αποκεντρωτική εξουσία), ώστε να υπάρχει συνεννόηση και κατανόηση.

Βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξουσίας

Ο βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης εξουσίας σε μια επιχείρηση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως:

- Το μέγεθος της επιχείρησης (στις μεγάλες επιχειρήσεις παρουσιάζεται σαν αναγκαστική η αποκέντρωση της εξουσίας).
- Η διάθεση των ανώτατων στελεχών να απαλλαγθούν από ορισμένες δραστηριότητες για να συγκεντρώσουν την προσοχή τους στα μεγάλα επιχειρησιακά προβλήματα.
- Η ικανότητα των στελεχών να αναλάβουν εξουσίες και κυρίως, οι διαπιστώσεις που γίνονται στην πράξη για την απόδοση όλων των ηγετικών στελεχών και την ανάγκη αλλαγών.

Η σύγχρονη τάση, πάντως, τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη, είναι της επέκτασης της αποκεντρωτικής εξουσίας και του περιορισμού της συγκεντρωτικής.

Η οργανωτική δομή (organizational structure) προσδιορίζει το πώς κατανέμονται, ομαδοποιούνται και συντονίζονται οι διάφορες εργασίες. Υπάρχουν έξι έννοιες-κλειδιά, τις οποίες οι μάνατζερ πρέπει να υπολογίζουν όταν σχεδιάζουν τη δομή της επιχείρησης και συγκεκριμένα:

- η εξειδίκευση
- η τμηματοποίηση
- η αλληλουχία των εντολών
- ο έλεγχος
- ο συγκεντρωτισμός και από-συγκεντρωτισμός
- η τυποποίηση

2.3.4. Λήψη αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί μια σχολή διοικητικής σκέψης, η οποία πιστεύει ότι η θεωρία της διοίκησης πρέπει να εστιαστεί στη λήψη αποφάσεων. Η σπουδαιότητα της λήψης αποφάσεως απορρέει από το γεγονός ότι οι αποφάσεις αυτές επηρεάζουν όλο το εύρος των λειτουργιών μιας οργάνωσης σε μια τυπική οργάνωση. Η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εστιάζεται πλέον στη αποδοτικότητα των αποφάσεων που παίρνει. Οι περισσότερες συμπεριφορές των στελεχών μπορούν να ερμηνευτούν υπό το πρίσμα της λήψης αποφάσεων. Η αληθινή επιτυχία της διοίκησης αντανακλάται στις αποφάσεις που πήρε κατά τη διάρκεια του χρόνου (Harrison, 1999).

Οι αποφάσεις αποτελούν το κυρίως σώμα των συναλλαγών σε έναν οργανισμό. Η λήψη αποφάσεων στους αποτελεσματικούς οργανισμούς έχει τρία χαρακτηριστικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές: είναι καλύτερες, γρηγορότερες και εφαρμόζονται (McLaughlin, 1995, p. 443). Χωρίς αμφιβολία, η λήψη αποφάσεων είναι η σημαντικότερη δραστηριότητα στην οποία εμπλέκονται οι μάνατζερ σε όλες τις μορφές των οργανισμών και σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Είναι η δραστηριότητα που, με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο, χαρακτηρίζει ένα διευθυντικό στέλεχος και η οποία διαχωρίζει το μάνατζμεντ από τις άλλες δραστηριότητες σε μια κοινωνία (Harrison, 1999). Η λήψη αποφάσεων αποτελεί το κέντρο, την καρδιά των δραστηριοτήτων των διευθυντών (Hickson, *et al.*, 1995, p. 77).

Ο Drunker σημειώνει ότι η λήψη αποφάσεων είναι μόνο ένα από τα καθήκοντα ενός στελέχους και πραγματοποιείται σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Όμως η λήψη αποφάσεων είναι το συγκεκριμένο καθήκον των διευθυντών, αφού μόνο οι διευθυντές μπορούν να πάρουν τέτοιες αποφάσεις (Drunker, 1967).

Από όλες τις λειτουργίες στις οποίες συμμετέχει ένα στέλεχος, η πράξη της λήψης αποφάσεων δεν έχει ισάξιά της, καθώς η ανάγκη για λήψη αποφάσεων προκύπτει σε κάθε σχέση που αναπτύσσει το στέλεχος με τους άλλους ανθρώπους, τις μηχανές, τις πρώτες ύλες και την τεχνολογία (Cornell, 1988, p. 13). Το πιο σημαντικό προσόν ενός μάνατζερ είναι η προθυμία του να παίρνει μεγάλες και συχνά επίπονες αποφάσεις (Colvin, 1997, p. 279).

Ο Simon (1965) ταυτίζει τη διοίκηση των οργανισμών με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Όταν οι αποφάσεις που παίρνονται επαναλαμβάνονται, συχνά βασίζονται σε προηγούμενες συμπεριφορές. Τις αποφάσεις αυτές ο Simon τις χαρακτηρίζει ως προγραμματισμένες. Διαμορφώνονται τυποποιημένες διαδικασίες για την αντιμετώπιση γνωστών - επαναλαμβανόμενων προβλημάτων, οι οποίες ενισχύουν την ταχύτητα λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση της ταχύτητας ανταπόκρισης στα προβλήματα που προκύπτουν. Υπάρχει μια δεύτερη κατηγορία αποφάσεων, και συγκεκριμένα οι μη προγραμματισμένες, που απαιτούν δημιουργική σκέψη και κριτική προσέγγιση από τα διοικητικά στελέχη. Συχνά, οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις λαμβάνονται από τα περισσότερο ικανά στελέχη που χαρακτηρίζονται από δημιουργικότητα, πρωτοβουλία και κριτική σκέψη.

2.3.5. Ενότητα της εντολής

Στους οργανισμούς, σύμφωνα με τον Archer (1990), η αποδοχή της εξουσίας της οργάνωσης, η υπακοή στην οργανωσιακή πειθαρχία, η προσκόλληση στην τάξη της οργάνωσης και η δέσμευση στην οργανωσιακή σταθερότητα τείνει να αυξάνεται όσο ο αριθμός των διευθυντικών στελεχών που δίνουν εντολές και οδηγίες σε έναν εργαζόμενο τείνει στη μονάδα. Αντίθετα όσο ο αριθμός των διευθυντικών στελεχών που δίνουν εντολές και οδηγίες σε έναν εργαζόμενο αυξάνεται (γίνεται μεγαλύτερος της μονάδος) τόσο μειώνεται η αποδοχή και η δέσμευση των εργαζομένων στην οργάνωση και αυξάνεται η σύγχυση και η δυσλειτουργία μέσα στην οργάνωση.

Σχετικά ο Greene (1991) αναφέρει ότι μέσω της ενότητας της εντολής η οργάνωση επιτυγχάνει σταθερότητα και εσωτερική αρμονία. Τα στοιχεία αυτά της οργάνωσης συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης ενώ συχνά χρησιμοποιούνται και ως δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας.

Η αλληλουχία των εντολών σήμερα έχει μικρότερη αξία για τον σχεδιασμό των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Η εξέλιξη στον τομέα της πληροφορικής βοήθησε προς την κατεύθυνση αυτή. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τους, παράγοντες που διέπουν την αλληλουχία των

εντολών ή ότι δεν υπάρχουν ακόμη οργανισμοί που θεωρούν πιο αποδοτικό με το να ενθαρρύνουν την αλληλουχία των εντολών.

Η ενίσχυση των πρωτοβουλιών των εργαζομένων και η ευκολότερη πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης με την εξέλιξη της πληροφορικής μειώνουν την ισχύ της ενότητας των εντολών.

Ο Greene (1991) αναφέρει σχετικά ότι μέσω της ενότητας της εντολής η οργάνωση επιτυγχάνει σταθερότητα και εσωτερική αρμονία. Τα στοιχεία αυτά της οργάνωσης συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, ενώ συχνά χρησιμοποιούνται και ως δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας.

Η αλληλουχία των εντολών σήμερα έχει μικρότερη αξία για το σχεδιασμό των οργανωτικών δομών των επιχειρήσεων. Η εξέλιξη στον τομέα της πληροφορικής βοήθησε προς την κατεύθυνση αυτή. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι παράγοντες που διέπουν την αλληλουχία των εντολών ή ότι δεν υπάρχουν ακόμη οργανισμοί που θεωρούν πιο αποδοτικό το να ενθαρρύνουν την αλληλουχία των εντολών.

Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και στην ίδια έκταση και με τους οργανισμούς του δημόσιου ή του ευρύτερου τομέα, οι οποίοι διατηρούν σε μεγάλο βαθμό την ενότητα της εντολής με την κατοχύρωση του δικαιώματος κάθε προϊσταμένου να ασκεί εξουσία στους υφισταμένους του. Οι υφιστάμενοι είναι υποχρεωμένοι να υπακούουν και να εκτελούν τις εντολές των προϊσταμένων τους. Άλλωστε, η ενότητα των εντολών είναι μια συνεχής ροή εξουσίας που έχει σαν αφετηρία την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας και καταλήγει στη βάση της.

Η ενίσχυση των πρωτοβουλιών των εργαζομένων και η ευκολότερη πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης με την εξέλιξη της πληροφορικής μειώνουν την ισχύ της ενότητας των εντολών.

Η ενότητα της εντολής ή αλυσίδα εντολών εκφράζεται διαφορετικά από επιχείρηση σε επιχείρηση (Dewett, Jones, 2001). Για παράδειγμα, σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας (Hinds, Kiesler, 1995), διαφορετικές ομάδες στην ιεραρχία επιλέγουν διαφορετικά μέσα (κινητό, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλέφωνο, internet κ.λπ.) για να επικοινωνούν με ομότιμους ή ανώτερους. Το αποτέλεσμα αυτών των επιλογών σε ορισμένες περιπτώσεις οδηγεί σε διάσπαση της ενότητας της εντολής.

2.3.6. Τυπική Εξουσία

Η βάση της τυπικής εξουσίας είναι ο νόμος και η θέση που κατέχει κάποιος μέσα σε μια οργάνωση. Η τυπική εξουσία διαφέρει από τη λειτουργική, η οποία προέρχεται από την επαγγελματική ικανότητα, την εμπειρία και τις ανθρώπινες σχέσεις. Σημειώνεται ότι η λειτουργική εξουσία κατά κανόνα στηρίζει, αλλά μπορεί και να ανταγωνίζεται την τυπική εξουσία. Η λειτουργική εξουσία λειτουργεί σε βάρος της τυπικής, όταν ο προϊστάμενος υστερεί σε εμπειρίες και επαγγελματικές ικανότητες έναντι των υφισταμένων του ή όταν ομότιμοι στην ιεραρχία έχουν διαφορετική εξειδίκευση και προσανατολισμό που είναι μεταξύ τους ανταγωνιστικοί και, τέλος, όταν η ιεραρχία είναι ασαφής (Peabody, 1965).

Η θεωρία της τυπικής εξουσίας που στηρίζεται στο νόμο αναπτύχθηκε από τον Max Weber, του οποίου η θεωρία διαπερνά όλες τις μελέτες που αφορούν τη γραφειοκρατία και την ανάλυση των τύπων της εξουσίας.

Ο ίδιος επιστήμονας μίλησε για την εξουσία λόγω θέσης στην ιεραρχία, την οποία χαρακτηρίζει ως «εξουσία, δυνατότητα ελέγχου η οποία απορρέει από την αναγνώριση της αξίας της θέσης μέσα σε μια οργάνωση και όχι από το συγκεκριμένο άτομο που ασκεί τα καθήκοντα αυτής της θέσης». Σχετικά με αυτό, ο March και ο Simon είχαν υποστηρίξει ότι το άτομο, από τη στιγμή που γίνεται μέλος μιας οργάνωσης, αποδέχεται μια σχέση εξουσίας, για παράδειγμα συμφωνεί ότι μέσα σε ορισμένα όρια, που ορίζονται έμμεσα ή άμεσα από τους όρους της σύμβασης εργασίας του, η συμπεριφορά του θα κατευθύνεται από τις εντολές και τις οδηγίες που του παρέχει η οργάνωση.

Ο Simon έδωσε στην τυπική εξουσία ευρύτερο περιεχόμενο και ερμηνεία λέγοντας ότι πιο σημαντική είναι η εξουσία που έχουν οι διευθυντές απέναντι στους υφισταμένους τους να τους:

1. Προσλαμβάνουν και να τους απολύουν.
2. Προάγουν ή να τους υποβιβάζουν στην ιεραρχία.
3. Ανταμείβουν και να τους παρέχουν μια σειρά από κίνητρα.

2.3.7. Επικοινωνία

Η επικοινωνία συνεχίζει να αποτελεί δημοφιλές αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών από διάφορους κλάδους, όπως είναι η Διοίκηση Επιχειρήσεων, η Ψυχολογία κ.λπ. Η επικοινωνία, σύμφωνα με τον Roberts et al. (1974), μπορεί να εξεταστεί σε επίπεδο ατόμου (προσωπική), σε επίπεδο οργάνωσης (τιμηματική, δια-τιμηματική, οργανωσιακή) ή σε επίπεδο σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος (περιβαλλοντική). Με βάση τις ανάγκες της παρούσας έρευνας επιλέγεται ως ορισμός της επικοινωνίας αυτός που δόθηκε από τους Tannenbaum (1968) και τον Hall (1982, pp. 184-189), σύμφωνα με τον οποίο επικοινωνία είναι ο βαθμός στον οποίο η πληροφορία μεταφέρεται μεταξύ των μελών ενός οργανισμού.

2.3.8. Οργανωσιακό άγχος

Το άγχος αρχίζει να δημιουργείται από τη στιγμή που το διοικητικό στέλεχος δεν μπορεί να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις-καθήκοντα που αφορούν την εργασία του (DeFrank και Ivancevich, 1998). Στη βιβλιογραφία (Edwards, 1996, Ganster, 2005) συνήθως αναφέρονται τέσσερις διαστάσεις του άγχους:

1. Έλλειψη σαφήνειας ως προς τις απαιτήσεις από τη θέση εργασίας (role demand).
2. Ασυμβατότητα-σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων (role conflict).
3. Υπερβάλλουσες απαιτήσεις ως προς την ποσότητα της εργασίας που απαιτείται (role overload).
4. Διαθεσιμότητα πόρων και μέσων για την κάλυψη αυτών των αναγκών (resource inadequacy).

Πέρα από τις παραπάνω διαστάσεις, στη βιβλιογραφία (Viscousi, 1979, Oldham, 1986) αναφέρονται ακόμη:

1. Η επικινδυνότητα στο χώρο εργασίας (π.χ. ατυχήματα, σωματικές βλάβες κ.λπ.).
2. Η ανασφάλεια ως προς την παραμονή του στο συγκεκριμένο οργανισμό.

2.3.9. Ικανοποίηση από την εργασία

Μια από τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία ήταν και αυτή του Herzberg *et al.* (1959). Ο Herzberg αναφέρθηκε στη θεωρία των δύο παραγόντων που οδηγούν στην ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Ο Herzberg (1966) διευκρίνισε ότι η πρώτη ομάδα παραγόντων, που αφορά το περιεχόμενο της εργασίας (επιτεύγματα, υπευθυνότητες, η εργασία καθαυτή), οδηγεί στην ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη, η δεύτερη ομάδα παραγόντων, η οποία αφορά το περιβάλλον που συνδέεται με την εργασία (π.χ. αμοιβή, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας), οδηγούν στη δυσαρέσκεια από την εργασία.

Η θεωρία του Herzberg έχει αμφισβητηθεί ως προς τη σαφήνιά της καθώς, λόγω της αλληλεπίδρασης των δύο παραγόντων που προτείνει, δεν μπορεί απόλυτα να εντοπιστεί ποιο χαρακτηριστικό της εργασίας ανήκει στην πρώτη ομάδα παραγόντων και ποιο στη δεύτερη (Burke, 1966, King, 1970, Lindsay *et al.*, 1967, Tang και Gilbert, 1995).

Σχετικά πιο πρόσφατα, ο Quarstein *et al.* (1992) διατύπωσαν την κατά περίπτωση (situational occurrences) θεωρία της ικανοποίησης από την εργασία, η οποία, όπως του Herzberg, στηρίζεται και αυτή σε δύο παράγοντες που όμως δεν έχουν καμία σχέση με αυτούς του Herzberg. Ο Quarstein *et al.* διακρίνουν τους παράγοντες στα γεγονότα της περίπτωσης και στα χαρακτηριστικά της περίπτωσης και θεωρούν ότι π.χ. ο μισθός ή η αναγνώριση μπορούν να οδηγήσουν είτε στην ικανοποίηση είτε στη δυσαρέσκεια από την εργασία. Τελικά, η θεωρία αυτή καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η συνολική ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να είναι αποτέλεσμα τόσο των γεγονότων (π.χ. διαλείμματα για καφέ, χαρτί εκτυπωτή κ.λπ.) όσο και των χαρακτηριστικών μιας περίπτωσης (αμοιβές, συνθήκες εργασίας κ.λπ.). Αξίζει να αναφερθεί ότι ο Quarstein *et al.*, κατά τον υπολογισμό της ικανοποίησης από την εργασία, δεν λαμβάνουν υπόψη τους τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Οι κατά περίπτωση θεωρίες αποδέχονται ότι η αλληλεπίδραση παραγόντων όπως τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα χαρακτηριστικά της οργάνωσης και τα ατομικά χαρακτηριστικά διαμορφώνουν το επίπεδο της ικανοποίησης από την

εργασία (Hoy και Miskel, 1996). Τα άτομα αξιολογούν τα χαρακτηριστικά μιας κατάστασης (π.χ. φύση της εργασίας, μισθός, δυνατότητα προαγωγών κ.λπ.) πριν την έναρξη της απασχόλησής τους σε ένα οργανισμό (Quarstein *et al.*, 1992) και, στη συνέχεια, μετά την ένταξή τους σε αυτόν, αξιολογούν τα γεγονότα της κατάστασης (π.χ. διαθεσιμότητα πρώτων υλών, εποπτεία κ.λπ.).

Έχει γίνει - πραγματοποιηθεί μεγάλος αριθμός ερευνών που συνδέουν την ικανοποίηση από την εργασία με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων (Clark, 1993, Clark και Oswald, 1995, Hickson και Oshagbemi, 1999; Oshagbemi, 1998, 2000a, b). Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και της ικανοποίησης από την εργασία. Οι σχέσεις αυτές όμως δεν κινούνται πάντοτε προς την ίδια κατεύθυνση, αφού άλλοτε είναι αρνητικές και άλλοτε θετικές (Crossman, Abou-Zaki, 2003).

Το ερώτημα εάν υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι ακόμη ανοικτό για συζήτηση (Crossman, Abou-Zaki, 2003). Θα ήταν βιαστικό το συμπέρασμα ότι η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία οδηγεί σε υψηλή απόδοση ή ότι η υψηλή απόδοση συνδέεται με πολύ ικανοποιημένους εργαζόμενους (Euske *et al.*, 1980). Ένας αριθμός ερευνών έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια αδύνατη σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών (Petty *et al.*, 1984; Iaffaldano και Muchinsky, 1985), ενώ ορισμένες άλλες αναδεικνύουν την ύπαρξη σημαντικής σχέσης μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης (Caldwell και O'Reilly, 1990, Spector, 1997). Η σχέση αιτίας - αποτελέσματος παραμένει εντούτοις ασαφής και δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλή απόδοση ή ότι, αντίστροφα, τα άτομα που είναι αποδοτικά είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους.

Σχετικά με αυτό, βρέθηκε (Schneider και Bowen, 1985, Schneider *et al.*, 1980) ότι υπάρχει σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων όπου εργάζονται. Η αποτελεσματικότητα μετρήθηκε με βάση το βαθμό της ικανοποίησης των πελατών και προέκυψε ότι όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων τόσο αυξάνεται και η ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, στις επιχειρήσεις με υψηλά ικανοποιημένους εργαζόμενους βρέθηκε (Schneider και Bowen, 1985) να υπάρχει υψηλός βαθμός διακράτησης (retention) των πελατών (πιστοί πελάτες), γεγονός που

αυξάνει και τη συνολική κερδοφορία των οργανισμών αυτών (Reichheld και Sasser, 1990). Από άλλη μελέτη (Lam, 1997) διαπιστώθηκε ότι οι διευθυντές ποιότητας εξαρτούν την ικανοποίηση από την εργασία τους κυρίως από το μισθό και τις προαγωγές τους μέσα στην οργάνωση.

Με την μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία των καθηγητών πανεπιστημίου ασχολήθηκε ο Oshagbemi (1997). Ο συγκεκριμένος ερευνητής διαμόρφωσε ένα ερωτηματολόγιο με οκτώ διαστάσεις της ικανοποίησης από τη συγκεκριμένη εργασία σε συνδυασμό με ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καθηγητών.

Τα στοιχεία της εργασίας ήταν:

- η διδασκαλία
- η έρευνα
- η διαχείριση και το μάνατζμεντ
- ο τρέχων μισθός
- οι προαγωγές
- η συμπεριφορά των προϊσταμένων
- η συμπεριφορά των συναδέλφων
- το φυσικό περιβάλλον της εργασίας και η τεχνολογία

Οι εκπαιδευτικοί που απάντησαν είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν έναν αριθμό από το ένα έως το επτά που δήλωνε το βαθμό της ικανοποίησης που αισθάνονταν από την εργασία τους. Η έρευνά του στηρίχθηκε και επιβεβαίωσε προηγούμενες έρευνες (Giles και Feild, 1978, Kulik *et al.*, 1980, Loher και Noe, 1985, Oshagbemi, 1995, 1996; Scarpello και Campbell, 1983, Schneider και Dachler, 1978, Wanous και Lawler, 1972).

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας με κριτήριο την ικανοποίηση από την εργασία αποτέλεσε αντικείμενο των ερευνητών (Lawler, E.E., Porter, W.L., 1968) και (Poon, J, 2004).

2.3.10. Αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης

Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, που ερευνάται στην παρούσα μελέτη, προδιορίζεται με το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός πετυχαίνει τους

στόχους του ενώ η αποδοτικότητα αναφέρεται στον τρόπο που γίνονται τα πράγματα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, όποια και αν είναι αυτά. Το περιεχόμενο της αποτελεσματικότητας δεν είναι το ίδιο με αυτό της αποδοτικότητας (efficiency) η οποία μετράται με την ποσότητα των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν για την παραγωγή μιάς μονάδας προϊόντος ή υπηρεσίας που εκφράζει τις εκροές ενός οργανισμού (Etzioni, 1964, p. 8)

Η έρευνα για μέτρα ή κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας αποτέλεσε και αποτελεί τον κεντρικό στόχο και μέλημα των επιχειρήσεων και των ερευνητών. Για τους επιχειρηματίες είναι πρακτική αναγκαιότητα, ενώ για τους ερευνητές αποτελεί συνήθως την εξαρτημένη μεταβλητή των μελετών της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ο πολλαπλασιασμός των μοντέλων και των προσεγγίσεων της αποτελεσματικότητας επιβεβαιώνει αυτό το ενδιαφέρον. Στα μοντέλα που έχουν ευρύτερα χρησιμοποιηθεί συμπεριλαμβάνονται το μοντέλο των στόχων, το συστημικό μοντέλο, το μοντέλο των εσωτερικών διαδικασιών, η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων και η πολιτική προσέγγιση. Τα πρώτο και επικρατέστερο μοντέλο είναι αυτό της επίτευξης των στόχων (Georgopoulos, Tannenbaum, 1971) που θεωρεί τους οργανισμούς ως μέσα επίτευξης σκοπών και συνεργασίας τμημάτων και φορέων.

Με την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης έχουν ασχοληθεί πολλοί ερευνητές της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων. Σε έναν ορισμό που δίνει ο Mott (1972, σελ. 17), στο κεφάλαιο του βιβλίου του με τίτλο «Προσδιορίζοντας και μετρώντας την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης», αναφέρει ότι αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να κινητοποιεί τα κέντρα εξουσίας λήψης αποφάσεων για δράση-παραγωγή και προσαρμογή. Στον ορισμό αυτό τονίζεται ότι οι αποτελεσματικοί οργανισμοί παράγουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα, προσαρμόζονται περισσότερο αποτελεσματικά στα εσωτερικά και εξωτερικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν από ό,τι κάνουν άλλοι συναφείς οργανισμοί.

Η αποτελεσματικότητα μπορεί να οριστεί και μέσω του βαθμού που ένας οργανισμός πετυχαίνει τους στόχους του (Becker, Neuch 1975, Cameron, 1978,1981, Cameron et al. 1987a,b, Simon, 1964). Οι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός παρουσιάζουν ομοιότητες αλλά και διαφορές μεταξύ διαφορετικών

επιχειρήσεων, όπως επίσης και οι στόχοι ενός οργανισμού μπορεί να είναι πολλοί και ποικίλοι.

Με τον όρο αποτελεσματικότητα της οργάνωσης αναφερόμαστε στο αποτέλεσμα των δράσεων και συμπεριφορών των μελών αυτής της οργάνωσης. Είναι αυτό που συμβαίνει στις επιτυχημένες επιχειρήσεις, δηλαδή «οι άνθρωποι που βρίσκονται πάνω, κάτω και κατά μήκος της ιεραρχίας να κάνουν τα σωστά πράγματα» (Pasternack, et al, 1999). Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν αποτελεσματικούς ηγέτες που δημιουργούν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα μέλη της οργάνωσης έχουν την πληροφόρηση, την εξουσία και τα κίνητρα ώστε να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού είναι πολύ δύσκολο να είναι πλήρης, αφού κάθε φορά εξετάζονται ορισμένες μόνο πτυχές της με επιλεγμένους δείκτες μέτρησής της. Για να δοθεί μια ευρύτερη, πέραν της λειτουργικής προσέγγισης, έννοια της αποτελεσματικότητας, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το παράδειγμα ενός οργανισμού που δεν πετυχαίνει κανέναν από τους στόχους του και εντούτοις θεωρείται αποτελεσματικός. Αυτό μπορεί να συμβεί διότι όλοι οι άλλοι οργανισμοί που παρέχουν ανάλογα προϊόντα και υπηρεσίες με τον εξεταζόμενο παρουσίασαν χειρότερους δείκτες αποτελεσματικότητας σε σχέση με το συγκεκριμένο οργανισμό.

Τέτοιοι δείκτες αποτελεσματικότητας θα μπορούσαν να συνδέονται με το προϊόν-υπηρεσία (ποιότητα και καινοτομία), την προσέλκυση και τη διακράτηση ικανού προσωπικού, την ικανοποίηση των πελατών και του προσωπικού και τις εργασιακές σχέσεις. Ειδικά για τους οργανισμούς κερδοσκοπικού χαρακτήρα, θα μπορούσαν επίσης να χρησιμοποιηθούν επιπλέον δείκτες, όπως το μερίδιο της αγοράς, η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων, το ποσοστό αύξησης των πωλήσεων κ.λπ.

Η έμφαση που δίνεται σήμερα από τους οργανισμούς στην αποτελεσματικότητα τους δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που προσφέρονται από τις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος (Hedberg et. all 1976, Ketchen et. all. 1993, Miller, 1988) και δημιουργεί προϋποθέσεις επιτυχίας της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας. Η δυναμική αυτή ανακυκλώνεται, καθώς ωθεί τους ανταγωνιστές να απαντήσουν, με αποτέλεσμα να

δημιουργείται ακόμη πιο δυναμικό περιβάλλον και η ανάγκη για περισσότερη αποτελεσματικότητα.

Ο ρόλος της προσπάθειας για αύξηση της αποτελεσματικότητας είναι πολύ σημαντικός, αφού μπορεί να καθιερωθεί ως αντίδραση στις ευκαιρίες που δημιουργούνται στην αγορά. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει μια νέα, πιο αποτελεσματική διαδικασία, προκειμένου να ελαττώσει την εξάρτησή της από τους εξωτερικούς προμηθευτές ή να μειώσει το κόστος συντονισμού των εσωτερικών διαδικασιών (Russell & Russell, 1992).

Σύμφωνα με τον (Carlsson, 1989), οι τεχνολογικές αλλαγές αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να κατανέμουν πολύτιμους πόρους στην προσπάθεια προσαρμογής τους στις νέες τεχνολογικές συνθήκες, κυρίως αυξάνοντας τις δαπάνες. Η έμφαση αυτή έχει ως συνέπεια την ανάπτυξη των νέων, τεχνολογικά βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα την αποδοχή και την επιτυχία τους. Παρατηρείται λοιπόν ότι, λόγω των τεχνολογικών απαιτήσεων, επιβαρύνεται το λειτουργικό κόστος όμως η παραγωγή των νέων προϊόντων, μέσω της προηγούμενης τεχνολογίας που εφαρμόζουν, οδηγεί στην εμπορική τους επιτυχία.

Από την οργανωτική δομή, η πολυπλοκότητα και η επιρροή στη λήψη αποφάσεων των στελεχών (αποκέντρωση) συνδέονται κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Ειδικότερα, η πολυπλοκότητα εμφανίζει θετική σχέση με τη συνολική επίδοση όπως και με το λειτουργικό κόστος. Η επιρροή στη λήψη αποφάσεων των στελεχών (αποκέντρωση) έχει στατιστικά σημαντική σχέση με τη συνολική επίδοση και με το λειτουργικό κόστος. Αντίθετα, η αλληλεπίδραση της συχνότητας συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (αποκέντρωση) με τη συνολική αποτελεσματικότητα έχει αρνητική σχέση με τη συνολική επίδοση και με το λειτουργικό κόστος.

Οι οργανισμοί, επομένως, διαθέτουν τα απαραίτητα τμήματα που στελεχώνονται με εξειδικευμένα στελέχη. Αυτά έχουν τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες, να διαθέτουν την απαιτούμενη επιρροή στη λήψη αποφάσεων και να διαπνέονται από την τάση για αλλαγή.

Η οργανωσιακή επίδοση εμφανίζεται ως η δυνατότητα της οργάνωσης να ελαχιστοποιήσει το κόστος και ως η ανάπτυξη όλων των απαραίτητων τμημάτων στους οργανισμούς για την κατάλληλη αξιοποίηση της πληροφορίας. Απαραίτητη

προϋπόθεση για τη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης είναι να υπάρχει η κατάλληλη διάθεση που διαμορφώνει πεποιθήσεις και συμπεριφορές για την αλλαγή και την ανακάλυψη ρίσκου στα στελέχη.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μπορεί να γίνει και υπό το πρίσμα της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας μιας οργάνωσης (Gilbert, 2000). Συγκεκριμένα, ο Gilbert χρησιμοποίησε ως μέτρο μέτρησης της αποτελεσματικότητας μιας ομάδας σε ένα οργανισμό το βαθμό που τα άτομα της ίδιας οργάνωσης, που δέχονται τις υπηρεσίες αυτής της ομάδας (εσωτερικοί πελάτες), θεωρούν την ομάδα αυτή ως αποτελεσματική. Από την έρευνα αυτή προέκυψε ότι τα άτομα που είναι μέλη μιας ομάδας εκτιμούν ότι είναι περισσότερο αποτελεσματικά σε σύγκριση με αυτό που οι εσωτερικοί πελάτες τους θεωρούν ότι είναι, δηλαδή παρατηρείται μια υπερεκτίμηση της αποτελεσματικότητάς τους με την αυτόαξιολόγηση.

Η αποτελεσματικότητα αποτελεί το κεντρικό θέμα όλων των θεωρητικών προσεγγίσεων της οργάνωσης και είναι δύσκολο να εντοπίσει κανείς μια οργανωσιακή θεωρία που να εμπεριέχει έναν τρόπο μέτρησης της αποτελεσματικότητας (Goodman, Pennings, 1977).

Όμως, για την αποτελεσματικότητα, αν και κατέχει κυρίαρχη θέση τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη της οργάνωσης, εντούτοις δεν έχει βρεθεί ένα κοινά αποδεκτό μέτρο μέτρησής της από τους ερευνητές και τους επιστήμονες του κλάδου. Για παράδειγμα, ο Campbell, στο βιβλίο του «Περί της φύσης της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας», χρησιμοποιεί 30 κριτήρια μέτρησης της αποτελεσματικότητας και καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ασάφεια του περιεχομένου των κριτηρίων και η επικάλυψη μεταξύ τους δημιουργεί ένα χάος στην έρευνα.

Ο επίσημος έλεγχος συνδέεται με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού. Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν εσωτερικοί ή εξωτερικοί δείκτες, π.χ. να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας μπορεί να αφορά άτομα και ομάδες. Στον επίσημο έλεγχο γίνεται χρήση ποσοτικοποιημένων δεικτών μέτρησης, ώστε να γίνονται αντικειμενικές μετρήσεις και αποδεκτές από όλους. Τα συστήματα

ελέγχου ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης, αφού η πληροφόρηση που παρέχουν είναι κρίσιμη στη λήψη αποφάσεων και στην επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών προγραμμάτων. Για παράδειγμα, η μέτρηση (και η πληροφόρηση) αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Powell, 1995).

2.3.11. Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα (Ronald W. Clement, 1994) υπήρξε καίριο ζήτημα στην βιβλιογραφία της διοικητικής επιστήμης στην δεκαετία του '80. Νέες τεχνικές για την επίτευξη και την αλλαγή της κουλτούρας εμφανίστηκαν στο πεδίο της οργανωτικής εξέλιξης, και μια ευρεία ποσότητα συμβούλων εμφανίστηκε σχεδόν από το πουθενά (μερικοί υποσχόμενοι ότι θα τα αλλάξουν όλα γρήγορα). Μεγάλο μέρος της έρευνας στον χώρο της κουλτούρας πραγματοποιήθηκε προκειμένου να εξακριβωθεί τι ακριβώς είναι, να μετρηθεί και να αλλαχθεί (Vakkuri και Meklin 2003). Η κουλτούρα έχει αποτελέσει το αντικείμενο της μελέτης πολλών ερευνητών με αποτέλεσμα να έχουν αναπτυχθεί και τα κατάλληλα εργαλεία για την μέτρησή της. Η σύνδεση της κουλτούρας με τη δυνατότητα της ηγεσίας των οργανισμών να επιφέρει οργανωσιακές αλλαγές (Vielba, 1995) αποτελεί τον κοινό τόπο των περισσότερων μελέτων, οι οποίες, συνήθως, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι αλλαγές δεν είναι τόσο εύκολο να πραγματοποιηθούν και, μάλιστα, γρήγορα (Pennington, 2003).

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με το περιεχόμενο της κουλτούρας με τους περισσότερους από αυτούς να συμπεριλαμβάνουν στο περιεχόμενό τους λέξεις όπως αξίες, στάσεις, συμπεριφορές, σύμβολα, ιστορίες, τελετές, παραδόσεις, δοξασίες κλπ. Ο Edgar Schein (1985) στον ορισμό που δίνει για την οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε τρία επίπεδα φαινομένων κουλτούρας: στις βασικές υποθέσεις, στις αξίες και στα τεχνουργήματα.

Οι *βασικές υποθέσεις* είναι οι περιπτώσεις που θεωρούνται δεδομένες από την οργάνωση ότι είναι οι σωστές διαδικασίες. Αναφέρονται στο βαθύτερο επίπεδο της κουλτούρας και είναι πολύ δύσκολο να αλλάξουν.

Οι αξίες μιας οργάνωσης είναι στο επόμενο υψηλότερο επίπεδο της κουλτούρας, σύμφωνα με τον Schein. Αναφέρονται στην έννοια του τι οφείλεται να γίνεται.

Σε ανώτερο επίπεδο, τα τεχνουργήματα αναφέρονται σε εμφανείς συμπεριφορές και άλλες μορφές εκδήλωσης της κουλτούρας. Μπορούν να παρατηρηθούν εύκολα και είναι εύκολο να αλλάξουν σε σχέση με τις προηγούμενες κατηγορίες. Περιλαμβάνουν, ανάμεσα στα άλλα, διαδικασίες, χρήση τεχνολογίας και τρόπους επικοινωνίας. Η αλλαγή τους όμως δεν συνεπάγεται και αλλαγή της κουλτούρας. Για να επιτευχθεί η αλλαγή θα πρέπει να η προσέγγιση να λάβει υπόψη της τις αξίες και (προτιμότερο) τις βασικές υποθέσεις.

2.3.12. Εξειδίκευση

Ο όρος εξειδίκευση ή κατανομή της εργασίας χρησιμοποιείται για να περιγράψει το βαθμό στον οποίο θέματα οργάνωσης διαμοιράζονται σε επιμέρους εργασίες. Η σκοπιμότητα της εξειδίκευσης βασίζεται στο γεγονός ότι μια εργασία γίνεται καλύτερα όταν διασπάται σε επιμέρους εργασίες και δεν πραγματοποιείται μόνο από ένα άτομο. Έτσι, κάθε εργαζόμενος ειδικεύεται σε κάποιο μέρος της εργασίας και όχι σε όλη την εργασία.

Ως το τέλος της δεκαετίας του '40, οι περισσότερες κατασκευαστικές εργασίες στις βιομηχανοποιημένες χώρες γίνονταν με το μεγαλύτερο δυνατό επιμερισμό. Η διοίκηση αντιμετώπιζε την εξειδίκευση ως το μέσο για την αποδοτικότερη χρήση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Στις περισσότερες οργανώσεις υπήρχαν θέματα που απαιτούσαν υψηλές δεξιότητες και άλλα που μπορούσαν να πραγματοποιηθούν και από ανειδίκευτους. Εάν όλοι οι εργαζόμενοι απασχολούνταν σε ένα τμήμα της εργασίας, π.χ. σε μια διαδικασία κατασκευής, θα έπρεπε να έχουν όλοι τις δεξιότητες να εκτελέσουν και τις απαιτητικές και τις μη απαιτητικές εργασίες. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα, στις περιπτώσεις των μη απαιτητικών εργασιών, οι εργάτες να αποδίδουν κάτω από τις πραγματικές τους δυνατότητες. Από τη στιγμή που οι ειδικευμένοι εργάτες αμείβονται υψηλότερα από τους ανειδίκευτους, και οι αμοιβές τους αντικατοπτρίζουν το επίπεδο των δεξιοτήτων τους, προκύπτει ότι δεν γίνεται αποτελεσματική χρήση των

οργανωτικών πόρων, αφού χρησιμοποιούνται εργάτες υψηλών ικανοτήτων για εύκολες εργασίες.

Οι δεξιότητες ενός εργάτη βελτιώνονται μέσα από την επιτυχή επανάληψη κάποιων δραστηριοτήτων. Λιγότερος χρόνος σπαταλάται στην αλλαγή ρόλων, στη μεταφορά του εξοπλισμού και στην προετοιμασία μιας νέας διαδικασίας. Εξίσου σημαντική είναι και η εκπαίδευση για την εξειδίκευση, αφού είναι πιο εύκολος και λιγότερο δαπανηρός ο εντοπισμός και η εκπαίδευση των εργαζομένων στην εκτέλεση εξειδικευμένων και επαναλαμβανόμενων εργασιών.

Τελικά, η εξειδίκευση αυξάνει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα, αφού ενθαρρύνεται η δημιουργία και η καινοτομία. Για περισσότερο από 50 χρόνια, οι διευθυντές αξιοποιούσαν την εξειδίκευση ως μια ατελείωτη πηγή αυξανόμενης παραγωγικότητας. Παράλληλα, επειδή η εξειδίκευση δεν είχε γενική εφαρμογή, η εισαγωγή της σε κάθε έναν νέο οργανισμό τις περισσότερες φορές οδηγούσε σε αύξηση της παραγωγικότητας αυτού του οργανισμού.

Από το 1960 και μετά άρχισαν να αναδεικνύονται οι αρνητικές επιπτώσεις της εξειδίκευσης στον άνθρωπο –όπως είναι η πλήξη, το στρες, η χαμηλή παραγωγικότητα, η χαμηλή ποιότητα και η έλλειψη κινήτρων–, που ήταν σημαντικότερες από τα οικονομικά αποτελέσματα. Μάλιστα η παραγωγικότητα άρχισε να αυξάνεται με τον εμπλουτισμό των δραστηριοτήτων του κάθε εργαζόμενου. Επίσης, οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι η ανάθεση στους εργαζόμενους ενός μεγάλου εύρους δραστηριοτήτων, η δυνατότητα να μπορούν να ολοκληρώνουν την εργασία τους και να συμμετέχουν σε ομαδικές εργασίες οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων και σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Οι περισσότεροι διευθυντές αντιμετωπίζουν την εξειδίκευση όχι σαν κάτι το άοριστο ούτε σαν μια ατελείωτη πηγή ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας. Αναγνωρίζεται ως στοιχείο της οργάνωσης και λειτουργίας που ενισχύει την αποτελεσματικότητα ορισμένων τύπων εργασιών, ενώ δημιουργεί προβλήματα όταν εφαρμόζεται χωρίς σχεδιασμό.

2.3.13. Τμηματοποίηση

Η τμηματοποίηση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η εργασία υποδιαιρείται μέσα σε έναν οργανισμό. Ο κλασικός τρόπος διαίρεσης σε τμήματα ενός οργανισμού γίνεται με βάση τις λειτουργίες ή τα προϊόντα της επιχείρησης. Επίσης, η διάκριση της επιχείρησης σε τμήματα μπορεί να γίνει είτε με βάση το γεωγραφικό κριτήριο είτε ανά πελάτη. Φυσικά κάθε τμήμα μπορεί να υποδιαιρείται σε υποτμήματα, καθώς και να υπάρξει ένας συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων. Αναφέρεται ότι η απλή διαίρεση του αριθμού του προσωπικού σε μικρότερα σύνολα θα μπορούσε να θεωρηθεί ως τρόπος τμηματοποίησης, που όμως εφαρμόζεται επικουρικά στα παραπάνω κριτήρια τμηματοποίησης.

Εκτός από τις παραπάνω μεθόδους τμηματοποίησης υπάρχουν και οι μητρικές δομές, που σύμφωνα με τον Teece (1981) είναι «μια επικαλυπτόμενη τμηματική λειτουργική μορφή οργάνωσης». Πρόκειται, δηλαδή, για έναν συνδυασμό των μεθόδων τμηματοποίησης ανά προϊόν και ανά λειτουργία. Ο Mintzberg (1979) διακρίνει δύο είδη μητρικών δομών, τη μόνιμη και την εναλλασσόμενη.

Από τη στιγμή που υπάρχει εξειδίκευση, υπάρχει ανάγκη για ομαδοποίηση των εργασιών ώστε να επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός. Το κριτήριο που χρησιμοποιείται κάθε φορά για την τμηματοποίηση επηρεάζει σημαντικά τη δομή μιας οργάνωσης. Ένας από τους πιο διαδεδομένους τρόπους οργάνωσης των δραστηριοτήτων γίνεται με κριτήριο τη λειτουργία. Έτσι ένας οργανισμός, με βάση το λειτουργικό κριτήριο, θα μπορούσε να έχει τόσα τμήματα όσες και οι βασικές λειτουργίες του. Η τμηματοποίηση ως λειτουργία μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις οργανώσεις, με μικρές διαφορές όσον αφορά τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της εκάστοτε οργάνωσης. Για παράδειγμα, ένα νοσοκομείο θα μπορούσε να έχει τμήματα για έρευνα, θεραπεία, οικονομική διαχείριση. Μια ποδοσφαιρική ομάδα θα μπορούσε να έχει τμήματα ταξιδιών, εισιτηρίων, προσωπικού και ένας εκπαιδευτικός οργανισμός τμήμα εγγραφών των φοιτητών, βιβλιοθήκη κ.λπ.

Το βασικό πλεονέκτημα της τμηματοποίησης είναι ότι προωθείται η απόδοση με τη συγκέντρωση των ειδικών σε συγκεκριμένες ομάδες-τμήματα. Η λειτουργική τμηματοποίηση δημιουργεί οικονομίες κλίμακας με το να

συγκεντρώνει ανθρώπους με κοινές δεξιότητες και οραματισμούς σε κάποιο κοινό έργο. Τμηματοποίηση μιας οργάνωσης μπορεί να γίνει και με βάση τον τύπο των προϊόντων που παράγονται. Το βασικό πλεονέκτημα σε αυτόν τον τύπο είναι η αυξανόμενη λογισμικότητα όσον αφορά την απόδοση του προϊόντος, αφού όλες οι δραστηριότητες για τη κατασκευή και προώθηση ενός προϊόντος βρίσκονται υπό την καθοδήγηση ενός και μοναδικού μάνατζερ. Το ίδιο ισχύει και για τις υπηρεσίες, για παράδειγμα μια λογιστική εταιρία θα μπορούσε να έχει τμήματα για θέματα φόρων, συμβουλευτικών υπηρεσιών κ.λπ. Κάθε τμήμα θα μπορούσε να προσφέρει συγκεκριμένη κατεύθυνση υπηρεσιών υπό τις οδηγίες μιας διεύθυνσης.

Ένα άλλο κριτήριο τμηματοποίησης είναι η γεωγραφική θέση και η περιοχή της εταιρίας. Για παράδειγμα, οι πωλήσεις μπορεί να απευθύνονται σε δυτικές, ανατολικές, νότιες και άλλες περιοχές. Κάθε μια από αυτές τις περιοχές αποτελεί ένα τμήμα βασισμένο στη γεωγραφική θέση. Εάν οι πελάτες μιας εταιρίας είναι διασκορπισμένοι σε μια μεγάλη γεωγραφική περιοχή και έχουν κοινές ανάγκες, τότε αποκτά μεγάλη αξία η έννοια της τμηματοποίησης. Η τμηματοποίηση με βάση τις διαδικασίες αφορά την εξειδίκευση κάθε τμήματος σε μια συγκεκριμένη φάση της παραγωγής. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για προϊόντα όσο και για υπηρεσίες.

Ένα τελευταίο κριτήριο τμηματοποίησης συνδέεται με τον τύπο του πελάτη που η οργάνωση επιλέγει. Οι πωλήσεις, για παράδειγμα, σε μια εταιρία εξοπλισμού γραφείων μπορεί να διαιρεθούν σε τρία τμήματα, όπως το τμήμα χονδρικής, λιανικής και το τμήμα των δημόσιων και μεγάλων οργανισμών. Ένα μεγάλο δικηγορικό γραφείο μπορεί να τμηματοποιεί την οργάνωσή του σε πελάτες με αστικές υποθέσεις, ποινικές και διοικητικές. Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι η τμηματοποίηση σύμφωνα με τον τύπο του πελάτη πρέπει να γίνεται με βάση τον κανόνα ικανοποίησης των αναγκών των σύγχρονων πελατών.

Οι μεγάλοι οργανισμοί θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν όλους τους τύπους τμηματοποίησης ή συνδυασμό τους. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση τμηματοποιεί τις πωλήσεις της στις γεωγραφικές περιοχές που καλύπτει και διαιρεί τα πεδία αυτά σε τέσσερις ομάδες πελατών. Δύο γενικές αρχές, πάντως, είναι βασικές στη δεκαετία του '90. Πρώτον, αυξάνεται η σημασία της τμηματοποίησης με βάση τον πελάτη, στην προσπάθεια για την καλύτερη κάλυψη των σύγχρονων αναγκών τους.

Δεύτερον, η παραδοσιακή, λειτουργική τμηματοποίηση ενισχύεται με ομάδες ατόμων που λειτουργούν πέρα από τις παραδοσιακές γραμμές παραγωγής.

2.3.14. Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η θεωρία της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Greenberg, 1987) εστιάζεται στην αντιλαμβανόμενη αμεροληψία στους οργανισμούς. Ο Greenberg κατηγοριοποιεί τις απόψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων με βάση τον τρόπο που οι ίδιοι αντιμετωπίζονται από την επιχείρηση καθώς και με βάση το πώς αντιμετωπίζονται τα άλλα μέλη της ίδιας οργάνωσης. Στη βιβλιογραφία αναφέρονται τρεις μορφές οργανωσιακής δικαιοσύνης και συγκεκριμένα η διανεμητική, η διαδικαστική και η συναλλακτική δικαιοσύνη (Greenberg, 1987, Folger και Cropanzano, 1998).

Η διανεμητική δικαιοσύνη αντανακλάται στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα των αποφάσεων που παίρνονται από τη διοίκηση, στα πλαίσια των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (Homans, 1961; Leventhal, 1976).

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων αφορούν αφενός μεν τις διαδικασίες που ακολουθούνται μέχρι την υλοποίηση και αφετέρου στον τρόπο εφαρμογής των αποφάσεων. Επίσης, και στις δύο περιπτώσεις, εξετάζονται ταυτόχρονα και οι δύο κατηγορίες της δικαιοσύνης, η διαδικαστική και η συναλλακτική δικαιοσύνη (Cropanzano και Greenberg, 2001). Η μία από αυτές τις κατηγορίες και συγκεκριμένα η διαδικαστική εστιάζεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς το πόσο θεμιτές είναι οι διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Η συναλλακτική δικαιοσύνη διαφέρει από την προηγούμενη κατηγορία γιατί το ενδιαφέρον της εστιάζεται στη δικαιοσύνη που χαρακτηρίζει τον τρόπο με τον οποίο χειρίζεται η οργάνωση τα άτομα μέχρι την πραγματοποίηση της απόφασης (Bies και Moag, 1986).

2.3.15. Οργανωσιακή πίστη

Η ανάπτυξη θεωριών της πίστης-εμπιστοσύνης διαμόρφωσε έναν αριθμό από ανόμοιες προσεγγίσεις που την καθιστούν ιδιαίτερα ανομοιογενή. Αυτό είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι η αναλύσεις ξεκινούν από την ανάλυση των διαπροσωπικών σχέσεων και φτάνουν μέχρι τις διεπιχειρησιακές σχέσεις (Rousseau *et al.*, 1998). Μέσα από αυτές τις αναλύσεις αναδείχθηκε μια ποικιλία ορισμών της εμπιστοσύνης που ξεκινούν από τα αισθήματα «ευνοϊκών προσδοκιών» και καταλήγουν στην «προθυμία να γίνει κάποιος ευάλωτος» ακόμη και αν πρέπει να κάνει ένα θεωρητικό άλμα για να αποδεχτεί μία κατάσταση που εκ πρώτης όψεως δεν φαίνεται αξιόπιστη (Möllering, 1999). Την πίστη διέκρινε σε τέσσερις κατηγορίες ο Herriot *et al.* (1997) και συγκεκριμένα στην οργανωσιακή και την ατομική οι οποίες διακρίνονται στη συνέχεια σε δύο υποκατηγορίες. Συγκεκριμένα σε αυτή που ξεπερνά και αυτή που υπολείπεται της αναμενόμενης πίστης. Τις κατηγορίες αυτές εξέτασε στη συνέχεια ο Möllering (1999) στο βιβλίο του και τις συνδέσε με τις διαδικασίες της οργανωσιακής αλλαγής.

2.3.16. Οργανωσιακές συγκρούσεις

Έχουν διατυπωθεί μια σειρά από ορισμούς των οργανωσιακών συγκρούσεων, οι οποίοι συγκλίνουν ως προς το περιεχόμενό τους. Έτσι, ως οργανωσιακές συγκρούσεις ορίζονται οι διαμάχες που εκδηλώνονται μέσα σε έναν οργανισμό, λόγω των ελλείψεων που παρατηρούνται στους πόρους του οργανισμού. Οι συγκρούσεις διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την έντασή τους ή αλλιώς το βαθμό εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών σε μια κατάσταση. Όσο η σύγκρουση απορροφά από τα μέλη ενός οργανισμού χρόνο και ενεργητικότητα τόσο αυξάνεται και η έντασή της. Η ένταση της σύγκρουσης συνδέεται αντιστρόφως ανάλογα με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, αφού όσο αυξάνεται η σύγκρουση τόσο μειώνεται ο χρόνος και η ενέργεια που αφιερώνουν τα άτομα στην εργασία τους (Dahrendorf, 1958). Συνεπώς οι οργανισμοί που ελέγχουν την ένταση των συγκρούσεων, μέσω π.χ. μιας θεσμοθετημένης διαδικασίας διευθέτησής της,

γίνονται περισσότερο αποτελεσματικοί σε σχέση με τους οργανισμούς που δεν μπορούν να ασκήσουν κάποιο έλεγχο.

2.2.17. Συνεργασιμότητα

Ως συνεργασιμότητα μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να οριστεί ο βαθμός στον οποίο τα διάφορα τμήματα και υποτμήματά του λειτουργούν σύμφωνα με τις κοινές ανάγκες των μερών που τον απαρτίζουν, αλλά και σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού ως σύνολο (Georgopoulos, Mann, 1962). Η συνεργατικότητα συχνά διακρίνεται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες:

- τη διορθωτική,
- την προληπτική,
- τη ρυθμιστική,
- την προαγωγική.

Τέλος, η συνεργατικότητα μπορεί να διακριθεί σε δύο ευρύτερες κατηγορίες: την προγραμματισμένη και τη γενική (Georgopoulos, Mann, 1962).

2.3.18. Ένταση της διοίκησης

Ο όρος αναφέρεται στην έκταση στην οποία ένας οργανισμός δεσμεύει πόρους αποκλειστικά για τη διοίκηση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει. (Porter *et all*, 1974), (Blou, P.1973), (Blou et all, 1976). Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η λήψη αποφάσεων, ο συντονισμός της εργασίας των άλλων και η εξασφάλιση της αρμονίας μεταξύ των δραστηριοτήτων. Οι λειτουργίες αυτές αντιπαραβάλλονται με τις διαδικασίες παραγωγής, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται κάθε μορφή άμεσης εμπλοκής των εργαζομένων στην τελική διαμόρφωση των προϊόντων και υπηρεσιών του οργανισμού. Συχνά όμως τα όρια της διάκρισης του προσωπικού σε αμιγώς διοικητικό ή προσωπικό παραγωγής είναι ασαφή. Πολλά άτομα φέρουν έναν συγκεκριμένο τίτλο, λόγω της θέσης εργασίας τους, και ασκούν καθήκοντα που άλλοτε είναι διοικητικά και άλλοτε συνδέονται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία (π.χ. ένας λογιστής σε μια χρηματοοικονομική επιχείρηση

συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία, ενώ π.χ. σε ένα πανεπιστήμιο ανήκει στις διοικητικές υπηρεσίες).

Ο όρος ένταση της διοίκησης συνδέεται με τη διάκριση μιας επιχείρησης σε εντάσεως εργασίας (στην περίπτωση που χρησιμοποιεί την εργασία ως τον κυρίαρχο συντελεστή παραγωγής), εντάσεως κεφαλαίου (στην περίπτωση που το κεφάλαιο παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο) κλπ. Μάλιστα, θα μπορούσε η ένταση της διοίκησης να αντιστοιχεί στον όρο γραφειοκρατία, όπως την είχε χαρακτηρίσει ο Weber, χωρίς φυσικά να αναφέρεται στις αρνητικές επιπτώσεις της, που σήμερα χαρακτηρίζουν κυρίως τον τρόπο διάρθρωσης και λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών.

2.3.19. Καινοτομία

Καινοτομία είναι ο βαθμός στον οποίο οι αλλαγές που επέρχονται σε έναν οργανισμό γίνονται με πρόθεση ή αλλιώς σκόπιμα (Hage, 1980). Υπάρχουν τρεις όροι που εμπεριέχονται στον παραπάνω ορισμό και έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Συγκεκριμένα, ο όρος «βαθμός» συνδέεται με τη μέτρηση του βάθους της καινοτομίας, αφού μερικοί οργανισμοί λειτουργούν καινοτομικά ως συνολικό σύστημα, ενώ ορισμένοι άλλοι μόνο σε ορισμένες λειτουργίες τους και με μικρή ένταση. Δεύτερον, ο όρος «με πρόθεση» διαφοροποιεί τον όρο οργανωσιακή αλλαγή από τον όρο καινοτομία. Τέλος, η παραγωγή νέων ιδεών δεν αποτελεί καινοτομία, παρά μόνο από τη στιγμή που κάποιες από αυτές θα γίνουν πράξη.

Διάκριση γίνεται επίσης μεταξύ της διοικητικής καινοτομίας και της τεχνολογικής καινοτομίας. Η τεχνολογική καινοτομία αφορά αλλαγές που γίνονται στην παραγωγική διαδικασία και η διοικητική καινοτομία αλλαγές που γίνονται στο μάνατζμεντ της οργάνωσης. Η διάκριση αυτή συνδέεται με την ανάλυση που έγινε στην παραπάνω ενότητα, που αφορά την ένταση της διοίκησης ως στοιχείο της οργάνωσης.

Συνεπώς η μέτρηση της καινοτομίας θα ενδιαφερόταν να υπολογίσει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό θα ήταν πρόθυμοι να προβούν σε καινοτομίες διαφόρων κατηγοριών.

2.3.20. Εσωτερική Αγορά Εργασίας

Εσωτερική αγορά εργασίας υπάρχει στο βαθμό που οι κενές θέσεις εργασίας οι οποίες δημιουργούνται σε έναν οργανισμό καλύπτονται εσωτερικά, δηλαδή από ανθρώπους που ήδη εργάζονται σε αυτόν τον οργανισμό. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που ένας οργανισμός μπορεί να καθιερώσει την εσωτερική αγορά εργασίας. Στα πανεπιστήμια και στα ΤΕΙ, για παράδειγμα, οι διάφορες βαθμίδες των καθηγητών, από το λέκτορα μέχρι τον πρωτοβάθμιο καθηγητή, αποτελούν μια σκάλα ανόδου στην εργασία που ενισχύει, χωρίς να εξασφαλίζει, την εσωτερική αγορά εργασίας. Όσο αυξάνεται ο βαθμός της καθιέρωσης της εσωτερικής αγοράς εργασίας σε έναν οργανισμό τόσο αυξάνεται και ο βαθμός της ασφάλειας-προστασίας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι σε αυτόν από εξωτερικές «απειλές».

Επίσης, η ύπαρξη της εσωτερικής αγοράς σε μια οργάνωση συνεπάγεται κάθετες κυρίως μετακινήσεις στη σκάλα της ιεραρχίας. Η άνοδος έτσι, συχνά, είναι συνάρτηση της ηλικίας των ατόμων, χωρίς αυτό φυσικά να παραβλέπει και την αξία που μπορεί να έχει ο κάθε εργαζόμενος.

2.3.21. Εμπλοκή

Η εμπλοκή αντιστοιχεί στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι πρόθυμοι να εργαστούν. Όσοι είναι πρόθυμοι να εργάζονται σκληρά θεωρούνται έντονα εμπλεκόμενοι, ενώ, στην αντίθετη περίπτωση, χαμηλά εμπλεκόμενοι. Έννοιες που σχετίζονται με την εμπλοκή είναι η παρακίνηση, το κύριο ενδιαφέρον στη ζωή, η ηθική, η αποξένωση και η εξάντληση.

Επίσης, διαφορά υπάρχει μεταξύ εμπλοκής στην εργασία και ικανοποίησης από την εργασία, καθώς επίσης και μεταξύ εμπλοκής και δέσμευσης στην εργασία. Η επιθυμία ενός ατόμου για εργασία δεν συνδέεται υποχρεωτικά με μεγάλη απόδοση στην εργασία του. Συχνά βέβαια οι δύο αυτές μεταβλητές (εμπλοκή και συμπεριφορά) σχετίζονται σημαντικά μεταξύ τους, με τρόπο ώστε η εμπλοκή να θεωρείται ταυτόσημη έννοια με τη συμπεριφορά στην εργασία.

Διάκριση μπορεί να γίνει επίσης μεταξύ της προθυμίας κάποιου για εργασία και της προθυμίας του για τη συγκεκριμένη εργασία. Συχνά, όποιος είναι πρόθυμος να

κάνει μια συγκεκριμένη εργασία είναι γενικά πρόθυμος για κάθε εργασία, όμως το αντίθετο δεν συμβαίνει πάντα, αφού οι συνθήκες κατά την εκτέλεση μιας εργασίας μπορεί να μην είναι ικανοποιητικές.

Η συσχέτιση της εμπλοκής με την αποξένωση γίνεται με τη λογική της συσχέτισης δύο αντίθετων εννοιών (Kanungo, 1982). Αυτό συμβαίνει γιατί η εμπλοκή έχει μια θετική έννοια, ενώ η αποξένωση αρνητική έννοια. Το άτομο αρχίζει να αποξενώνεται από την εργασία του όσο μειώνεται ο βαθμός της εμπλοκής του σε αυτήν.

Για τη μέτρηση του βαθμού εμπλοκής στην εργασία χρησιμοποιούνται προτάσεις όπως:

- Τα πιο σημαντικά πράγματα που μπορούν να συμβούν στη ζωή μου περιλαμβάνουν την εργασία μου.
- Συχνά αισθάνομαι αποκομμένος από την εργασία μου.
- Ζω, τρώω και αναπνέω με την εργασία μου.
- Η εργασία είναι κάτι που τα άτομα θα πρέπει να αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο της ζωής τους.

2.4. ΔΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΙΔΡΥΜΑΤΩΝ

Μια σημαντική εξέλιξη στην ανώτατη εκπαίδευση κατά την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα, αλλά και παγκοσμίως, είναι η ανησυχία για την αξιολόγηση και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Pounder, 1999). Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως τα ΤΕΙ και τα ΑΕΙ, όλο και περισσότερο ελέγχονται από τους δημόσιους φορείς (εθνικούς και τοπικούς), αλλά συχνά και από ιδιωτικούς. Ο έλεγχος εκφράζεται ως κοινωνική πίεση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα υπό το πρίσμα κόστους/ωφέλειας (Goedegebuure *et al.*, 1990; Liaison Committee of Rectors, 1993; Lucier, 1992; Pounder, 1997; Segers *et al.*, 1990; Sizer *et al.*, 1992). Αποτέλεσμα αυτής της πίεσης είναι η προσπάθεια των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να εφαρμόσουν τις αρχές οργάνωσης και διοίκησης που ακολουθούνται σε βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Ακολουθώντας τις τάσεις στη βιομηχανία, η ανώτατη εκπαίδευση έχει επιλέξει να στηρίζει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς της στην ποιότητα. Η

ποιότητα, όμως, είναι έννοια περισσότερο σαφής και αποδεκτή στη βιομηχανία παρά στην εκπαίδευση (Garvin, 1988). Την αδυναμία προσδιορισμού της ποιότητας με σαφήνεια στην εκπαίδευση έχουν διαπιστώσει με έρευνές τους ένας αριθμός ερευνητών του κλάδου (Bauer, 1992, Staropoli, 1992, Williams, 1990).

Σύμφωνα με τον Turkington (2004), ο οποίος στηρίχθηκε στα συστήματα ποιότητας και στους δείκτες ολικής ποιότητας, η αποτελεσματικότητα ενός τριτοβάθμιου εκπαιδευτικού οργανισμού μπορεί να μετρηθεί με βάση τους παρακάτω 12 δείκτες:

1. Διαρκής ενδυνάμωση των μεθόδων διδασκαλίας με στόχο την απόκτηση γνώσεων από τους φοιτητές.
2. Ενίσχυση του ρυθμού, της διαδικασίας και της κατεύθυνσης των αλλαγών.
3. Βαθμός εστίασης στο μακροχρόνιο σχεδιασμό σε σχέση με το βραχυχρόνιο.
4. Εστίαση των πόρων (οικονομικών και ανθρώπινων) στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της εκπαιδευτικής και μαθησιακής διαδικασίας.
5. Ανάπτυξη ικανοτήτων σχεδιασμού στο προσωπικό, καθώς και της δυνατότητας για απόκτηση της συνολικής εικόνας.
6. Βαθμός εμφύσησης του πνεύματος της ενότητας στο προσωπικό και της επίτευξης ενός κοινού στόχου.
7. Βαθμός σύνδεσης των προγραμμάτων ανάπτυξης των καθηγητών με τις ανάγκες των φοιτητών.
8. Ελαχιστοποίηση του άγχους των καθηγητών ως προς την αξιολόγησή τους.
9. Εξασφάλιση της σύνδεσης της αξιολόγησης με την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων και της διατήρησης του ηθικού των καθηγητών σε υψηλό επίπεδο.
10. Ανάπτυξη διαδικασιών λογοδοσίας της οργάνωσης απέναντι στην τοπική κοινωνία, τις αρχές και την κυβέρνηση.
11. Ανάπτυξη διοικητικών δομών που οδηγούν σε αποφάσεις υψηλής ποιότητας και κοινής αποδοχής.
12. Ο βαθμός που οι προϊστάμενοι/διευθυντές/πρόεδροι ασκούν αποτελεσματική διοίκηση κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η Shepard (1998) μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο γίνονται αντιληπτά τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης μεταξύ των αντρών και των γυναικών που κατέχουν διοικητικές θέσεις σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Από την έρευνα αυτή, που αποτέλεσε συνέχεια προηγούμενης έρευνας της Αμερικάνικης Ένωσης Διοικητικών της Εκπαίδευσης (AASA, 1978), προκύπτει ότι η εικόνα των γυναικών βελτιώνεται συνεχώς στο χώρο αυτό, αφού δίνουν την εντύπωση ότι, σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους, εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο και προθυμία και επιδιώκουν να αυξάνουν συνεχώς τις γνώσεις και τις ικανότητές τους. Γενικά, προκύπτει ότι έχουν αμβλυνθεί οι όποιες διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών διοικητικών υπαλλήλων υπέρ των γυναικών. Συμπληρωματικά βρέθηκε ότι επικρατεί η αντίληψη πως οι γυναίκες τα χάνουν πιο εύκολα σε σχέση με τους άντρες συναδέλφους τους, π.χ. ξεσπούν συχνά σε κλάματα και λειτουργούν περισσότερο με το συναίσθημα. Τέλος, η ανοδική τάση των γυναικών αμβλύνεται όσο κινούμαστε σε υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Η απασχόληση των γυναικών σε διοικητικές θέσεις τριτοβάθμιων ιδρυμάτων έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας πολλών επιστημόνων. Για παράδειγμα, η Sandler (1998) ασχολήθηκε με τα ενδιαφέροντα αυτών των γυναικών στο χώρο εργασίας τους, τη σεξουαλική παρενόχληση και τις αθλητικές και κοινωνικές δραστηριότητές τους.

Οι Pfeffer και Blake (1987) βρήκαν ότι οι γυναίκες-διοικητικά στελέχη των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων αποτελούν μια ανερχόμενη δύναμη σε αριθμό και αμοιβές. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και σε προηγούμενες έρευνες του Pfeffer, από τις οποίες προκύπτει ότι οι γυναίκες συμβάλλουν στη βελτίωση των λειτουργιών ενός τριτοβάθμιου ιδρύματος.

Εξάλλου, λογικά συνάγεται το συμπέρασμα ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα προτιμούν να στελεχώνουν τις διοικητικές θέσεις με γυναίκες γιατί αυτές συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στην επίτευξη των στόχων τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους άντρες. Προς την ίδια κατεύθυνση οδηγεί και το γεγονός της αύξησης του ποσοστού των γυναικών (σε σχέση με τους άντρες) που αποκτούν προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών. Παράλληλα δε αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των γυναικών που διεκδικούν πλέον περισσότερες θέσεις εργασίας και με καλύτερες αμοιβές (Pfeffer, Blake, 1987).

Τα άτομα που ασκούν διοίκηση στα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν ένα συνεχώς αυξανόμενο σε πολυπλοκότητα εργασιακό περιβάλλον με πολλές δυσκολίες και αντιπαλότητες κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ορισμένα από τα στοιχεία που συνθέτουν την παραπάνω εικόνα είναι:

- Η υποχρεωτική υιοθέτηση συγκεκριμένων εργασιακών προτύπων σε συνδυασμό με τον αυξανόμενο βαθμό της ευθύνης που αυτόματα αναλαμβάνουν.
- Οι συνεχείς αλλαγές στο εκπαιδευτικό σύστημα και τα προγράμματα εκπαίδευσης.
- Η ανάγκη να αφιερώσουν χρόνο στην οικογένεια και να συμμετάσχουν στα κοινά.
- Η μάχη για εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την εκτέλεση του έργου τους.
- Η απαρχαιωμένη διοίκηση και δομή των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων.

Οι Williamson και Hudson (2003) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, λόγω του δύσκολου έργου που έχουν να διεκπεραιώσουν οι γυναίκες που ασκούν διοίκηση σε τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα, αναγκάζονται να παραιτηθούν και να επιλέξουν κάποια άλλη απασχόληση ή στρατηγική σταδιοδρομίας.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα στις ΗΠΑ, οι γυναίκες-ακαδημαϊκοί διευθυντές τριτοβάθμιων ιδρυμάτων αποτελούν το 39% του συνόλου των ατόμων που κατέχουν τις θέσεις αυτές σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (McKenney και Cejda, 2000). Διαφέρουν από τους άντρες συναδέλφους τους ως προς τα κίνητρα και την αποτελεσματικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αναλαμβάνουν τη θέση αυτή σε ηλικία 51 ετών και παραμένουν σε αυτή, κατά μέσο όρο, για πέντε χρόνια.

Είναι φανερό ότι μια παρατεταμένη διαμάχη έχει ξεσπάσει στη βιβλιογραφία (Sarah Burke και Karen M. Collins, 2001) της διοίκησης, τις τελευταίες δύο δεκαετίες, γύρω από το αν οι γυναίκες και οι άντρες διευθυντές χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους διοίκησης. Κατά τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του '90, ένα πλήθος ερευνών κατέληξε ότι δεν υπάρχουν γενετικές διαφορές στον τρόπο διοίκησης. Πολλοί γνωστοί μελετητές, ανάμεσά τους ο Powell

(1990, 1993) και ο Bass (1981), υποστήριξαν αυτή την άποψη. Το 1990, ακολουθώντας την έκδοση του άρθρου του Harvard Business Review (“Ways women lead”, Rosener, 1990), το προηγούμενο συμπέρασμα τέθηκε σε αμφισβήτηση (Rosener, 1990). Ακόμα και ο Bass, που ήταν φανατικός υποστηρικτής της θεωρίας ότι δεν υπάρχουν γενετικές διαφορές στον τρόπο διοίκησης, άρχισε να αναθεωρεί τις απόψεις του (Bass, 1996).

Εντούτοις, νεότερες έρευνες φανέρωσαν τα κενά που υπήρχαν στην υποστήριξη της άποψης ότι οι γυναίκες υλοποιούν διαφορετικούς τρόπους διοίκησης από τους άντρες (Bartol & Butterfield, 1976, Bartol, 1978, Bass, ο.π., Eagly & Johnson, 1990, Lehman, 1990, Powell, 1990, 1993, Maurpin, 1990, Eagly & Karau, 1991). Πιο πρόσφατες έρευνες, ωστόσο, δείχνουν ότι υπάρχουν διαφορές στους τρόπους διοίκησης που εφαρμόζουν άντρες και γυναίκες (Loden, 1985; Helgesen, 1990; Rosener, 1990; Alimo-Metkalf, 1995; Rosener, 1995; Bass, 1996; Lipman-Blumen, 1996). Οι πρόσφατες αυτές έρευνες επικεντρώνονται σε ένα αριθμό μοντέλων διοίκησης που, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, συχνά οδηγούν σε συγκρουόμενα αποτελέσματα. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει την αξία που έχει, κάθε φορά, η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου για τη μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ένα σύνολο παραγόντων της διάρθρωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού που επιδρούν στην αποτελεσματικότητά του. Με άλλα λόγια, ασχολείται με έναν συνδυασμό μέσω μέτρησης της αποτελεσματικότητας μιας οργάνωσης όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία και την πράξη. Φυσικά, λαμβάνεται υπόψη ένας σημαντικός περιορισμός, σύμφωνα με τον οποίο οποιαδήποτε μέσα μέτρησης δεν μπορούν να υπολογίσουν τη συνολική αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, αλλά ορισμένες πτυχές της κάθε φορά.

Στα πλαίσια αυτά, και με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας που προηγήθηκε, διαμορφώθηκε μία κύρια υπόθεση, η οποία αναλύεται σε επιμέρους υποθέσεις που όλες μαζί συνθέτουν την αρχική κύρια υπόθεση.

3.2. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

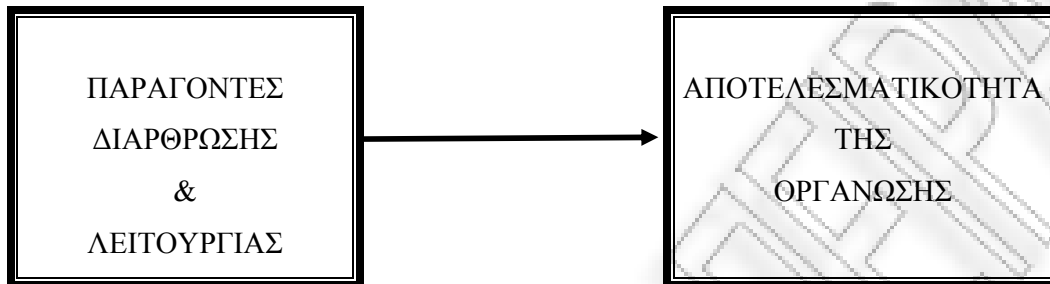
Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, η παρούσα μελέτη στηρίζεται σε μία κύρια υπόθεση που είναι εξής:

ΚΥΡΙΑ ΥΠΟΘΕΣΗ

Οι παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας των ΤΕΙ επιδρούν στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης του εκπαιδευτικού οργανισμού.

Σχήμα 3.1.

Διαγραμματική απεικόνιση κυρίας υπόθεσης



Από τους παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας επιλέχθηκαν αυτοί που ανταποκρίνονται περισσότερο στην τυπικότητα που χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι λειτουργούν σε συγκεκριμένο νομικό πλαίσιο με συγκεκριμένη δομή και λειτουργία. Με βάση το κριτήριο αυτό επιλέχθηκαν οι παρακάτω οκτώ μεταβλητές:

- Τυποποίηση
- Τυπικότητα
- Συγκέντρωση – αποκέντρωση
- Τυπική εξουσία
- Οργανωσιακό άγχος
- Ενότητα εντολής – αλληλουχία εντολών
- Λήψη των αποφάσεων
- Επικοινωνία

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης χρησιμοποιήθηκαν δύο μεταβλητές, και συγκεκριμένα:

- Ικανοποίηση των εργαζομένων
- Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα

3.3. ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Με βάση την ανάλυση των στοιχείων της διάρθρωσης και λειτουργίας προκύπτει ένας αριθμός από επιμέρους υποθέσεις. Συγκεκριμένα, με βάση τον αριθμό των

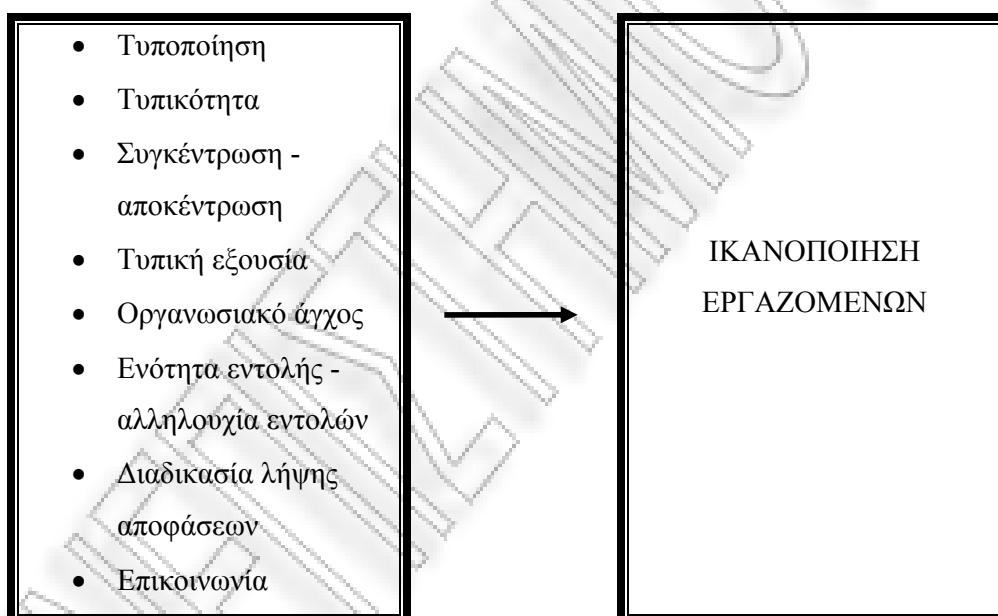
παραγόντων που περιγράφουν τη διάρθρωση και λειτουργία, που είναι οκτώ, και των αριθμό των παραγόντων που περιγράφουν την αποτελεσματικότητα των ΤΕΙ, που είναι δύο, προκύπτουν συνολικά (δύο επί οκτώ) δεκαέξι επιμέρους υποθέσεις.

Οι παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργίας αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης την εξαρτημένη μεταβλητή.

Η διαγραμματική απεικόνιση των επιμέρους υποθέσεων της έρευνας γίνεται στο σχήμα 3.2 και στο σχήμα 3.3 που ακολουθούν.

Σχήμα 3.2.

Παράγοντες διάρθρωσης και ικανοποίηση εργαζομένων



Σχήμα 3.3.

Παράγοντες διάρθρωσης και αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα



Μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών παρεμβάλλονται ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων, όπως είναι το φύλο, η ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης με στόχο να δοκιμαστεί το παραπάνω μοντέλο εάν επηρεάζεται από αυτές τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές.

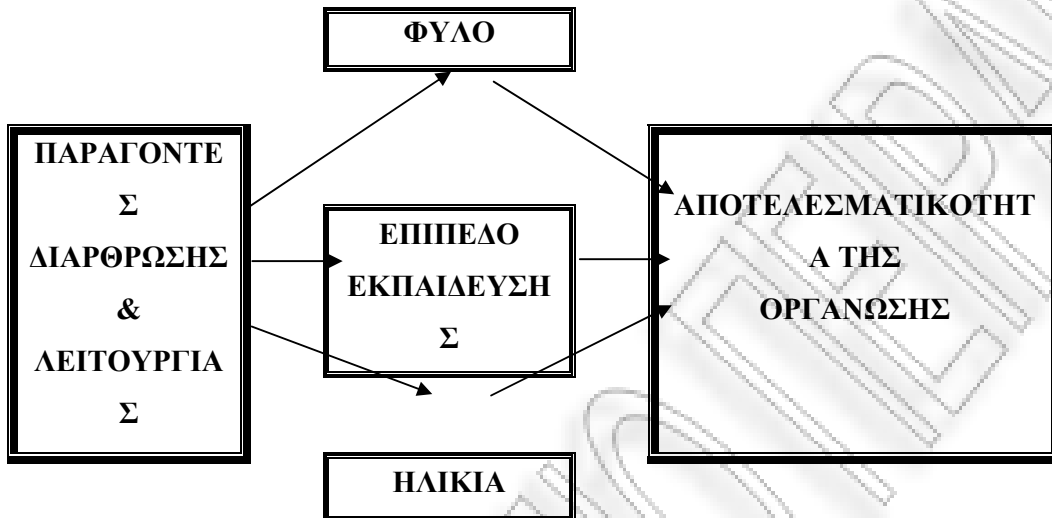
Επίσης, εκτός από τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές, το μοντέλο αυτό και οι υποθέσεις που απορρέουν δοκιμάζονται σε δύο διαφορετικές ομάδες ατόμων της οργάνωσης που ασκούν διοίκηση από θέση προϊσταμένου:

- Τους εκπαιδευτικούς που ασκούν διοικητικό έργο ως προϊστάμενοι.
- Τους διοικητικούς υπαλλήλους που κατέχουν θέση διοικητικού προϊσταμένου.

Ανακεφαλαιώνοντας, η κύρια υπόθεση με τις επιμέρους υποθέσεις θα δοκιμαστεί σε συνδυασμό με τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές και τις δύο ομάδες που συνθέτουν τα άτομα που ασκούν διοίκηση στα ΤΕΙ (Σχήμα 3.4).

Σχήμα 3.4.

Διαγραμματική απεικόνιση μοντέλου



3.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

3.4.1. Ανάλυση κυρίας υπόθεσης

Η παρούσα μελέτη εστιάζεται στο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής ενός οργανισμού ήτοι, της διοίκησης (μάντζμεντ) ενός ακαδημαϊκού οργανισμού, και της λειτουργικής του διάρθρωσης με στόχο να εξετάσει την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και στην άσκηση της διοίκησης. Αντικείμενο της έρευνας αποτελούν τα τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία τα τελευταία χρόνια, όπως και η τριτοβάθμια εκπαίδευση γενικότερα (Ακρίβος, 2005, Birnbaum, 2000), βρίσκονται υπό συνεχή πίεση προκειμένου να γίνουν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Σχετική έρευνα (Ahmed, 1999) για τα μέτρα/κριτήρια της οργανωτικής αποτελεσματικότητας έχει αποτελέσει κεντρικό θέμα για τους ερευνητές στις οργανωτικές μελέτες. Για τους ασχολούμενους με το θέμα, η έρευνα αποτελεί μια πρακτική ανάγκη. Για τους ερευνητές είναι μια κοινή εξαρτημένη μεταβλητή στις οργανωτικές μελέτες. Η διάδοση των θεωριών γύρω από την αποτελεσματικότητα αντανακλά αυτό το ενδιαφέρον.

Τα διάφορα διαδεδομένα μοντέλα περιλαμβάνουν το μοντέλο στόχων (goal model), το συστημικό μοντέλο (systems model), το μοντέλο εσωτερικών διαδικασιών (internal process model), την προσέγγιση που αφορά τις ανθρώπινες σχέσεις και την πολιτική προσέγγιση. Το νεότερο και πιο εφαρμόσιμο μοντέλο είναι το μοντέλο στόχων, το οποίο θεωρεί τις οργανώσεις ως ομάδες συντονισμού και συγκεκριμένων σκοπών (Georgopoulos, Tannenbaum, 1971). Η αποτελεσματικότητα, εδώ, μετριέται σε όρους επιτυχιών σε σχέση με τους στόχους της οργάνωσης. Η εστίαση στην επίτευξη των στόχων δέχεται κριτική όταν οι στόχοι αυτοί δεν είναι ξεκάθαροι, συμβατοί και σταθεροί (Etzioni, 1960, Hannan, Freeman, 1977, Scott, 1977). Ωστόσο, οι προσεγγίσεις που βασίζονται στην επίτευξη στόχων παραμένουν οι πιο διαδεδομένες και έχουν υιοθετηθεί κυρίως από οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Heffron, 1989).

Το συστημικό μοντέλο αντιμετωπίζει τους οργανισμούς ως ανοικτά συστήματα, που κινούνται σε στενή σχέση με το περιβάλλον. Εδώ, η αποτελεσματικότητα μετριέται σε όρους της ικανότητας της οργάνωσης να επιβιώνει, να υιοθετεί και να ασφαλίζει τις απαιτούμενες πηγές από το περιβάλλον της (Katz, και Kahn, 1978; Yuchtman, Seashore, 1967). Η προσέγγιση αυτή έχει επικριθεί επειδή δίνει μεγάλη έμφαση στη μη ορθολογική πλευρά της οργάνωσης (Gouldner, A.W., 1971; Scott, 1992). Η προσέγγιση που αναφέρεται στις εσωτερικές διαδικασίες εστιάζει στις εσωτερικές λειτουργίες της οργάνωσης. Καλή οργάνωση θεωρείται εκείνη που οι εσωτερικές της λειτουργίες χαρακτηρίζονται από ελάχιστες αντιπαραθέσεις, συνέχεια και προβλεψιμότητα (Heffron, F., 1989). Η σταθερότητα και η αποδοτικότητα παραμένουν δύο από τα κριτήρια τέτοιας αποτελεσματικότητας.

Το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων εστιάζει στους ανθρώπους και θεωρεί την ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων ως το πιο σημαντικό (Argyris, C., 1964) ή ένα από τα πιο σημαντικά σημεία της οργάνωσης. Σε αυτή τη βάση, αποτελεσματική οργάνωση είναι εκείνη που παρέχει ευκαιρίες για την πλήρη εξέλιξη των δυνατοτήτων των ανθρώπινων πόρων. Η πολιτική προσέγγιση, όπως εμφανίζεται στον τομέα των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων, χρησιμοποιεί κριτήρια όπως είναι η ανταπόκριση, η αξιοπιστία, η αντιπροσωπευτικότητα και η

προσήλωση στις δημοκρατικές διαδικασίες – παράγοντες που είναι δύσκολο να μετρηθούν (Heffron, F., 1989).

Στην πορεία εμφανίστηκαν και νέα μοντέλα. Σε αυτά περιλαμβάνονται το μοντέλο πολλαπλής υποστήριξης (multiple constituency model) (Conally, T., Conlon, E.J., Deutsch, S.J., 1980), το ερμηνευτικό μοντέλο (interpretation systems model) (Weick, K.E., Daft, R.L., 1983) και το μοντέλο αντίθεσης (contradiction model) (Hall, R.H., 1996). Το μοντέλο πολλαπλών συμμετεχόντων ομάδων μετράει την αποτελεσματικότητα ανάλογα με το πόσο καλά ικανοποιεί τα ενδιαφέροντα των πολλαπλών ομάδων που συμμετέχουν (ιδιαίτερα των σημαντικών συνεργατών). Ωστόσο, τέτοιες προσεγγίσεις δεν είναι εύκολο να γίνουν από τη στιγμή που δεν είναι ξεκάθαρες, και εφόσον υπάρχουν, πιθανώς, αντικρουόμενες προσδοκίες. Το μοντέλο αντίθεσης αναγνωρίζει το γεγονός ότι οι οργανώσεις έχουν πολλαπλούς και αντικρουόμενους στόχους, συνεργασίες, χρονικά περιθώρια και περιβαλλοντικούς περιορισμούς. Το ερμηνευτικό μοντέλο, βασικά, δίνει έμφαση στην ερμηνεία της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης από τους συμμετέχοντες και τους μετόχους της. Φαίνεται, ωστόσο, ότι η διάδοση της βιβλιογραφίας στο θέμα δεν έχει απλουστεύσει την έρευνα αυτή.

Η λειτουργία της οργάνωσης παρέχει μια ευκαιρία για επηρεασμό της αποτελεσματικότητας και της προσήλωσης των ομάδων και ατόμων σε αυτό που ο Likert ονόμασε "δομή" με ζωτική σημασία (Likert, 1967).

Κατά την προσέγγιση της αποτελεσματικότητας, ο Langford (1979) αναφέρει ότι, όπως συμβαίνει και με πολλές άλλες έννοιες των κοινωνικών επιστημών, η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης δεν εκφράζεται με τους συνήθεις αναμενόμενους, ξεκάθαρους και μη φιλόδοξους ορισμούς που χρησιμοποιούνται στις φυσικές επιστήμες, και μπορεί να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τόσοι ορισμοί όσοι και οι ειδικοί. Έτσι, αποκαλύπτει την επιστημολογική, αλλά και τις λοιπές προσεγγίσεις που αναφέρονται στην ανθρώπινη φύση, συνδέοντας τον κάθε έναν ορισμό της αποτελεσματικότητας με τον εκάστοτε ερευνητή και θεωρητικό (Burrell & Morgan, 1979).

Οι περισσότεροι ορισμοί (Analoui, F., 1997) στη βιβλιογραφία φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο τί πρέπει να γίνει παρά στο πώς (Analoui, 1995a), ορίζοντας το τί πραγματικά είναι η αποτελεσματικότητα.

Η αποτελεσματικότητα έχει καθοριστεί με όρους «αποτελεσμάτων και συνεπειών, επιδράσεων, σκοπών, και βαρύτητας σε συγκεκριμένες δράσεις (Brodie & Bennett, 1979). Άλλοι συγγραφείς (Pfeffer και Salancik, 1978) ορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού ως την ικανότητά του να δημιουργεί αποδεκτά αποτελέσματα και ενέργειες.

Ο Drucker (1974) διευκρινίζει ότι μεταξύ του όρου «αποτελεσματικότητα» και «αποδοτικότητα» υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές. Θεωρεί ότι η αποτελεσματικότητα αποτελεί τη βάση της επιτυχίας, ενώ η αποδοτικότητα αφορά τον τρόπο που γίνονται τα πράγματα για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, όποια και αν είναι τα αποτελέσματα αυτά.

Οι Campbell, Dunnette, Lawler και Weick (1970) ορίζουν την αποτελεσματική διοίκηση ως ένα σύνολο δράσεων που θεωρούνται ιδανικές για την αναγνώριση και υλοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πηγών ενάντια στη διατήρηση, μακροπρόθεσμα, της λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων για τις οποίες ευθύνονται οι μάνατζερ. Τέτοιες προσπάθειες δίνουν έμφαση στη διοικητική συμπεριφορά.

Άλλοι μάνατζερ (Reddin, 1974) τονίζουν την ανάγκη για την επίτευξη του αποτελέσματος. Η αποτελεσματικότητα, ωστόσο, αντιμετωπίζεται ως η επέκταση στην οποία ένας μάνατζερ πετυχαίνει τις απαιτήσεις που έχει η θέση του.

Οι Brodie και Bennett (1979) καταλήγουν στο ότι η διοικητική αποτελεσματικότητα δεν θα πρέπει να συγχέεται ούτε με την προφανή αποτελεσματικότητα ούτε με την προσωπική αποτελεσματικότητα. Η προφανής αποτελεσματικότητα συχνά εκλαμβάνεται ως αληθινή.

Ο Burgoyne (1976) ασχολήθηκε με τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των σκοπών της οργάνωσης και των λειτουργιών της διοίκησης. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αδυναμία στον τρόπο μέτρησης της αποτελεσματικότητας απορρέει από το γεγονός ότι η διοίκηση δεν αποτελεί μια διακριτή λειτουργία της οργάνωσης, όπως η χρηματοοικονομική, της παραγωγής κλπ, γεγονός που κάνει τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία.

Ο Kirchoff (1977) βλέπει την αποτελεσματικότητα περισσότερο ως ικανοποίηση στόχων παρά σαν τη δημιουργία τους. Ο Drucker, από την άλλη, θεωρεί την αποτελεσματικότητα ως δημιουργία που συμβαδίζει με τις υπάρχουσες

διοικητικές ικανότητες. Ο όρος αποτελεσματικότητα επεκτείνεται προκειμένου να καλύψει την ποιότητα, τις ικανότητες και την προσωπική αντοχή που έχει ένας αποτελεσματικός μάνατζερ (Boyatzis, 1982).

Οι Brodie και Bennett (1979) συνοψίζουν αυτές τις αντίθετες απόψεις καταλήγοντας στο ότι οι περισσότεροι ορισμοί αφορούν το άτομο, το τι κάνει και πώς επιτυγχάνει στόχους και σκοπούς. Αντανακλούν ένα σύστημα ή πλαίσιο αναφοράς που δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση και στη φύση των διοικητικών εισροών και εκροών.

Λίγοι συγγραφείς θεωρούν την αποτελεσματικότητα ως το αποτέλεσμα *σημαντικών δράσεων*, με έννοιες που μέσα από την υλοποίησή τους οδηγούν στην αλλαγή (Bowey, 1976). Μια ενδιαφέρουσα άποψη από τους Morse και Wager (1978) τονίζει τον βαθμό κατανόησης, εκ μέρους του μάνατζερ, των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η κατανόηση αυτή θα πρέπει στη συνέχεια να επηρεάσει τη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων, οι οποίες να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και να παρακινούν τους εργαζόμενους σε συμπεριφορές που ενισχύουν την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Ο ορισμός αυτός συμβαδίζει με εκείνο που ο Bowey (1976) ονομάζει συνδυαστική θεωρία (Combined Useful Theory), όπου η αλληλεπίδραση με το περιβάλλον συνδυάζεται με την αντίληψη, τις επιλογές και τις προτιμήσεις των μάνατζερ σε ατομικό επίπεδο.

Ο Stewart (1982) τονίζει ότι οι μάνατζερ σχηματίζουν τη φύση και το πλάνο των εργασιών τους ως αποτέλεσμα των αναγκών, των περιορισμών και των επιλογών που προκύπτουν μέσα από την εμπειρία που αποκτούν στις εργασίες τους. Ολοένα και περισσότερο υποστηρίζεται ότι η συνύπαρξη των απαραίτητων δεξιοτήτων της γνώσης και των σκέψεων μπορεί να οδηγήσει τους μάνατζερ στην αντιμετώπιση των αναγκών και των περιορισμών που έχουν (Joyce, 1979). Οι μάνατζερ, με την οργάνωση της εργασίας τους, ρυθμίζουν το χρόνο τους και μπορούν να πράττουν αυτό που θέλουν (Stewart, 1991).

Ο Reddin (1974) αναφέρεται, επίσης, στον *εθελοντισμό και την επιλογή*, καθώς και στην ικανότητα για αντίληψη των καταστάσεων. Η αποτελεσματικότητα βασίζεται σε μεγάλο ποσοστό στη χρήση απαραίτητων συμπεριφορών για την

εκάστοτε κατάσταση, ενώ ο Mintzberg (1973) θεωρεί αποτελεσματικό μάνατζερ εκείνον που μπορεί να έχει τις πληροφορίες, τη διαπροσωπική επικοινωνία και τις αποφάσεις, δίνοντας, έτσι, έμφαση στην ανάγκη για απόκτηση της σχετικής εμπειρίας και των δεξιοτήτων.

Στην πραγματικότητα, κάποιοι συγγραφείς και θεωρητικοί, όπως οι Analoui (1990, 1995a), Jones (1988), Kakabadse, Ludlow και Vinnicombe (1987), Kirchoff (1977), Labaff και Analoui (1996), Peters (1989) και Willmott (1984), υποστηρίζουν την άποψη ότι οι σωστές διοικητικές δεξιότητες συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα των μάνατζερ.

Ο Langford (1979) καταλήγει στο ότι η αποτελεσματικότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια, που βασίζεται στον μάνατζερ, στη θέση του, στην οργάνωση και στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί θα συνεισφέρουν αλληλεπιδραστικά στην επίτευξη της αποτελεσματικότητας ή όχι. Ο Langford πιστεύει, επίσης, ότι η αποτελεσματικότητα αποτελεί κράμα σχέσεων, καθορισμένο από τους περιορισμούς που θέτει ο μάνατζερ, τη θέση του, την οργάνωση και το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον.

Τέλος, θεωρείται ότι, από τη στιγμή που οι μάνατζερ και οι διοικητικοί δέχονται επιδράσεις στον τρόπο σκέψης τους από τις οργανωτικές και λοιπές κοινωνικοοικονομικές δυνάμεις, αυτό που κάνει αποτελεσματική την εργασία τους θα πρέπει να περιλαμβάνει τις απόψεις τους, τις προτιμήσεις τους και τις ανάγκες τους.

Στην εργασία των Michael, Schwartz, Cravenco (2000), γίνεται αναφορά στην αποτελεσματικότητα της απόδοσης των μελών του συμβουλίου ενός ιδρύματος ανώτερης εκπαίδευσης. Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και η εργασία του Chait (1996), η οποία αποτελεί μια πρόσφατη επιβεβαίωση στη βιβλιογραφία της διαχείρισης στην ανώτερη εκπαίδευση.

Πρόσφατη έρευνα που σχετίζεται με τη σχολική (B. Lahui-Ako, 2001) αποτελεσματικότητα (Edmonds, 1979) κατέληξε στο ότι η ισχυρή διοικητική εξουσία ήταν ένα χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών σχολείων.

Έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στο επίπεδο και τον τύπο της ικανοποίησης (Chambers, 1999) που οι εργαζόμενοι παίρνουν από την εργασία τους. Αυτό είναι κατανοητό επειδή οι εργαζόμενοι σε μια εταιρία αποτελούν ένα από τα πλέον

σημαντικά τμήματά της. Σε μια ανταγωνιστική αγορά, όπου η σωστή απόδοση απαιτείται για την επιβίωση της εταιρίας, η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί κρίσιμο θέμα με το οποίο πρέπει να ασχολείται η διοίκηση. Παρόλο που υπάρχει μια αντίθεση γύρω από τη σχέση της ικανοποίησης από την εργασία και της απόδοσης, εντούτοις παρατηρείται μια γενική συμφωνία ότι υπάρχουν εργασιακοί παράγοντες που συνδέονται με την ικανοποίηση που προέρχεται από την απόδοση (Gruneberg, 1976).

Γενικά, διατυπώνεται η υπόθεση ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα σε σχέση με εκείνους που δεν είναι ικανοποιημένοι. Αυτοί που αποδίδουν καλύτερα θα έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στην οργάνωση και έτσι θα μπορούν να επιτύχουν καλύτερη θέση μέσα σε αυτήν. Τα επαγγελματικά και εκπαιδευτικά ιδρύματα, έτσι, επωφελούνται από μια πιο καθαρή κατανόηση των παραγόντων που συντελούν στην ικανοποίηση από την εργασία τόσο των μάνατζερ όσο και των στελεχών.

Η πρόκληση (Pamela Ackroyd, 1999) στην προσπάθεια αποτελεσματικής διακυβέρνησης των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών οργανισμών είναι η αναγνώριση των ιδρυμάτων και κοινωνικών φορέων ότι υπάρχει ανάγκη να διασφαλιστούν μέσω της υιοθέτησης ιδιαίτερων τύπων και οργανωτικών διαδικασιών. Οι δομές και οι διαδικασίες πρέπει να σχεδιαστούν, προκειμένου να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο που να σέβονται και να διατηρούν τις πηγές δύναμης των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων και να αναπτύσσουν τον τρέχοντα δυναμισμό τους.

Ορισμένοι συγγραφείς συνέδεσαν την οργάνωση και την αποτελεσματικότητα των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων με αυτή των κατασκευαστικών εταιριών. Για παράδειγμα, όπως γίνεται στο σχεδιασμό των ικανοτήτων στον κατασκευαστικό και μη τομέα, υπάρχουν πολλά κοινά θέματα που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ιδρυμάτων της ανώτατης εκπαίδευσης (Johnson, 2001, Ehrenberg, 1999).

Οι υπεύθυνοι (David R. Jones και Edward A. Holdaway, 1996) των ακαδημαϊκών τμημάτων θεωρούνται από τους ειδικούς απαραίτητοι όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των ιδρυμάτων. Στη βάση της ακαδημαϊκής τους πείρας, της φήμης και της πειθαρχίας τους, μπορούν και επηρεάζουν την επαγγελματική ποιότητα του προσωπικού, το γνωστικό περιβάλλον των φοιτητών και τη

«συνέχεια» του ιδρύματος. Ο Bennett (1990) θεωρεί ότι οι υπεύθυνοι των ακαδημαϊκών τμημάτων είναι απαραίτητοι επειδή «κατέχουν τις θέσεις που καθορίζουν την αποστολή του ιδρύματος» (σελ.24). Ακόμη, αυτή η κατοχή της θέσης τους εκθέτει σε αντικρουόμενες προσδοκίες όσον αφορά την αποδοτικότητά τους, η οποία, σε πολλές χώρες, επηρεάζεται από τις ραγδαίες αλλαγές στην ανώτερη εκπαίδευση.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας, στην παρούσα έρευνα, έγινε και με βάση την υποκειμενική άποψη των ατόμων που συνθέτουν μια οργάνωση ως προς την αποτελεσματικότητα αυτής της οργάνωσης. Ορισμένες μελέτες (Gilbert, 2000) ασχολήθηκαν με την ανάλυση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης των μονάδων εργασίας, σύμφωνα με την άποψη αυτών που εργάζονται στην οργάνωση – των «εσωτερικών» πελατών. Η μελέτη αναγνωρίζει μέτρα προκειμένου να προσεγγίσει τις υπηρεσίες των «εσωτερικών» πελατών και να δοκιμάσει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με τις εσωτερικές ομάδες μπορούν να προβλέπουν πόσο αποτελεσματικοί είναι ανάλογα με την άποψη των «εσωτερικών» πελατών.

Εκτεταμένες έρευνες έχουν γίνει πάνω στα χαρακτηριστικά και στην ποιότητα της οργανωτικής αποτελεσματικότητας από την άποψη εκείνων που αποτελούν τους εξωτερικούς πελάτες της οργάνωσης (Parasuranam et al., 1988, Zeithaml et al., 1996, Fisk et al., 1993, Bojanic, 1996, Nicholls *et al.*, 1993, 1998, Taylor, 1994).

Η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας PACE που αφορούσε την οργανωτική δομή (Parilla, 1993), αναφέρει μεταξύ άλλων ότι εκφράζεται και με την ικανοποίηση από την εργασία, αφού η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους βρέθηκε ότι δυναμώνει τη δομή της οργάνωσης και την αποτελεσματικότητά της.

Επίσης, εμπειρικές αναλύσεις έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση στο χώρο εργασίας συνδέεται στενά με την αποδοτικότητα, αλλά και με τα εργατικά ατυχήματα (Vroom, 1964: Porac, 1983).

3.4.2. Ανάλυση επιμέρους υποθέσεων

A. Επικοινωνία και αποτελεσματικότητα

Υπ. 1α. Η επικοινωνία συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Όλοι οι οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (C. Hargie, D. Tourish, O. Hargie, 1994), λειτουργούν στην εποχή μας σε ένα περιβάλλον διαρκών αλλαγών, όπου επικρατεί αμφιβολία για το αν οι αλλαγές αυτές θα μειωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτό τους αναγκάζει να επανεξετάζουν τις λειτουργίες τους, τις δομές και τις εσωτερικές/εξωτερικές τους σχέσεις. Σαν αποτέλεσμα, η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της ικανότητας των οργανισμών να πετυχαίνουν τους στόχους τους (Young, M., Post, J., 1993).

Οι αποτελεσματικές ικανότητες στον τομέα της επικοινωνίας αποτελούν βασική αναγκαιότητα στις σύγχρονες οργανώσεις και απαραίτητες στην οργανωτική επιτυχία. Η ποιότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας αποτελεί κρίσιμη μεταβλητή που επηρεάζει το επίπεδο της οργανωτικής επιτυχίας, από τη στιγμή που όλη η διοικητική και οργανωτική επικοινωνία είναι η ικανότητα της συνεργασίας με άλλους (Hamilton, C., Parker, C., 1990).

Η επικοινωνία (Adrian Thornhill, Phil Lewis, και Mark N. K. Saunders, 1996) των εργαζομένων θεωρείται ως μια βασική έννοια της στρατηγικής οργάνωσης της συμμετοχής των εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί μια έννοια «ομπρέλα» που καλύπτει ευρεία σειρά κινήτρων, τα οποία σχεδιάζονται προκειμένου να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα οργάνωσης (Caldwell, 1993, σελ.136). Ο σκοπός αυτών των κινήτρων είναι να αυξήσουν το επίπεδο της προσήλωσης των εργαζομένων σε μια οργάνωση (Guest, 1993, σελ.192). Αυτά τα κίνητρα μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια από τις ακόλουθες κατηγορίες: αυξημένη ροή πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω, αυξημένη ροή πληροφοριών από κάτω προς τα πάνω, αλλαγές στον επαγγελματικό

σχεδιασμό, οικονομική συμμετοχή, αλλαγές στον τρόπο διοίκησης ή ηγεσίας προς μια πιο συμμετοχική διαδικασία (Guest, 1993, σελ.192).

Η επικοινωνία των εργαζομένων είναι, αναμφίβολα, σημαντική σε όλες αυτές τις κατηγορίες. Η σχέση είναι αυταπόδεικτη στις δύο πρώτες κατηγορίες κινήτρων. Σε σχέση με την πέμπτη κατηγορία, τον τρόπο διοίκησης και την παρακίνηση, ο Storey (1992, σελ.101) αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας των εργαζομένων:

Ενώ η επικοινωνία μπορεί να εμφανίζεται ως «απαλή» άκρη μιας συνέχειας κινήτρων (εν συγκρίσει με τον προγραμματισμό στόχων, την επιτυχία και την αναγνώριση), αποδεικνύεται ως κάτι πολύ σημαντικό. Η προσδοκία δημιουργείται όπου κάποιος μάνατζερ θα βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία με το προσωπικό, αυτή η κατάσταση μπορεί να απαιτεί τη μορφοποίηση μηνυμάτων υποκατάστασης. Η δραστηριότητα, επίσης, υποδηλώνει μια επανάληψη των προσδοκιών γύρω από το ρόλο του μάνατζερ.

Οι κατηγορίες που αναφέρονται στην αυξημένη ροή πληροφοριών από πάνω προς τα κάτω, στην αυξημένη ροή πληροφοριών από κάτω προς τα πάνω και στις αλλαγές στον τρόπο διοίκησης ή ηγεσίας προς μια πιο συμμετοχική διαδικασία αποτελούν πολύ σημαντικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Την επικοινωνία ως ανεξάρτητη μεταβλητή την εξέτασαν οι Penley και Hawkins (1985). Οι συγγραφείς έδωσαν πέντε διαστάσεις στην επικοινωνία και τη διέκριναν σε:

- *Επικοινωνία καθηκόντων*, η οποία μετρά το βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι πληροφορούν τους υφισταμένους τους σχετικά με το τι πρέπει να γίνει μέσα στον οργανισμό, τις ενδεχόμενες αλλαγές και την πολιτική του οργανισμού.
- *Επικοινωνία απόδοσης*, η οποία αναφέρεται στο βαθμό που οι προϊστάμενοι ενημερώνουν τους υφισταμένους τους σχετικά με την ποιότητα της εργασίας τους.

- *Επικοινωνία σταδιοδρομίας*, που αναφέρεται στο βαθμό που οι προϊστάμενοι ερευνούν τις ευκαιρίες για εκπαίδευση σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους και τους παρέχουν ανάλογες συμβουλές.
- *Επικοινωνία ανταπόκρισης*, που αφορά το βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται για τα ζητήματα που απασχολούν τους υφισταμένους τους και ανταποκρίνονται στα αιτήματά τους.
- *Προσωπική επικοινωνία*, που συνδέεται με το βαθμό στον οποίο οι προϊστάμενοι συζητούν με τους υφισταμένους τους θέματα που δεν συνδέονται με την εργασία, αλλά με την οικογένεια και τις δραστηριότητες εκτός του οργανισμού.

Για τη μέτρηση της επικοινωνίας στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω 16 ερωτήσεις - προτάσεις που χρησιμοποίησαν οι Penley και Hawkins (1985):

- Ο προϊστάμενός μου μου εξηγεί με σαφήνεια τις αλλαγές στην πολιτική του οργανισμού.
- Ο προϊστάμενός μου, μου γνωστοποιεί τις αλλαγές που πρόκειται να απέλθουν.
- Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει για την εργασία που πρέπει να γίνει.
- Ο προϊστάμενός μου συζητά μαζί μου το πώς πρέπει να χειρίζομαι προβλήματα της εργασίας μου.
- Ο προϊστάμενός μου, μου γνωστοποιεί τα αδύνατα σημεία της εργασίας - έργου μου.
- Ο προϊστάμενός μου με συμβουλεύει για να κάνω καλύτερα την εργασία μου.
- Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει σχετικά με την ποιότητα της εργασίας μου.

- Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να αναπτύξω τη σταδιοδρομία μου.
- Ο προϊστάμενός μου συζητά μαζί μου και με συμβουλεύει σε ποια θέματα θα πρέπει να εκπαιδευτώ.
- Ο προϊστάμενός μου με συμβουλεύει κατά την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας μου.
- Ο προϊστάμενός μου με κρατά ενήμερο/η σχετικά με τις απαιτήσεις που θα έχει μελλοντικά η εκτέλεση της εργασίας μου.
- Ο προϊστάμενός μου είναι πρόθυμος να με ακούσει.
- Εάν κάνω κάποια ερώτηση στον προϊστάμενό μου, μπορώ να είμαι σίγουρος/η ότι θα μου απαντήσει.
- Ο προϊστάμενός μου με ρωτά για την οικογένειά μου.
- Ο προϊστάμενός μου μιλά για τα μη εργασιακά του ενδιαφέροντα και δραστηριότητες.
- Ο προϊστάμενός μου με ρωτά για τα εκτός εργασίας ενδιαφέροντα μου.

B. Τυπικότητα και αποτελεσματικότητα

Υπ. 1β. Η τυπικότητα συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Οι περισσότερες από τις εμπειρικές μελέτες, που συσχετίζουν την αποτελεσματικότητα με το βαθμό της τυπικότητας ενός οργανισμού, επιβεβαιώνουν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της τυπικότητας και της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, μόνο που διαφέρουν στον τρόπο που θεωρούν ότι αυτή επηρεάζει την αποτελεσματικότητα.

Συγκεκριμένα, ο Knight (1967) υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν ένα διευρυμένο σύνολο κανόνων για να προτυποποιήσουν τη συμπεριφορά των υπευθύνων, ως προς τα διάφορα καθήκοντα και αρμοδιότητές τους, επιτυγχάνουν την ενίσχυση της δημιουργικής επίλυσης των προβλημάτων. Ο βαθμός της τυπικότητας μέσα στους οργανισμούς φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά όλα τα στάδια της αποτελεσματικότητας (Borns & Stolker 1981, Lehman & Hubert 1992, Miller 1971, Capon Farley). Η τυπικότητα τείνει να ελαττώνει την παραγωγή νέων ιδεών, αν και αρκετοί ερευνητές τονίζουν ότι ένας βαθμός τυπικότητας μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας.

Επίσης, οι Burns & Stalker (1995) περιέγραψαν τα χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης και τις οργανωτικές δομές σε μια ενδεχόμενη σχέση μεταξύ της δομής και της λειτουργίας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον καθιστά απαραίτητες τις τυπικές δομές μιας οργάνωσης, με συνέπεια η αποτελεσματικότητα του οργανισμού να επηρεάζεται θετικά από την υψηλή τυπικότητα.

Στην ίδια κατεύθυνση κινήθηκαν και τα πορίσματα των Aiken & Alford (1970). Σε μια μελέτη τους για τους οργανισμούς, υποστήριξαν ότι οι περιβαλλοντικές αλλαγές απαιτούν την ύπαρξη τυπικότητας και τυποποίησης μέσα στον οργανισμό. Ο Max Weber (1968) ήταν ο πρώτος που αναφέρθηκε στο βαθμό της σπουδαιότητας που έχει η νομιμοποίηση για την άσκηση της εξουσίας στη διοίκηση των οργανισμών. Η νομιμοποίηση αυτή ασκεί μία μορφή εξαναγκασμού στους υφισταμένους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Ruef Martin, 1998). Τα ΤΕΙ, ως οργανισμός που η λειτουργία τους διέπεται από το Δημόσιο Δίκαιο, χαρακτηρίζονται έντονα από αυτή τη μορφή άσκησης της εξουσίας και της τυπικότητας που χαρακτηρίζει τις διαδικασίες που ακολουθούνται.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκαν οι ερωτήσεις - προτάσεις που χρησιμοποίησαν οι Kerr και Jermier (1978), οι οποίες, μετά από την προσαρμογή τους στις ανάγκες της έρευνας, εκφράζονται από τις παρακάτω πέντε προτάσεις:

1. Σαφείς γραπτοί σκοποί και στόχοι υπάρχουν για την εργασία μου.
2. Οι υπευθυνότητες της θέσης εργασίας μου είναι ξεκάθαρες και γραπτώς προσδιορισμένες.

3. Στο TEI η αξιολόγηση της απόδοσης είναι βασισμένη σε γραπτές οδηγίες.
4. Γραπτά χρονοδιαγράμματα, προγράμματα και χαρακτηριστικά της εργασίας είναι διαθέσιμα για να με καθοδηγούν στην εργασία μου.
5. Τα καθήκοντά μου, οι εξουσίες μου και οι υπευθυνότητές μου είναι τεκμηριωμένα στις πολιτικές, τις διαδικασίες και την περιγραφή της θέσης εργασίας μου.

Για τις απαντήσεις που δόθηκαν χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπου το ένα αντιστοιχούσε στο *διαφωνώ έντονα* και το πέντε στο *συμφωνώ έντονα*. Στην έρευνα των Kerr και Jermier το παραπάνω ερωτηματολόγιο είχε δείκτη αξιοπιστίας (Alpha Coefficient) 0,88.

Σε μια ανάλογη μελέτη (Kalleberg *et al.*, 1996) για την τυπικότητα, χρησιμοποιήθηκαν οκτώ ανάλογου περιεχομένου προτάσεις - ερωτήσεις, στις οποίες ο ερωτώμενος απαντούσε με «ναι» ή «όχι». Ορισμένες από τις ερωτήσεις αναφέρονται σε ζητήματα όπως το εάν υπάρχουν ξεχωριστά έντυπα όπου να αναφέρονται: οι κανόνες και οι διαδικασίες που ακολουθούνται από τον οργανισμό, τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας, οι αξιολογήσεις και ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, οι πρακτικές που ακολουθούνται για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας κ.λπ.

Γ. Τυποποίηση και αποτελεσματικότητα

Υπ. 1γ. Η τυποποίηση συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η τυποποίηση, σύμφωνα με τους Doty, Glick και Huber (1993), στοχεύει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών. Για τους οργανισμούς της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες (π.χ. στο Ηνωμένο Βασίλειο ο QAA – Quality Assurance Association) έχουν συσταθεί σχετικοί οργανισμοί για την εγκατάσταση και παρακολούθηση συστημάτων, που οδηγούν στην τυποποίηση των διαδικασιών οι οποίες ακολουθούνται από αυτούς. Στόχος

των φορέων αυτών, αλλά και των διεθνών οργανισμών πιστοποίησης της ποιότητας (π.χ. ISO – International Standardization Institution), είναι η εγκατάσταση συστημάτων τυποποίησης των διαδικασιών που οδηγούν με τη σειρά τους στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών.

Για τη μέτρηση της τυποποίησης στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω πέντε ερωτήσεις - προτάσεις των Aiken και French (1980):

- Κάθε μέρα υπάρχει κάτι διαφορετικό να κάνω στην εργασία μου.
- Οι εργαζόμενοι εδώ κάνουν την ίδια δουλειά με τον ίδιο τρόπο κάθε μέρα.
- Στο γραφείο μου πρέπει να γνωρίζουμε περισσότερες από μία εργασίες.
- Για τη διεκπεραίωση των επιμέρους τμημάτων της εργασίας μου κάθε φορά πρέπει να ακολουθούνται τα ίδια βήματα.
- Η εργασία που κάνω εδώ χαρακτηρίζεται από υψηλή τυποποίηση.

Δ. Συγκεντρωτισμός και αποτελεσματικότητα

Υπ. 1δ. Ο συγκεντρωτισμός συσχετίζεται αρνητικά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ο συγκεντρωτισμός και αποκεντρωτισμός έχουν αποτελέσει τις ανεξάρτητες μεταβλητές πολλών ερευνών που ασχολήθηκαν με την οργανωτική δομή και την αποτελεσματικότητά της (Shawnee Vickery, Cornelia Droge & Richard Germain, 1999).

Οι Whitson και Hubert (1982) εξέτασαν ενδιαφερόμενες ομάδες σε πανεπιστημιακά τμήματα και ανακάλυψαν αυτή την επιρροή να ασκείται, εκ μέρους τη διοίκησης, σε συνεργασία με το προσωπικό.

Τα αποτελέσματα μιας άλλης έρευνας (Brown, 2001) στηρίζουν την άποψη ότι η συμμετοχή του προσωπικού είναι σημαντικός παράγοντας στη λήψη των αποφάσεων, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που το προσωπικό έχει καλύτερη πληροφόρηση και καλύτερα κίνητρα.

Ο αποσυγκεντρωτισμός αποτελεί μια πολύ σημαντική μεταβλητή του οργανωτικού σχεδιασμού. Αναφέρεται στην κάθετη θέση που κατέχουν οι αρχές

της λήψης αποφάσεων μέσα στην εταιρία. Όσο χαμηλότερη είναι αυτή η θέση τόσο πιο αποσυγκεντρωτική είναι η λήψη των αποφάσεων. Η σπουδαιότητα του αποσυγκεντρωτισμού έχει γίνει γνωστή τα τελευταία χρόνια μέσα από την έμφαση στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ή την αυτονομία τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στο χώρο της πρακτικής (MacDuffie, 1995 – Spreitzer, 1995).

Συνεπώς, από την έρευνα προκύπτει ότι η αποκέντρωση επηρεάζει περισσότερο θετικά την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης όταν στην λήψη των αποφάσεων συμμετέχουν εκτός από τα διευθυντικά στελέχη και στελέχη που κατέχουν χαμηλότερες θέσεις στην διοικητική ιεραρχία.

Για τη μέτρηση της συγκέντρωσης και αποκέντρωσης χρησιμοποιήθηκαν (Iverson, Roy, 1994) οι παρακάτω έξι ερωτήσεις - προτάσεις:

- Έχω τη δυνατότητα να αποφασίζω τον τρόπο με τον οποίο θα κάνω τη δουλειά μου (τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσω).
- Είμαι ελεύθερος να επιλέξω το πώς θα κάνω τη δουλειά μου (τις διαδικασίες που θα ακολουθήσω).
- Αποφασίζω τη σειρά της εκτέλεσης των καθηκόντων μου (πότε θα κάνω τι).
- Η εργασία είναι τέτοια που μπορώ να αποφασίσω πότε θα κάνω κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες.
- Η εργασία μου, μου επιτρέπει να τροποποιήσω το συνηθισμένο τρόπο εκτέλεσής της, έτσι ώστε να δώσω βαρύτητα σε ορισμένα θέματα και να υποβαθμίσω κάποια άλλα.
- Είμαι ικανός να αλλάξω τους στόχους της εργασίας μου (το τι θα πρέπει να φέρω εις πέρας).

Ε. Τρόπος λήψης αποφάσεων και αποτελεσματικότητα

Υπ. 1ε. Ο συμμετοχικός τρόπος λήψης αποφάσεων συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Ο επιμερισμός της εξουσίας στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα τμήματα του οργανισμού θα μπορούσε να αποτελέσει ένα επιπλέον μέσο για την ενίσχυση της συναδελφικότητας μεταξύ των εργαζομένων. Έτσι, κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να συμμετέχει στο σχεδιασμό και τη λήψη των αποφάσεων, κάτω από συγκεκριμένες διαδικασίες, και οι αποφάσεις δεν θα επιβάλλονται ως αμετάκλητες για εκτέλεση από τους εργαζομένους. Παράλληλα, η επιβράβευση των εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει ως ένα επιπλέον κίνητρο για περισσότερη δημιουργία.

Ο Kalyzny (1974) επιβεβαίωσε ότι η σημασία που έχει η αλλαγή για τα οργανωτικά στελέχη σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η σημασία της αλλαγής, ο βαθμός ικανοποίησης όσον αφορά την οργανωτική απόδοση και ο βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων σχετίζονται θετικά με την αποτελεσματικότητα. Η συμμετοχή πολλών διοικητικών στελεχών από διάφορα διοικητικά τμήματα στη λήψη των σχετικών αποφάσεων ενισχύει την ευελιξία του οργανισμού.

Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί ευρεία έννοια που καλύπτει μια σειρά κινήτρων, τα οποία σχεδιάζονται προκειμένου να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα οργάνωσης (Caldwell, 1993, σελ.136). Ο σκοπός αυτών των κινήτρων είναι να αυξήσουν το επίπεδο της προσήλωσης των εργαζομένων σε μια οργάνωση (Guest, 1993, σελ.192). Η συμμετοχή πολλών διοικητικών στελεχών από τα διάφορα διοικητικά τμήματα στη λήψη των σχετικών αποφάσεων ενισχύει την ευελιξία του οργανισμού.

Οι αποφάσεις μπορεί να έχουν συλλογικό ή ατομικό χαρακτήρα. Για τη μέτρηση του τρόπου λήψης αποφάσεων στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν (Mott, 1972, σελ. 80) οι παρακάτω πέντε ερωτήσεις - προτάσεις:

- Τις σημαντικές αποφάσεις του τομέα μου τις παίρνω μόνος μου. Σπάνια ζητώ τη συνδρομή των άλλων, απλά δίνω εντολές.
- Εγώ παίρνω τις τελικές αποφάσεις, αλλά ζητώ και τη συμβουλή των ανθρώπων που εργάζονται στον τομέα μου.
- Μερικές από τις σημαντικές αποφάσεις τις παίρνω μόνος μου, αλλά περίπου άλλες τόσες αποφάσεις παίρνονται από άλλα πρόσωπα του τομέα μου.
- Οι αποφάσεις παίρνονται συλλογικά. Εγώ, στην πραγματικότητα, δεν μπορώ να ασκήσω πολύ μεγαλύτερη επιρροή από τους άλλους.

- Ένας αριθμός ατόμων συμμετέχει ισότιμα στη λήψη αποφάσεων. Εγώ μαζί με αυτούς συναντιόμαστε και συζητάμε το πρόβλημα, μέχρι να καταλήξουμε σε μια λύση.

ΣΤ. Οργανωσιακό άγχος και αποτελεσματικότητα

Υπ. 1στ. Το άγχος συσχετίζεται αρνητικά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Το οργανωσιακό άγχος έχει αποτελέσει αντικείμενο έρευνας πολλών θεωρητικών της οργάνωσης (Kim *et al.* 1996, DeFrank και Ivancevich, 1998, Ganster, 2005, Edwards, 1996). Το άγχος αποτελεί μια έννοια με αρνητικό περιεχόμενο, αφού επιδρά με τρόπο διασπαστικό στην προσπάθεια του εργαζομένου να εκτελέσει τα καθήκοντά του.

Ορισμένοι συγγραφείς μάλιστα θεώρησαν ότι το άγχος μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε μείωση της αποτελεσματικότητας ενός εργαζομένου, αλλά και σε αύξηση της πιθανότητας για ατυχήματα και την πρόκληση σωματικών βλαβών (Viscousi, 1979, Oldham, 1986).

Για τη μέτρηση του οργανωσιακού άγχους, με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία (Kim *et al.* 1996), χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω εννέα ερωτήσεις - προτάσεις:

- Δεν γνωρίζω ποιες είναι οι υπευθυνότητές μου κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.
- Παίρνω αλληλοσυγκρουόμενες οδηγίες από τον άμεσο προϊστάμενό μου για την εργασία μου.
- Δεν έχω αρκετό χρόνο για να κάνω ότι χρειάζεται για την εργασία μου.
- Ο φόρτος εργασίας μου υπερβαίνει τις δυνατότητές μου.
- Πρέπει να εργάζομαι πολύ γρήγορα.
- Δεν έχω αρκετό χώρο για να κάνω την εργασία μου.
- Δεν έχω κατάλληλο εξοπλισμό για να κάνω την εργασία μου.
- Δεν έχω αρκετές υποστηρικτικές υπηρεσίες για να κάνω την εργασία μου.

- Έχω δυσκολίες στο να πάρω τις προμήθειες (π.χ. γραφική ύλη κ.λπ.) που χρειάζονται για την εργασία μου.

Z. Ενότητα εντολής και αποτελεσματικότητα

Υπ. 1ζ. Η ενότητα της εντολής συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η υπακοή σε δύο (και πλέον) προϊστάμενους δημιουργεί έλλειψη προσανατολισμού στον εργαζόμενο, με αποτέλεσμα να περιορίζεται σημαντικά η απόδοση και η αποτελεσματικότητά του στα καθήκοντα που έχει αναλάβει (Archer, 1990). Η αποδοχή της εξουσίας της οργάνωσης, η υπακοή στην οργανωσιακή πειθαρχία, η προσκόλληση στην τάξη της οργάνωσης και η δέσμευση στην οργανωσιακή σταθερότητα τείνει να αυξάνεται όσο μειώνεται ο αριθμός των διευθυντικών στελεχών που δίνουν εντολές και οδηγίες σε έναν εργαζόμενο.

Ο Greene (1991) αναφέρει σχετικά ότι μέσω της ενότητας της εντολής η οργάνωση επιτυγχάνει σταθερότητα και εσωτερική αρμονία. Τα στοιχεία αυτά της οργάνωσης συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, ενώ συχνά χρησιμοποιούνται και ως δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας.

Η μέτρηση του βαθμού της ενότητας της εντολής ή της αλληλουχίας των εντολών έγινε βάση (Mott, 1972) των παρακάτω έξι ερωτήσεων - προτάσεων :

- Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφιστάμενοι που εποπτεύονται από δύο προϊστάμενους.
- Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφιστάμενοι που δεν εποπτεύονται από κανέναν προϊστάμενο.
- Η θέση που κατέχετε στον οργανισμό σας εξασφαλίζει το δικαίωμα να δίνετε εντολές στους υφιστάμενους σας για υπηρεσιακά θέματα της αρμοδιότητάς σας.

- Παρατηρείται το φαινόμενο να σας παρακάμπτουν οι προϊστάμενοί σας και να απευθύνονται στους υφισταμένους σας για υπηρεσιακά θέματα της αρμοδιότητάς σας.
 - Παρατηρείται το φαινόμενο να σας παρακάμπτουν οι υφισταμένοι σας και να απευθύνονται σε άτομα που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων ανώτερες από τη δική σας θέση.
- Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφισταμένοι που εποπτεύουν τους προϊσταμένους τους.

H. Τυπική εξουσία και αποτελεσματικότητα

Υπ. 1η. Η τυπική εξουσία συσχετίζεται θετικά με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης

Η έρευνα του McLaughlin (1977) έδειξε ότι η μορφή της εξουσίας επηρεάζει τις πτυχές του επαγγέλματος (διοικητικές ή ακαδημαϊκές) που συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την εργασία των επικεφαλής τμημάτων. Τα ευρήματα της έρευνας, επίσης, συνδέσαν την ικανοποίηση του προσωπικού με την επιρροή που ασκεί η διοίκηση στο πλαίσιο των οργανωτικών δομών.

Η θεωρία της τυπικής εξουσίας που στηρίζεται στο νόμο αναπτύχθηκε από τον Max Weber, του οποίου η θεωρία διαπερνά όλες τις μελέτες που αφορούν τη γραφειοκρατία και την ανάλυση των τύπων της εξουσίας.

Για την άσκηση των καθηκόντων τους σε έναν δημόσιο οργανισμό, τα άτομα που ασκούν διοίκηση θα πρέπει να έχουν την απαραίτητη, ανάλογη με τις αρμοδιότητές τους, τυπική εξουσία (March, Simon, 1958).

Για τη μέτρηση της τυπικής εξουσίας (Peabody, 1962, Aghion και Tirole, 1967) χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις - προτάσεις:

- Έχω οριστεί υπεύθυνος για κάθε κόστος που δημιουργείται από τη θέση που κατέχω.
- Είμαι υπεύθυνος για τη διεύθυνση των εσωτερικών διαδικασιών του τομέα μου.

- Με την τυπική ανάθεση των καθηκόντων μου λογοδοτώ για την επιτυχή αξιοποίηση των πόρων (οικονομικών, ανθρωπίνων πόρων κ.λπ.) που έχω στη διάθεσή μου.
- Έχω εξουσία σύμφωνα με τα καθήκοντά μου.

3.4.3. Μέτρηση Ανεξάρτητων μεταβλητών

A. Ικανοποίηση από την εργασία

Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου ανήκουν και τα TEI, μετρήθηκε από τον Oshagbemi (2001). Ο Oshagbemi εξέτασε δύο παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση και συγκεκριμένα:

- τη συμπεριφορά των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους και
- τις προοπτικές για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη που προσφέρει η συγκεκριμένη οργάνωση στους υπαλλήλους και τα στελέχη της.

Βρέθηκε ότι η συμπεριφορά επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων και ότι οι προοπτικές, που έχουν οι εργαζόμενοι για εξέλιξη, την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση από την εργασία στην παρούσα μελέτη μετρήθηκε (Brayfield, Roth, 1951) με τη χρήση των παρακάτω 21 ερωτήσεων - προτάσεων:

- Αισθάνομαι ότι υπάρχει καλή επικοινωνία στο χώρο εργασίας μου.
- Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για την επαγγελματική μου εξέλιξη μέσα στο TEI.
- Οι αμοιβές μου στο TEI κατά το τρέχον έτος είναι υψηλότερες σε σχέση με το προηγούμενο.
- Θεωρώ την εργασία μου ιδιαίτερα δυσάρεστη.
- Είμαι γενικά ικανοποιημένος από τα υλικά και τον εξοπλισμό που μου παρέχει το TEI για την εκτέλεση του έργου μου.

- Είμαι ευχαριστημένος από τη συμμετοχή μου στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για το ΤΕΙ.
- Αισθάνομαι ότι έχω την υποστήριξη των συναδέλφων μου όταν τη χρειάζομαι.
- Απολαμβάνω την εργασία μου περισσότερο από ό,τι τον ελεύθερο χρόνο μου.
- Θα πρότεινα σε κάποιον, χωρίς δισταγμό, να έρθει να εργαστεί στο ΤΕΙ.
- Είμαι γενικά ευχαριστημένος με την ποιότητα των χώρων (γραφείων, αιθουσών κ.λπ.) που έχω στη διάθεσή μου για την εκτέλεση της εργασίας μου.
- Αισθάνομαι ότι ο φόρτος εργασίας είναι ισομερώς-δίκαια κατανομημένος μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ΤΕΙ.
- Είμαι ικανοποιημένος με τον τρέχοντα μισθό μου.
- Αισθάνομαι ότι έχω την υποστήριξη του προϊστάμενου μου όταν τη χρειάζομαι.
- Είμαι ευχαριστημένος από τη συμμετοχή των μη φοιτητικών οργανώσεων (επαγγελματικών, κοινωνικών, πολιτιστικών, περιβαλλοντικών κ.ά.) στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και τα προγράμματα του ΤΕΙ.
- Τις περισσότερες φορές πρέπει να πιέσω τον εαυτό μου για να πάω στη δουλειά.
- Αισθάνομαι ότι τα ΤΕΙ είναι ένας καλός οργανισμός για να δουλεύει κάποιος.
- Αισθάνομαι ότι το έργο που μου έχει ανατεθεί και οι ευθύνες μου είναι λογικές και δίκαιες.
- Είμαι απογοητευμένος που κάποτε επέλεξα αυτήν την εργασία.
- Εισπράττω την ανάλογη αναγνώριση και εκτίμηση από τους συναδέλφους μου για την απόδοση και τα επιτεύγματά μου.
- Αισθάνομαι ότι λαμβάνω επαρκή πληροφόρηση από την ανώτατη διοίκηση του ΤΕΙ.
- Πιστεύω ότι έχω αρκετές ευκαιρίες για να παρουσιάσω τις απόψεις μου στην ανώτατη διοίκηση των ΤΕΙ

B. Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης σε πολλές έρευνες (Hind, Baruh, 1997) χρησιμοποιείται ως δείκτης η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις των Mahoney και Frost (1974) που μετρούν την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Στις ερωτήσεις - προτάσεις απαντούν οι προϊστάμενοι των τμημάτων (άτομα που ασκούν διοίκηση):

- Οι υφιστάμενοί μου εργάζονται αποδοτικά.
- Υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.
- Οι υφιστάμενοί μου αξιοποιούν πλήρως τα προσόντα και τις ικανότητές τους.
- Στην υπηρεσία-τμήμα μου αποφεύγονται οι ρήξεις και το χάσιμο χρόνου λόγω του κατάλληλου χρονοπρογραμματισμού και της συνεργασίας που υπάρχει.
- Στην υπηρεσία-τμήμα μου υπάρχει η κατάλληλη εποπτεία και ο έλεγχος κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Στην υπηρεσία-τμήμα μου δίνεται έμφαση κυρίως στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες.
- Οι εργαζόμενοι ενός τμήματος ή υπηρεσίας δεσμεύονται να συνεργάζονται αποτελεσματικά με τα άλλα τμήματα ή τις υπηρεσίες του ΤΕΙ.
- Η υπηρεσία-τμήμα μου προσαρμόζεται άμεσα στις νέες ιδέες και στις αλλαγές του οργανισμού.
- Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία-τμήμα μου παίρνουν πρωτοβουλίες και κάνουν προτάσεις για τη βελτίωσή της.
- Υπάρχει προγραμματισμένος συντονισμός μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών ή τμημάτων κατά την εκτέλεση κοινών δραστηριοτήτων.
- Δεν παρατηρούνται συγκρούσεις με τα άλλα τμήματα ή τις υπηρεσίες του ΤΕΙ σε θέματα εξουσίας και υπευθυνότητας.

- Η υπηρεσία-τμήμα μου πετυχαίνει τους σκοπούς της χωρίς να χρειάζεται συνεχή έλεγχο και παρακολούθηση.
- Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία-τμήμα μου συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες.
- Το προσωπικό εναλλάσσεται σε διάφορες θέσεις εργασίας με σκοπό την εξέλιξή του μέσα στον οργανισμό.
- Οι προϊστάμενοι εκχωρούν στους υφισταμένους τους δικές τους αρμοδιότητες-καθήκοντα.
- Μέσα στην υπηρεσία-τμήμα μου δεν παρατηρούνται παράπονα και συγκρούσεις.
- Γενικά το ΤΕΙ λειτουργεί κατά τρόπο αποτελεσματικό.

3.5. ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ

Για τη στατιστική ανάλυση και εξέταση των υποθέσεων επιλέχθηκε δείγμα μεγέθους 216 ατόμων από το σύνολο του διοικητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού που υπηρετεί σε θέσεις προϊσταμένων (τμημάτων, σχολών και διοικητικών υπηρεσιών) στα ΤΕΙ και ασκεί διοίκηση σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία που διέπει τα Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ). Ειδικότερα, για το σκοπό της έρευνας στους μεν διοικητικούς προϊσταμένους συμπεριλαμβάνονται οι Γενικοί Γραμματείς, Διευθυντές Διοικητικών Υπηρεσιών, Προϊστάμενοι Τμημάτων Διοικητικών Υπηρεσιών, Προϊστάμενοι Γραμματειών Σχολών και Τμημάτων, στους δε εκπαιδευτικούς οι Πρόεδροι και Αντιπρόεδροι των ΤΕΙ, οι Διευθυντές Σχολών και οι Προϊστάμενοι Τμημάτων Σχολών.

Κρίθηκε απαραίτητο να συμπεριληφθούν στην ανάλυση των υποθέσεων προϊστάμενοι (εκπαιδευτικοί-διοικητικοί), επειδή τα άτομα αυτά διαθέτουν αφενός τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και αφετέρου πείρα στην άσκηση διοικητικού έργου, βιώνουν δε καθημερινά τα προβλήματα που εξετάζει η εν λόγω έρευνα. Από τα δεκαπέντε (15) ΤΕΙ δεν εξετάστηκε το ΤΕΙ Ιονίων Νήσων, ως νεοσύστατο ίδρυμα (ιδρύθηκε το 2005), το οποίο διαθέτει περιορισμένο αριθμό διοικητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού που υπηρετεί σε θέσεις προϊσταμένων και

εξυπηρετείται κυρίως από το ΤΕΙ Πειραιά. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι προέρχονται από τα εξής οκτώ (8) ΤΕΙ:

- Αθηνών, Δυτικής Μακεδονίας
- Θεσσαλονίκης, Λάρισα
- Πάτρας, Πειραιώς
- Σερρών, Χαλκίδας

Από τα παραπάνω ΤΕΙ, των Αθηνών και Θεσσαλονίκης επιλέχθηκαν ως τα μεγαλύτερα και αρχαιότερα τεχνολογικά ιδρύματα της χώρας με τη μεγαλύτερη πείρα στην άσκηση διοικητικού έργου. Τα ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, Λάρισα, Πάτρας, Πειραιώς, Σερρών και Χαλκίδας επιλέχθηκαν με κλήρο (απλή τυχαία δειγματοληψία) από τα υπόλοιπα 12 ΤΕΙ. Συνολικά, επιλέχθηκαν οκτώ (8) ΤΕΙ. Στο διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό των εν λόγω ΤΕΙ (συνολικά 495), που ασκεί διοίκηση από θέση προϊσταμένου, μοιράστηκε προσωπικά ερωτηματολόγιο, το οποίο προηγουμένως είχε διαβιβασθεί προς τα εν λόγω ΤΕΙ και από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων με την παράκληση να συμπληρωθεί (βλ. Παράρτημα Γ'). Από το σύνολο του προσωπικού (495) των υπό εξέταση ΤΕΙ, συμπλήρωσαν, με απογραφική δειγματοληψία, το ερωτηματολόγιο 216 διοικητικοί και εκπαιδευτικοί προϊστάμενοι (ποσοστό 44%). Ο πληθυσμός του δείγματος διακρίνεται σε εκπαιδευτικούς και διοικητικούς και εξετάζεται χωριστά.

Τα αναλυτικά ποσοστά για κάθε ίδρυμα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.1.

Πίνακας 3.1.

Πληθυσμός δείγματος εκπαιδευτικών και διοικητικών

ΤΕΙ	Εκπαιδευτικοί			Διοικητικοί		
	Σύνολο	Απάντησαν	Ποσοστό %	Σύνολο	Απάντησαν	Ποσοστό %
Αθηνών	45	19	42	66	30	45
Δυτικής Μακεδονίας	22	8	36	36	18	50
Θεσσαλονίκης	33	13	39	57	27	47
Λάρισας	23	10	43	37	17	46
Πάτρας	19	7	37	30	14	47
Πειραιώς	17	7	41	38	15	39
Σερρών	11	3	27	24	12	50
Χαλκίδας	12	5	42	25	11	44
ΣΥΝΟΛΟ	182	72	40	313	144	46

Παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στα ποσοστά απαντήσεων μεταξύ των οκτώ (8) ΤΕΙ. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αναλογία μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών υπαλλήλων δεν διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ του πληθυσμού και του δείγματος. Η μη διαφοροποίηση φαίνεται πιο συγκεκριμένα στον Πίνακα 3.2. όπου παρουσιάζεται η αναλογία εκπαιδευτικών και διοικητικών στον πληθυσμό και στο δείγμα. Ειδικότερα, το ποσοστό των εκπαιδευτικών προϊσταμένων στον πληθυσμό είναι περίπου 36,9%, ενώ στο δείγμα το σχετικό ποσοστό είναι 33,3%. Για τους διοικητικούς προϊσταμένους το ποσοστό στον πληθυσμό είναι 63,03%, ενώ στο δείγμα το σχετικό ποσοστό είναι 66,7%.

Πίνακας 3.2.

Αναλογία εκπαιδευτικών και διοικητικών στον πληθυσμό και στο δείγμα

	Εκπαιδευτικοί		Διοικητικοί	
	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό
Προϊστάμενοι όλων των ΤΕΙ	288	36,9	491	63,03
Δείγμα προϊσταμένων από οκτώ (8) ΤΕΙ	72	33,3	144	66,7

3.6. ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η συλλογή των στοιχείων έγινε με βάση ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, με κλειστές ερωτήσεις, που απευθύνθηκε σε όλο το διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό που ασκεί καθήκοντα προϊσταμένου στα επιλεγέντα ΤΕΙ. Τα άτομα αυτά είναι μόνιμοι διοικητικοί υπάλληλοι ή εκπαιδευτικοί που ασκούν διοίκηση από θέση προϊσταμένου.

A. Πιλοτική συλλογή στοιχείων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ελέγχθηκε σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση συζητήθηκε η αρχική του μορφή με μέλη της κοινότητας των ΤΕΙ, εκπαιδευτικούς και διοικητικούς, και καταγράφηκαν οι παρατηρήσεις τους, οι οποίες εκτιμήθηκαν στο βαθμό που βελτίωναν το ερωτηματολόγιο στο πλαίσιο της έρευνας. Στη δεύτερη φάση, έπειτα από την προσαρμογή που έγινε και πριν από την έναρξη της διεξαγωγής της έρευνας, δοκιμάστηκε σε έναν μικρό αριθμό ατόμων, εκπαιδευτικών και διοικητικών προϊσταμένων, οι οποίοι το συμπλήρωσαν με προσωπικές συνεντεύξεις, ώστε να αποφευχθούν πιθανές ασάφειες και παρανοήσεις που συνδέονται με το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Στη φάση αυτή έγιναν διορθωτικές παρεμβάσεις σε συνεργασία και με Καθηγητές από το Πανεπιστήμιο, ώστε να εξασφαλιστεί ικανοποιητική εγκυρότητα των μετρήσεων.

B. Μέσα συλλογής δεδομένων

Μετά τον προσδιορισμό του δείγματος που αναλύθηκε στην ενότητα 3.4., ο ερευνητής προγραμματίσει συνάντηση με τους προέδρους και αντιπροέδρους των ΤΕΙ, που επιλέχθηκαν ως δείγμα, προκειμένου να λάβουν γνώση για το σκοπό της έρευνας και να τη διευκολύνουν. Παράλληλα, ζήτησε από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων διευκόλυνση για τη συλλογή των στοιχείων του ερωτηματολογίου από τα ιδρύματα. Το Υπουργείο ανταποκρίθηκε στο αίτημα και διαβίβασε το ερωτηματολόγιο με επιστολή του στα ΤΕΙ με την παράκληση να συμπληρωθεί. Μετά τις παραπάνω ενέργειες, έγιναν προσωπικές συναντήσεις του ερευνητή με τα άτομα που αποτελούσαν το δείγμα της έρευνας. Κατά την ημέρα της επίσκεψης έγινε προσπάθεια να συμπληρωθούν όλα τα ερωτηματολόγια και, σε περίπτωση που αυτό δεν ήταν εφικτό, το ερωτηματολόγιο ταχυδρομήθηκε εντός των επόμενων ημερών με αποδέκτη τον ερευνητή.

Σημειώνεται ότι σε κάθε περίπτωση, πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, δίνονταν οι απαραίτητες διευκρινήσεις για την ορθή συμπλήρωσή του.

3.7. ΔΟΜΗΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Ως προς τη δόμηση και την εμφάνιση του ερωτηματολογίου, και με δεδομένο ότι η συμπλήρωσή του έγινε με προσωπική συνέντευξη, λήφθηκαν υπόψη οι εξής παράγοντες:

A. Μέγεθος

Καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε το μέγεθός του να διευκολύνει τη συνεργασία για την συμπλήρωσή του σε εύλογο χρονικό διάστημα, χωρίς βέβαια να παραβλέπεται η επάρκειά του σε αναγκαία πληροφόρηση.

B. Σαφήνεια

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε κατά τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται εύκολα κατανοητό από τα στελέχη, περιορίζοντας έτσι στο ελάχιστο τις διευκρινιστικές ερωτήσεις. Για το σκοπό αυτό υπήρξε ιδιαίτερη μέριμνα στη διατύπωση και

σαφήνεια των ερωτήσεων που είχαν σχέση με τις ελληνικές ιδιαιτερότητες. Οι ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν και γράφτηκαν σε έντεκα (11) ενότητες που η κάθε μια ερμηνεύει συγκεκριμένη μεταβλητή. Η Α΄ ενότητα αναφέρεται στην Τυποποίηση, η Β΄ στην Τυπικότητα, η Γ΄ στη Συγκέντρωση - Αποκέντρωση, η Δ΄ στην Τυπική Εξουσία, η Ε΄ στην Ενότητα Εντολής - Αλληλουχία Εντολών, η Στ΄ στη Λήψη Αποφάσεων, η Ζ΄ στο Άγχος, η Η΄ στην Ποιότητα Επικοινωνίας, η Θ΄ στην Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα, η Ι΄ στην Ικανοποίηση από την εργασία και η ΙΑ΄ στα Δημογραφικά Στοιχεία.

Γ. Σημεία Ελέγχου

Υπήρχαν συγκεκριμένες ερωτήσεις κλειδιά σε ορισμένα σημεία του ερωτηματολογίου για επιβεβαίωση προηγούμενων απαντήσεων.

Δ. Χρόνος Συμπλήρωσης

Η συμπλήρωση απαιτούσε 15 λεπτά περίπου, χρόνος που εκτιμήθηκε κατά τη δοκιμασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Ε. Εμφάνιση

Καταβλήθηκε προσπάθεια η εμφάνισή του να είναι φιλική προς τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα.

ΣΤ. Δειγματοληψία

Επιλογή δείγματος έγινε από το σύνολο των ΤΕΙ της ελληνικής επικράτειας με την απογραφική μέθοδο. Το δείγμα του πληθυσμού είναι διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό που υπηρετεί σε θέσεις προϊσταμένων και ασκεί διοικητικό έργο. Το δείγμα διαχωρίζεται σε διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό κατά τη στατιστική ανάλυση και εξέταση των υποθέσεων. Η διαφοροποίηση συνίσταται στη διαφορετική αντίληψη των εκπαιδευτικών και διοικητικών όσον αφορά την άσκηση διοίκησης.

Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος διακρίνονται στο φύλο του πληθυσμού, στο επίπεδο σπουδών, το οποίο κατηγοριοποιείται σε τέσσερις κλίμακες (Μέση εκπαίδευση, Ανώτερη, Ανώτατη, Μεταπτυχιακές Σπουδές), στα χρόνια υπηρεσίας

στην παρούσα θέση – και συνολικά σε οποιαδήποτε θέση προϊσταμένου στο ΤΕΙ–, στον τίτλο της θέσης προϊσταμένου που υπηρετεί κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, καθώς και στην ηλικία, η οποία κλιμακώνεται ως εξής:

1. Έως 30 ετών
2. Από 31 έως 40 ετών
3. Από 41 έως 50 ετών
4. Από 51 έως 60 ετών
5. Από 60 και άνω

Η φιλοσοφία της έρευνας εστιάζεται στο σύνολο των ΤΕΙ για να υπάρξει μια συνολική εικόνα για τη διάρθρωση και λειτουργία της διοίκησης τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, κατά τον σχεδιασμό του σε σχέση με την αποτελεσματικότητα.

3.8. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Για την ανάλυση των στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν το SPSS V. 12. και μέσω αυτού οι παρακάτω στατιστικές μέθοδοι:

A. Η γραμμική παλινδρόμηση (*Linear Regression*), η οποία ως μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τις έρευνες που συνδέονται με τη Διοίκηση των Επιχειρήσεων (Κονδύλης, 1995, 1996, σελ. 115, Rowntree, 1981). Τέτοια περίπτωση στην παρούσα έρευνα είναι οι παράγοντες της διάρθρωσης και λειτουργίας σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.

B. Η συσχέτιση (*Correlation*), μέσω της οποίας εξετάστηκε η σχέση μεταξύ συνεχών και διακριτών μεταβλητών, π.χ. μεταξύ της ηλικίας και αποτελεσματικότητας ή μεταξύ της επικοινωνίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Ως δείκτης συσχέτισης χρησιμοποιήθηκε ο Spearman's Rank, όπου δεν υπήρχε κανονικότητα, και Pearson, όπου υπήρχε κανονικότητα.

Γ. Δείκτες της περιγραφικής στατιστικής για τον υπολογισμό κατανομών συχνοτήτων και ορισμένων δεικτών κεντρικής τάσης όπως, του μέσου όρου, της διαμέσου και της επικρατούσας τιμής.

Προκειμένου να γίνει δεκτή μια σχέση μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας, τέθηκε ως όρος να παρουσιάζεται στατιστική σημαντικότητα της τάξεως του $p=0,05$. Άρα σε κάθε περίπτωση που το p βρέθηκε να είναι μικρότερο του 0,05, η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών θεωρήθηκε σημαντική, με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση (ότι δηλαδή δεν υπάρχει σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών) και να επιβεβαιώνεται η υπόθεση της έρευνας (Κονδύλης, 1995, σελ. 89).

3.9. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

3.9.1. Παράγοντες διάρθρωσης και λειτουργία

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όπως παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, τα χαρακτηριστικά που λαμβάνονται υπόψη στη μελέτη αυτή εκφράζονται με συγκεκριμένες προτάσεις στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει με τη χρήση μιας κλίμακας.

Η κλίμακα που χρησιμοποιείται εδώ έχει εύρος από το ένα έως το πέντε, όπου το ένα αντιστοιχεί στο χαμηλότερο σημείο συμφωνίας (π.χ. ποτέ, καθόλου, διαφωνώ εντελώς κ.λπ.) και το πέντε στην απάντηση που εκφράζει το υψηλότερο σημείο συμφωνίας (π.χ. πάντα, συμφωνώ, πολύ μεγάλο κ.λπ.).

3.9.2. Αποτελεσματικότητα της οργάνωσης

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις που αφορούσαν την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα και προτάσεις που αφορούσαν την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να επιλέξει στην πρώτη περίπτωση, της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας, έναν αριθμό από το ένα έως το πέντε, όπου το ένα αντιστοιχούσε στο *διαφωνώ* και το πέντε κατέληγε στο *συμφωνώ*.

Αντίστοιχα, για την ικανοποίηση χρησιμοποιήθηκε η ίδια κλίμακα με το ένα να αντιστοιχεί στο *καθόλου* και το πέντε στο *πάρα πολύ* (πολύ μεγάλος βαθμός συμφωνίας).

3.9.3. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Για τη μέτρηση του επιπέδου σπουδών χρησιμοποιήθηκε μια κλίμακα με τέσσερις επιλογές. Η πρώτη αντιστοιχεί στη μέση εκπαίδευση, η δεύτερη σε ανώτερη, η τρίτη σε πανεπιστημιακή και η τέταρτη σε μεταπτυχιακό.

Για την ηλικία χρησιμοποιείται ένας πίνακας με πέντε ομάδες ηλικιών και ο ερωτώμενος σημειώνει το τετράγωνο που εμπεριέχει την ηλικία του. Για το φύλο υπήρχαν δύο επιλογές, *άντρας* και *γυναίκα*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Αρχικά, για κάθε ομάδα ερωτήσεων (Τυποποίηση, Τυπικότητα, Συγκέντρωση-Αποκέντρωση, Τυπική Εξουσία, Αλληλουχία Εντολών-Ενότητα Διοίκησης, Άγχος, Ποιότητα Επικοινωνίας, Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα, Ικανοποίηση από την Εργασία) υπολογίζουμε το δείκτη Cronbach's alpha ως μέτρο «εσωτερικής συνέπειας» (internal consistency) δηλαδή κατά πόσο οι ερωτήσεις μετρούν το ίδιο πράγμα, ώστε να είναι συσχετισμένες μεταξύ τους. Επιλέγοντας τις ομάδες ερωτήσεων με υψηλό Cronbach's alpha (μεγαλύτερο του 0,6, βλέπε πίνακα 4.1.), δηλαδή τις ομάδες ερωτήσεων που αφορούν την Τυπικότητα, Συγκέντρωση-Αποκέντρωση, Τυπική Εξουσία, Αλληλουχία Εντολών-Ενότητα Διοίκησης, Άγχος, Ποιότητα Επικοινωνίας, Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα και Ικανοποίηση από την Εργασία, προσθέσαμε τις ερωτήσεις κάθε ομάδας για να λάβουμε έναν αριθμητικό δείκτη που θα εκφράζει την κάθε κατηγορία ερωτήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι για τον υπολογισμό του δείκτη της Αλληλουχίας Εντολών-Ενότητα Διοίκησης δεν συμπεριλήφθηκε η ερώτηση Ε.3 γιατί προέκυπτε χαμηλή τιμή του Cronbach's alpha (0,59 και 0,58 για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς αντίστοιχα). Η στατιστική ανάλυση των μεταβλητών με υψηλό δείκτη Cronbach's alpha περιλαμβάνει περιγραφικά στατιστικά, ανάλυση συσχέτισης, καθώς και τη δημιουργία του γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης. Για την ομάδα ερωτήσεων Α (Τυποποίηση) δεν ήταν δυνατή η άθροιση των επιμέρους ερωτήσεων λόγω χαμηλού δείκτη. Για τη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων καθώς και για την ομάδα ερωτήσεων ΣΤ (Λήψη Αποφάσεων), όπου μία μόνο επιλογή είναι αποδεκτή για κάθε απάντηση, αναλύσαμε κάθε ερώτηση ξεχωριστά χρησιμοποιώντας περιγραφικά στατιστικά και τη συσχέτιση κατά Spearman. Σε όλες τις αναλύσεις ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας θεωρήθηκε το 0,05. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού λογισμικού Statistical Package for the Social Science (SPSS) Version. 12.0.

Πίνακας 4.1.
Cronbach's alpha

Ομάδα Ερωτήσεων	Εκπαιδευτικοί	Διοικητικοί
Τυποποίηση	0,28	0,37
Τυπικότητα	0,70	0,80
Συγκέντρωση - Αποκέντρωση	0,84	0,82
Τυπική Εξουσία	0,79	0,78
Αλληλουχία Εντολών	0,77	0,70
Άγχος	0,82	0,79
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,94	0,87
Αποτελεσματικότητα	0,89	0,89
Ικανοποίηση από την εργασία	0,87	0,90

4.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος εξέτασε τις μεταβλητές Φύλο, Ηλικία και Επίπεδο Εκπαίδευσης. Οι συχνότητες των τιμών κάθε μεταβλητής παρουσιάζονται στους Πίνακες 4.2. έως 4.8., ενώ διαγράμματα (ραβδογράμματα) εμφανίζονται στους πίνακες 3.1, 3.2, 4.2, 4.3, και 4.4 στο Παράρτημα

Πίνακας 4.2.

Ανάλυση συχνότητων για το Φύλο στο σύνολο του δείγματος

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άντρας	89	41,2
Γυναίκα	127	58,8
Σύνολο	216	

Πίνακας 4.3.
Ανάλυση συχνοτήτων για την Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 30	1	0,5
31-40	28	13,0
41-50	109	50,5
51-60	68	31,5
61 και άνω	10	4,6
Σύνολο	216	

Πίνακας 4.4.
Ανάλυση συχνοτήτων για το Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστά
Μέση	35	16,2
Ανωτέρα	42	19,4
Ανώτατη	67	31,0
Μεταπτυχιακό	72	33,3
Σύνολο	216	

Οι συχνότητες απαντήσεων για την ομάδα ερωτήσεων Α' (Τυποποίηση) και ΣΤ' (Λήψη Αποφάσεων) παρουσιάζονται στους πίνακες 4.6. έως 4.11., καθώς και στα αντίστοιχα διαγράμματα του παραρτήματος. Οι αναλύσεις έχουν γίνει ξεχωριστά για διοικητικούς και εκπαιδευτικούς λειτουργούς.

Η κατανομή των εκπαιδευτικών και διοικητικών του δείγματος κατά φύλο παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα 4.5.

Πίνακας 4.5.

Πίνακας κατανομής του δείγματος κατά φύλο

	Φύλο		Σύνολο
	Άντρες	Γυναίκες	
Διοικητικοί	30	110	144
Εκπαιδευτικοί	55	17	72
Σύνολο	89	127	216

Ανάλυση Συχνοτήτων Ερωτήσεων Τυποποίησης

Πίνακας 4.6.

Ανάλυση συχνοτήτων για την ερώτηση Α1 :

Κάθε μέρα υπάρχει κάτι διαφορετικό να κάνω στην εργασία μου

	Εκπαιδευτικοί		Διοικητικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Διαφωνώ	1	1,4	11	7,6
Διαφωνώ μερικώς	6	8,3	15	10,4
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	8	11,1	17	11,8
Συμφωνώ μερικώς	30	41,7	48	33,3
Συμφωνώ	27	37,5	53	36,8
Σύνολο	72		144	

Πίνακας 4.7.

Ανάλυση συχνοτήτων για την ερώτηση Α2:

Οι εργαζόμενοι εδώ κάνουν την ίδια δουλειά με τον ίδιο τρόπο κάθε μέρα.

	Εκπαιδευτικοί		Διοικητικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστά	Συχνότητα	Ποσοστά
Διαφωνώ	5	6,9	15	10,4
Διαφωνώ μερικώς	16	22,2	33	22,9
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	19,4	16	11,1
Συμφωνώ μερικώς	29	40,3	52	36,1
Συμφωνώ	8	11,1	28	19,4
Σύνολο	72		144	

Πίνακας 4.8.

Ανάλυση συχνοτήτων για την ερώτηση Α3:

Στο γραφείο μου πρέπει να γνωρίζουμε περισσότερες από μια εργασίες.

	Εκπαιδευτικοί		Διοικητικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστά	Συχνότητα	Ποσοστά
Διαφωνώ	49	68,1	121	84,0
Διαφωνώ μερικώς	15	20,8	16	11,1
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	6,9	3	2,1
Συμφωνώ μερικώς	2	2,8	1	0,7
Συμφωνώ	1	1,4	3	2,1
Σύνολο	72		144	

Πίνακας 4.9.

Ανάλυση συχνοτήτων για την ερώτηση Α4:

Για την διεκπεραίωση των επιμέρους τμημάτων της εργασίας μου κάθε φορά πρέπει να ακολουθούνται τα ίδια βήματα.

	Εκπαιδευτικοί		Διοικητικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστά	Συχνότητα	Ποσοστά
Διαφωνώ	13	18,1	18	12,5
Διαφωνώ μερικώς	15	20,8	23	16,0
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	14	19,4	12	8,3
Συμφωνώ μερικώς	24	33,3	64	44,4
Συμφωνώ	6	8,3	27	18,8
Σύνολο	72		144	

Πίνακας 4.10.

Ανάλυση συχνοτήτων για την ερώτηση Α5 :

Η εργασία που κάνω εδώ χαρακτηρίζεται από υψηλή τυποποίηση

	Εκπαιδευτικοί		Διοικητικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστά	Συχνότητα	Ποσοστά
Διαφωνώ	18	25,0	31	21,5
Διαφωνώ μερικώς	17	23,6	25	17,4
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	22,2	27	18,8
Συμφωνώ μερικώς	17	23,6	47	32,6
Συμφωνώ	4	5,6	14	9,7
Σύνολο	72		144	

Πίνακας 4.11.

Ανάλυση συχνοτήτων για τις ερωτήσεις Λήψης Απόφασης

Ερωτήσεις	Εκπαιδευτικοί		Διοικητικοί	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
ΣΤ1. Τις σημαντικότερες αποφάσεις του τομέα μου τις παίρνω μόνος μου. Σπάνια ζητώ τη συνδρομή των άλλων που εργάζονται στον τομέα μου.	-	-	4	2,8
ΣΤ2. Εγώ παίρνω τις τελικές αποφάσεις, αλλά ζητώ και τη συμβουλή των συνεργατών μου.	25	34,7	52	36,1
ΣΤ3. Μερικές από τις σημαντικές αποφάσεις τις παίρνω μόνος μου, αλλά περίπου άλλες τόσες αποφάσεις παίρνονται από τα άλλα πρόσωπα του τομέα μου.	7	9,7	5	3,5
ΣΤ4. Οι αποφάσεις παίρνονται συλλογικά. Εγώ, στην πραγματικότητα, δεν μπορώ να ασκήσω πολύ μεγάλη επιρροή στους άλλους.	15	20,8	33	22,9
ΣΤ5. Ένας αριθμός ατόμων συμμετέχει ισότιμα στη λήψη αποφάσεων. Εγώ μαζί με τους άλλους συζητάμε το πρόβλημα και καταλήγουμε σε μια λύση.	25	34,7	50	34,7
Σύνολο	72		144	

Οι Πίνακες 4.12. έως 4.13. παρουσιάζουν τα κυριότερα στατιστικά στοιχεία των δεικτών για την Τυπικότητα, Συγκέντρωση-Αποκέντρωση, Τυπική Εξουσία, Αλληλουχία Εντολών, Άγχος, Ποιότητα Επικοινωνίας, Αντιλαμβανόμενης

Αποτελεσματικότητα και Ικανοποίηση από την εργασία. Όπως και προηγουμένως, τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται μεταξύ εκπαιδευτικών και διοικητικών λειτουργιών.

Πίνακας 4.12.

Στατιστικά στοιχεία εκπαιδευτικών

	M.O.	95% Δ. Ε	Διάμεσος	T.A.	Min	Max	Εύρος
Τυπικότητα	15,78	14,81- 16,75	15,50	4,14	5	25	20
Συγκέντρωση - Αποκέντρωση	23,33	22,46- 24,21	24	3,72	13	30	17
Τυπική Εξουσία	14,99	14,08- 15,89	15	3,85	4	20	16
Αλληλουχία Εντολών	11,94	11-12,89	11,86	4,04	5	21	16
Άγχος	20,39	18,74- 22,04	20	7,01	8	34	26
Ποιότητα Επικοινωνίας	54,25	50,81- 57,69	54	14,64	16	80	64
Αντιλαμβανό- μενη Αποτε- λεσματικότητα	60,82	58,14- 63,50	62	11,42	22	75	63
Ικανοποίηση από την εργασία	74,96	72,22- 77,70	75,50	11,66	51	102	51

Πίνακας 4.13.
Στατιστικά στοιχεία διοικητικών

	M.O.	95% Δ. Ε	Διάμεσος	T.A.	Min	Max	Εύρος
Τυπικότητα	15,35	14,45- 16,24	15,50	5,42	5	25	20
Συγκέντρωση - Αποκέντρωση	22,58	21,89- 23,27	22	4,19	12	30	18
Τυπική Εξουσία	14,87	14,25- 15,49	15	3,77	5	20	15
Αλληλουχία Εντολών	11,13	10,51- 11,75	10	3,78	5	20	15
Άγχος	20,45	19,24- 21,66	20	7,33	8	39	31
Ποιότητα Επικοινωνίας	56,99	54,37- 59,61	57	15,91	20	118	98
Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα	65,43	63,47- 67,39	67	11,89	33	85	52
Ικανοποίηση από την εργασία	69,53	67,25- 71,82	70	13,87	33	104	71

Η σύγκριση των μέσων όρων για τους παραπάνω δείκτες μεταξύ των δύο πληθυσμών (διοικητικών-εκπαιδευτικών) πραγματοποιήθηκε με τον έλεγχο t (t-test) για ανεξάρτητους πληθυσμούς. Τα αποτελέσματα καταγράφονται στον Πίνακα 4.14.

Πίνακας 4.14.

Έλεγχος για την ισότητα των μέσων όρων μεταξύ εκπαιδευτικών και διοικητικών με το έλεγχο t (t-test)

	Μ.Ο. Εκπαιδευτικών	Μ.Ο. Διοικητικών	Τιμή t- test	Σημαντι κότητα	Στατιστικά σημαντική διαφορά
Τυπικότητα	15,78	15,35	-0,65	0,52	OXI
Συγκέντρωση - Αποκέντρωση	23,33	22,58	-1,29	0,20	OXI
Τυπική Εξουσία	14,99	14,87	-0,22	0,83	OXI
Αλληλουχία Εντολών - Ενότητα Διοίκησης	11,94	11,13	-1,54	0,12	OXI
Άγχος	20,39	20,45	0,06	0,95	OXI
Ποιότητα Επικοινωνίας	54,25	56,99	1,22	0,22	OXI
Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα	60,82	65,43	2,72	0,007	NAI
Ικανοποίηση από την εργασία	74,96	69,53	-2,85	0,005	NAI

4.3 . ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ανάλυση συσχετίσεων εξετάζει τη σχέση μεταξύ δύο (2) κάθε φορά χαρακτηριστικών του δείγματος. Σκοπός της ανάλυσης είναι η ανίχνευση συσχετισμών σε κάθε ζεύγος μεταβλητών, χωρίς να ενδιαφέρει η επίδραση άλλων παραγόντων (κάτι το οποίο θα εξεταστεί στην ανάλυση παλινδρόμησης). Η ανάλυση συσχέτισης έγινε ξεχωριστά για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς προϊστάμενους. Πριν από τους υπολογισμούς των συντελεστών συσχέτισης,

εξετάσαμε την κανονικότητα κάθε δείκτη (Πίνακες 4.15 και 4.16) με το στατιστικό έλεγχο Kolmogorov-Smirnov.

Σε περίπτωση που κάποιος από τους δείκτες δεν ακολουθεί κανονική κατανομή αντί για το συντελεστή συσχέτισης κατά Pearson υπολογίστηκε ο συντελεστής συσχέτισης κατά Spearman. Ο συντελεστής κατά Spearman χρησιμοποιήθηκε και στην περίπτωση όπου έχουμε διακριτές μεταβλητές, όπως οι ερωτήσεις της ομάδας Α (Τυποποίηση) και ΣΤ (Λήψη Απόφασης). Από τους πίνακες 4.15. - 4.16. παρατηρούμε ότι μόνο ο δείκτης της αλληλουχίας εντολών - ενότητα διοίκησης για τους διοικητικούς λειτουργούς δεν πληροί την προϋπόθεση της κανονικότητας.

Πίνακας 4.15.

Έλεγχος κανονικότητας των δεικτών
μέσω του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov (εκπαιδευτικοί)

	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	Ακολουθεί κανονικότητα
Τυπικότητα	0,64	0,80	ΝΑΙ
Συγκέντρωση - Αποκέντρωση	0,99	0,28	ΝΑΙ
Τυπική Εξουσία	1,23	0,10	ΝΑΙ
Αλληλουχία Εντολών	0,90	0,39	ΝΑΙ
Άγχος	0,98	0,29	ΝΑΙ
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,46	0,98	ΝΑΙ
Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα	0,82	0,51	ΝΑΙ
Ικανοποίηση από την εργασία	0,52	0,95	ΝΑΙ

Πίνακας 4.16.
Έλεγχος κανονικότητας των δεικτών
μέσω του ελέγχου Kolmogorov-Smirnov (διοικητικοί)

	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	Ακολουθεί κανονικότητα
Τυπικότητα	0,80	0,55	ΝΑΙ
Συγκέντρωση - Αποκέντρωση	1,01	0,26	ΝΑΙ
Τυπική Εξουσία	1,25	0,09	ΝΑΙ
Αλληλουχία Εντολών	1,58	0,01	ΟΧΙ
Άγχος	0,86	0,45	ΝΑΙ
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,81	0,54	ΝΑΙ
Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα	1,01	0,26	ΝΑΙ
Ικανοποίηση από την εργασία	0,52	0,95	ΝΑΙ

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης παρουσιάζονται στους πίνακες 4.17. (α), (β) και 4.18. (α),(β). Για κάθε ζεύγος συσχετίσεων παρουσιάζεται ο συντελεστής συσχέτισης και η στατιστική σημαντικότητα.

Πίνακας 4.17. (α)
Συσχετίσεις Μεταβλητών της Έρευνας (Εκπαιδευτικοί)

	A1	A2	A3	A4	A5	Τυπικ.	Συγκέντ.
A1	1						
A2	-0,16 0,89	1					
A3	-0,34 0,001*	-0,15 0,19	1				
A4	-0,02 0,88	0,22 0,06	0,15 0,21	1			
A5	-0,28 0,02*	0,27 0,02*	0,17 0,15	0,3 0,01*	1		
Τυπικότητα	0,07 0,54	0,15 0,21	-0,11 0,37	0,21 0,07	0,19 0,12	1	
Συγκέντρωση - Αποκέντρωση	0,11 0,37	-0,26 0,03*	0,11 0,37	-0,09 0,47	0,1 0,4	-0,07 0,55	1
Τυπική Εξουσία	0,29 0,01*	0,05 0,69	-0,14 0,23	-0,25 0,04*	-0,07 0,58	0,27 0,02*	0,16 0,18
Αλληλουχία Εντολών	-0,11 0,36	0,03 0,78	0,16 0,18	-0,03 0,79	-0,13 0,29	-0,24 0,04*	-0,11 0,36
Άγχος	-0,16 0,178	0,14 0,24	0,05 0,7	-0,13 0,28	-0,09 0,47	-0,15 0,21	-0,32 0,006*
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,13 0,279	0,05 0,65	-0,19 0,10	-0,01 0,90	-0,14 0,25	0,22 0,06	-0,15 0,23
Αντλαμβανόμενη αποτελεσματικ.	0,20 0,086	-0,06 0,59	-0,18 0,13	-0,02 0,85	-0,05 0,67	0,36 0,002*	0,11 0,38
Ικανοποίηση από την εργασία	0,39 0,001*	-0,06 0,59	-0,15 0,21	0,03 0,78	-0,06 0,61	0,29 0,01*	0,20 0,09
Λήψη Απόφασης	0,059 0,623	0,09 0,45	-0,18 0,12	0,02 0,87	-0,14 0,25	0,2 0,13	-0,15 0,20

Το (*) υποδηλώνει στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 4.17.(β).

Συσχετίσεις Μεταβλητών της Έρευνας (Εκπαιδευτικοί)

	Εξουσ.	Εντολ.	Άγχος	Επικ.	Αποτελ.	Ικανοπ.	Απόφαση
Τυπική Εξουσία	1						
Αλληλουχία Εντολών	-0,21 0,08	1					
Άγχος	-0,03 0,82	0,45 0,00*	1				
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,13 0,27	-0,33 0,005*	-0,32 0,006*	1			
Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικ.	0,33 0,005*	-0,50 0,00*	-0,36 0,002*	0,50 0,00*	1		
Ικανοποίηση από την εργασία	0,25 0,03*	-0,49 0,00*	-0,51 0,00*	0,57 0,00*	0,66 0,00*	1	
Λήψη Απόφασης	0,17 0,15	0,07 0,57	0,27 0,02*	0,03 0,81	0,04 0,71	0,04 0,74	1

Το (*) υποδηλώνει στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 4.18.(α).
Συσχετίσεις Μεταβλητών της Έρευνας (Διοικητικοί)

.	A1	A2	A3	A4	A5	Τυπικ.	Συγκέντ.
A1	1						
A2	-0,12 0,14	1					
A3	-0,26 0,001*	0,04 0,63	1				
A4	-0,1 0,23	0,37 0,00*	-0,06 0,51	1			
A5	-0,1 0,23	0,43 0,00*	-0,03 0,69	0,5 0,00*	1		
Τυπικότητα	0,20 0,02*	0,26 0,002*	0,00 0,99	0,16 0,06	0,31 0,00*	1	
Συγκέντρωση - Αποκέντρωση	0,22 0,01*	-0,002 0,98	-0,18 0,03*	0,001 0,99	-0,07 0,44	0,15 0,07	1
Τυπική Εξουσία	0,09 0,27	-0,08 0,33	0,00 0,98	0,009 0,92	0,05 0,59	0,27 0,001*	0,37 0,00*
Αλληλουχία Εντολών	-0,02 0,8	0,06 0,45	0,01 0,24	-0,12 0,15	-0,08 0,32	-0,15 0,08	-0,19 0,02*
Άγχος	0,007 0,93	0,03 0,73	0,08 0,33	0,13 0,13	0,12 0,15	-0,21 0,013*	-0,28 0,001*
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,007 0,93	-0,05 0,56	-0,15 0,08	0,05 0,57	-0,02 0,81	0,29 0,00*	0,09 0,26
Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικ.	0,25 0,003*	0,12 0,14	-0,2 0,01*	0,13 0,13	0,18 0,14	0,55 0,00*	0,27 0,01*
Ικανοποίηση από την εργασία	0,06 0,45	0,06 0,48	-0,18 0,03*	0,03 0,692	0,003 0,98	0,44 0,00*	0,32 0,00*
Λήψη Απόφασης	-0,04 0,65	-0,01 0,90	-0,01 0,94	-0,13 0,13	-0,03 0,76	-0,08 0,34	-0,05 0,59

Το (*) υποδηλώνει στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 5%.

Πίνακας 4.18. (β).

Συσχετίσεις Μεταβλητών της Έρευνας (Διοικητικοί)

	Εξους.	Εντολ.	Άγχος	Επικ.	Αποτελ.	Ικανοπ.	Απόφαση
Τυπική Εξουσία	1						
Αλληλουχία Εντολών	-0,18 0,03*	1					
Άγχος	-0,11 0,19	0,34 0,00*	1				
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,13 0,11	-0,13 0,11	0,22 0,01	1			
Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικ.	0,12 0,17	-0,30 0,00*	-0,30 0,00*	0,29 0,001*	1		
Ικανοποίηση από την εργασία	0,24 0,004*	-0,42 0,00*	-0,57 0,00*	0,32 0,00*	0,58 0,00*	1	
Λήψη Απόφασης	-0,12 0,16	0,02 0,85	0,06 0,51	0,04 0,6	0,05 0,52	-0,003 0,97	1

Το (*) υποδηλώνει στατιστική σημαντικότητα σε επίπεδο 5%.

4.4. ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

Τα γραμμικά μοντέλα παλινδρόμησης εξετάζουν ως εξαρτημένες μεταβλητές το δείκτη Ικανοποίησης από την εργασία και το δείκτη της Αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας. Χρησιμοποιήθηκαν οι εξής ανεξάρτητες μεταβλητές:

- Λήψη Απόφασης
- Δείκτης Τυπικότητας
- Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης
- Δείκτης Εξουσίας
- Δείκτης Αλληλουχίας Εντολών
- Δείκτης Άγχους
- Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας
- Ηλικία
- Φύλο
- Εκπαίδευση

Για την επιλογή του μοντέλου χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία επιλογής μοντέλου βηματικής (stepwise) παλινδρόμησης. Σε όλα τα μοντέλα ελέγχθηκε η κανονικότητα των καταλοίπων (με έλεγχο Kolmogorov-Smirnov), πραγματοποιήθηκαν διαγνωστικοί έλεγχοι πολυσυγγραμματικότητας (με βάση το κριτήριο Variance Inflation Factor που πρέπει να δίνει τιμές μικρότερες του 1,5) και έλεγχος Durbin-Watson για αυτοσυσχέτιση. Τα αποτελέσματα των παραπάνω αναλύσεων για τα τελικά μοντέλα της βηματικής παλινδρόμησης παρουσιάζονται στους πίνακες 4.19. έως 4.22. ξεχωριστά για εκπαιδευτικούς και διοικητικούς υπαλλήλους.

Πίνακας 4.19. (α)

Γραμμικό μοντέλο για το Δείκτη Ικανοποίησης από την εργασία. (Εκπαιδευτικοί)

Μεταβλητές	Συντελεστές	Επίπεδο σημαντικότητας	Variance Inflation Factor
Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας	0,32	0,00	1,17
Δείκτης Άγχους	-0,47	0,006	1,31
Αλληλουχία Εντολών	-0,66	0,025	1,32
Σταθερά	75,17		
	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	
Έλεγχος F για την ολική ση- μαντικότητα του μοντέλου	21,2	0,00	
R ²	0,49		
Durbin- Watson	1,68		
Έλεγχος Kolmogoron- Smirnov για κανονικότητα καταλοίπων	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	
	0,54	0,94	

Πίνακας 4.19.(β).

Μέση μεταβολή των στατιστικά σημαντικών μεταβλητών σε μονάδες τυπικής απόκλισης για αύξηση 1 τυπικής απόκλισης της Ικανοποίησης από την εργασία

Μεταβλητές	Μεταβολή σε μονάδες τυπικής απόκλισης
Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας	0,40
Δείκτης Άγχους	-0,28
Αλληλουχία Εντολών	-0,23

Με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.19.(α) παρατηρούμε ότι η ποιότητα επικοινωνίας, το άγχος και η αλληλουχία εντολών επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση από την εργασία στους εκπαιδευτικούς. Πιο συγκεκριμένα, αν η ποιότητα επικοινωνίας βελτιωθεί κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 14,64 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών θα αυξηθεί κατά μέσο όρο κατά 4,7 μονάδες (δηλαδή 0,40 της τυπικής απόκλισης της ικανοποίησης από την εργασία που είναι 11,66 μονάδες). Με τον ίδιο τρόπο παρατηρούμε ότι, όταν το άγχος αυξηθεί κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 7,01 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η Ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών θα μειωθεί κατά μέσο όρο κατά 3,3 μονάδες (δηλαδή 0,28 της τυπικής απόκλισης της ικανοποίησης από την εργασία). Τέλος, όταν η αλληλουχία εντολών αυξηθεί (γίνει πιο έντονη) κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 4,04 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η Ικανοποίηση από την εργασία των εκπαιδευτικών θα μειωθεί κατά μέσο όρο κατά 2,67 μονάδες (δηλαδή 0,23 της τυπικής απόκλισης της ικανοποίησης από την εργασία).

Οι παραπάνω μεταβλητές εξηγούν το 49% της διασποράς της ικανοποίησης από την εργασία, ενώ, με βάση τον έλεγχο Durbin-Watson αλλά και το διαγνωστικό κριτήριο Variance Inflation Factor, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν προβλήματα αυτοσυσχέτισης και πολυσυγγραμμικότητας στο μοντέλο. Επίσης, τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Πίνακας 4.20.(α):

Γραμμικό μοντέλο για το Δείκτη Αντιλαμβανόμενης Αποτελεσματικότητας
(Εκπαιδευτικοί)

Μεταβλητές	Συντελεστές	Επίπεδο σημαντικότητας	Variance Inflation Factor
Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας	0,28	0,01	1,12
Δείκτης Εξουσία	0,63	0,03	1,05
Δείκτης Άλληλ. Εντολών	-0,97	0,01	1,16
Σταθερά	47,86		
	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	
Έλεγχος F για την ολική σημα- ντικότητα του μοντέλου	16,4	0,00	
R ²	0,43		
Durbin-Watson	2,02		
Έλεγχος Kolmogorov- Smirnov για κανονικότητα καταλοίπων	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	
	-0,38	0,97	

Πίνακας 4.20.(β).

Μέση μεταβολή των στατιστικά σημαντικών μεταβλητών σε μονάδες τυπικής απόκλισης για αύξηση 1 τυπικής απόκλισης της Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητας

Μεταβλητές	Μεταβολή σε μονάδες τυπικής απόκλισης
Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας	0,36
Δείκτης Εξουσία	0,21
Αλληλουχία Εντολών	-0,35

Με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.20.(α), παρατηρούμε ότι η ποιότητα επικοινωνίας, η εξουσία και η αλληλουχία εντολών επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα στους εκπαιδευτικούς. Πιο συγκεκριμένα, αν η ποιότητα επικοινωνίας βελτιωθεί κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 14,64 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών θα αυξηθεί κατά μέσο όρο κατά 4,01 μονάδες (δηλαδή 0,36 της τυπικής απόκλισης της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας που είναι 11,42 μονάδες). Με τον ίδιο τρόπο παρατηρούμε ότι, όταν η εξουσία αυξηθεί κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 3,85 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών θα αυξηθεί κατά μέσο όρο κατά 2,42 μονάδες (δηλαδή 0,21 της τυπικής απόκλισης της αποτελεσματικότητας). Τέλος, όταν η αλληλουχία εντολών αυξηθεί (γίνει πιο έντονη) κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 4,04 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών θα μειωθεί κατά μέσο όρο κατά 3,92 μονάδες (δηλαδή 0,35 της τυπικής απόκλισης της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας).

Οι παραπάνω μεταβλητές εξηγούν το 43% της διασποράς της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας, ενώ, με βάση τον έλεγχο Durbin-Watson αλλά και το διαγνωστικό κριτήριο Variance Inflation Factor, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν

προβλήματα αυτοσυσχέτισης και πολυσυγγραμμικότητας στο μοντέλο. Επίσης, τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Πίνακας 4.21. (α)

Γραμμικό μοντέλο για το Δείκτη Ικανοποίησης από την εργασία (Διοικητικοί)

Μεταβλητές	Συντελεστές	Επίπεδο σημαντικότητας	Variance Inflation Factor
Άγχος	-0,812	0,00	1,16
Δείκτης Τυπικότητας	0,806	0,00	1,05
Αλληλουχία Εντολών	-0,813	0,01	1,14
Σταθερά	82,83		
	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	
Έλεγχος F για την ολική σημαντικότητα του μοντέλου	41,9	0,00	
R ²	0,48		
Durbin- Watson	2,1		
Έλεγχος Kolmogorov- Smirnov για κανονικότητα καταλοίπων	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	
	0,63	0,83	

Πίνακας 4.21.(β).

Μέση μεταβολή των στατιστικά σημαντικών μεταβλητών σε μονάδες τυπικής απόκλισης για αύξηση 1 τυπικής απόκλισης της Ικανοποίησης από την εργασία

Μεταβλητές	Μεταβολή σε μονάδες τυπικής απόκλισης
Άγχος	-0,43
Δείκτης Τυπικότητας	0,31
Αλληλουχία Εντολών	-0,22

Με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.21. (α) παρατηρούμε ότι η τυπικότητα, το άγχος και η αλληλουχία εντολών επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την ικανοποίηση από την εργασία στους διοικητικούς. Πιο συγκεκριμένα, αν η τυπικότητα αυξηθεί κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 5,42 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η ικανοποίηση από την εργασία των διοικητικών θα αυξηθεί κατά μέσο όρο κατά 4,37 μονάδες (δηλαδή 0,31 της τυπικής απόκλισης της ικανοποίησης από την εργασία που είναι 13,87 μονάδες). Με τον ίδιο τρόπο παρατηρούμε ότι, όταν το άγχος αυξηθεί κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 7,33 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η ικανοποίηση από την εργασία των διοικητικών θα μειωθεί κατά μέσο όρο κατά 6 μονάδες (δηλαδή 0,43 της τυπικής απόκλισης της ικανοποίησης από την εργασία). Τέλος, όταν η αλληλουχία εντολών αυξηθεί (γίνει πιο έντονη) κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 3,78 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η ικανοποίηση από την εργασία των διοικητικών θα μειωθεί κατά μέσο όρο κατά 3,1 μονάδες (δηλαδή 0,22 της τυπικής απόκλισης της ικανοποίησης από την εργασία).

Οι παραπάνω μεταβλητές εξηγούν το 48% της διασποράς της ικανοποίησης από την εργασία, ενώ με βάση τον έλεγχο Durbin-Watson αλλά και το διαγνωστικό κριτήριο Variance Inflation Factor, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν προβλήματα

αυτοσυσχέτισης και πολυσυγγραμμικότητας στο μοντέλο. Επίσης, τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

Πίνακας 4.22. (α)
Γραμμικό μοντέλο για το Δείκτη *Αντιλαμβανόμενης Αποτελεσματικότητας*
(Διοικητικοί)

Μεταβλητές	Συντελεστές	Επίπεδο σημαντικότητας	Variance Inflation Factor
Φύλο	6,7	0,00	1,01
Συγκέντρωση - αποκέντρωση	0,51	0,008	1,07
Δείκτης Τυπικότητας	1,05	0,00	1,04
Αλληλουχία Εντολών	-0,61	0,004	1,05
Σταθερά	32,78		
	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	
Έλεγχος F για την ολική σημα- ντικότητα του μοντέλου	25,7	0,00	
R ²	0,43		
Durbin-Watson	1,78		
Έλεγχος Kolmogorov- Smirnov για κανονικότητα καταλοίπων	Τιμή ελέγχου	Σημαντικότητα	
	0,57	0,91	

Πίνακας 4.22.(β).

Μέση μεταβολή των στατιστικά σημαντικών μεταβλητών σε μονάδες τυπικής απόκλισης για αύξηση 1 τυπικής απόκλισης της *Αντιλαμβανόμενης Αποτελεσματικότητας*

Μεταβλητές	Μεταβολή σε μονάδες τυπικής απόκλισης
Φύλο	0,56
Συγκέντρωση αποκέντρωση	0,18
Δείκτης Τυπικότητας	0,48
Αλληλουχία Εντολών	-0,20

Με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 4.22.(α), παρατηρούμε ότι η τυπικότητα, το φύλο, ο δείκτης συγκέντρωσης-αποκέντρωσης και η αλληλουχία εντολών επηρεάζουν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα στους διοικητικούς προϊσταμένους. Πιο συγκεκριμένα, αν η τυπικότητα αυξηθεί κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 5,42 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των διοικητικών προϊσταμένων θα αυξηθεί κατά μέσο όρο 5,7 μονάδες (δηλαδή 0,48 της τυπικής απόκλισης της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας που είναι 11,89 μονάδες). Με τον ίδιο τρόπο παρατηρούμε ότι, όταν οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, οι γυναίκες έχουν κατά μέσο όρο 6,7 μονάδες περισσότερη αποτελεσματικότητα από τους άντρες κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 0,56 της τυπικής απόκλισης του δείκτη). Επίσης, όταν ο δείκτης συγκέντρωσης - αποκέντρωσης βελτιωθεί κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 4,19 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές, τότε η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των διοικητικών θα αυξηθεί κατά μέσο όρο κατά 2,12 μονάδες (δηλαδή 0,18 της τυπικής απόκλισης της αποτελεσματικότητας). Τέλος, όταν η αλληλουχία εντολών αυξηθεί (γίνει πιο έντονη) κατά 1 τυπική απόκλιση (δηλαδή 3,78 μονάδες του δείκτη) και οι άλλες μεταβλητές παραμείνουν σταθερές τότε η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των διοικητικών θα

μειωθεί κατά μέσο όρο κατά 2,31 μονάδες (δηλαδή 0,20 της τυπικής απόκλισης της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας).

Οι παραπάνω μεταβλητές εξηγούν το 43% της διασποράς της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας, ενώ, με βάση τον έλεγχο Durbin-Watson αλλά και το διαγνωστικό κριτήριο Variance Inflation Factor, παρατηρούμε ότι δεν υπάρχουν προβλήματα αυτοσυσχέτισης και πολυσυγγραμμικότητας στο μοντέλο. Επίσης, τα κατάλοιπα ακολουθούν την κανονική κατανομή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα μελέτη εστιάζεται στο σχεδιασμό της οργανωτικής δομής της διοίκησης τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και της λειτουργικής τους διάρθρωσης, με στόχο να εξετάσει την επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και στην άσκηση της διοίκησης.

Συγκεκριμένα, στόχος της παρούσας διατριβής είναι να εντοπίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ΤΕΙ στην Ελλάδα. Παράλληλα, η παρούσα διατριβή αποσκοπεί στην ανεύρεση της κατεύθυνσης προς την οποία οι ανεξάρτητες μεταβλητές της διάρθρωσης και λειτουργίας επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των ΤΕΙ. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και συζητούνται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των συγκεντρωθέντων στοιχείων της έρευνας.

Στα αποτελέσματα της έρευνας, που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, γίνεται διάκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας μεταξύ του εκπαιδευτικού και διοικητικού προσωπικού των ΤΕΙ που συμμετείχαν σε αυτήν. Η διάκριση αυτή έγινε για λόγους καθαρά μεθοδολογικούς, ώστε να προκύψουν όσο το δυνατόν ασφαλέστερα συμπεράσματα αλλά και εκτίμηση τυχόν διαφοροποίησης μεταξύ εκπαιδευτικών και διοικητικών.

5.1.1. Επιβεβαίωση υποθέσεων

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν στο μεγαλύτερο μέρος τους τις αρχικές υποθέσεις, γεγονός που ενισχύει την αξία των θεωρητικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιήθηκαν αλλά και τη στατιστική ανάλυση που ακολουθήθηκε.

Συγκεκριμένα, η κύρια υπόθεση της έρευνας, που θέλει να υπάρξει σχέση μεταξύ των παραγόντων διάρθρωσης και λειτουργίας με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, επιβεβαιώνεται σε σημαντικό βαθμό, αφού οι περισσότεροι από τους παράγοντες που χρησιμοποιήθηκαν προέκυψε ότι επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης των ΤΕΙ.

Οι παράγοντες που φαίνεται να εμφανίζουν αυτή τη στατιστικά σημαντική σχέση είναι οι εξής:

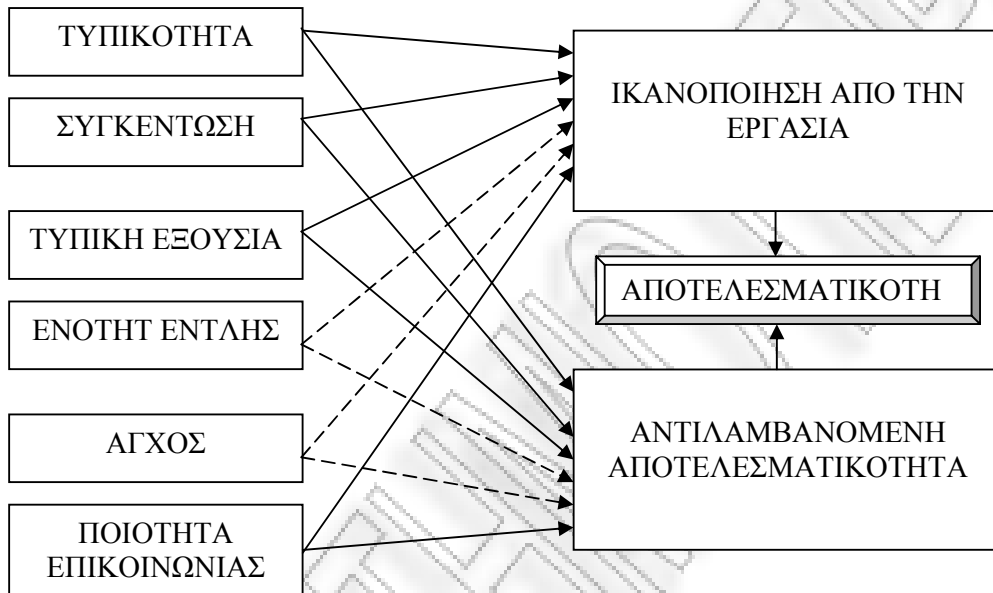
- Η τυπικότητα
- Η συγκέντρωση - αποκέντρωση
- Η ενότητα της εντολής
- Η ποιότητα της επικοινωνίας
- Το οργανωσιακό άγχος
- Η τυπική εξουσία

Σχετικό είναι και το διάγραμμα 5.1. που ακολουθεί. Σημειώνεται ότι οι διακεκομμένες γραμμές, που συνδέουν μεταξύ τους δύο μεταβλητές, δηλώνουν ότι η σχέση που τις συνδέει είναι αρνητική. Συγκεκριμένα, οι μεταβλητές που επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των διοικητικών είναι:

- Το άγχος
- Η ενότητα της εντολής

Διάγραμμα 5.1.

Συνολική απεικόνιση όλων των στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων που προέκυψαν από την έρευνα*



* ————— Δηλώνει θετική σχέση
----- Δηλώνει αρνητική σχέση

Αξίζει να αναφερθεί ότι η αρνητική επίδραση του άγχους στηρίζεται απόλυτα από τη βιβλιογραφία, ενώ για την ενότητα της εντολής η αρνητική σχέση δηλώνει ότι όσο αυξάνεται ο αριθμός των ατόμων στους οποίους κάποιος αναφέρεται τόσο μειώνεται και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Φυσικά και η δεύτερη αρνητική σχέση τεκμηριώνεται απόλυτα στη βιβλιογραφία της οργάνωσης.

Οι σχέσεις που αναφέρονται στο διάγραμμα 5.1. δεν προκύπτουν σε όλες τις περιπτώσεις που εξετάζονται στην παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα, το διάγραμμα παίρνει διαφορετική μορφή στην περίπτωση της:

1. Εξέτασης των σχέσεων που χαρακτηρίζουν τους εκπαιδευτικούς με τη στατιστική ανάλυση της συσχέτισης.

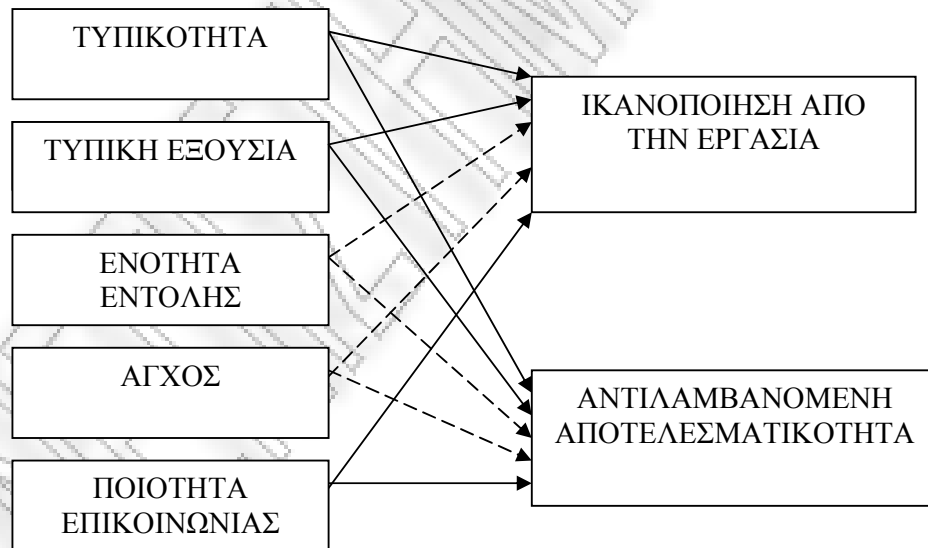
2. Εξέτασης των σχέσεων που χαρακτηρίζουν τους διοικητικούς με τη στατιστική ανάλυση της συσχέτισης.
3. Εξέτασης των σχέσεων που χαρακτηρίζουν τους εκπαιδευτικούς με τη στατιστική ανάλυση της παλινδρόμησης.
4. Εξέτασης των σχέσεων που χαρακτηρίζουν τους διοικητικούς με την στατιστική ανάλυση της παλινδρόμησης.

Είναι σημαντικό ότι σε κάθε περίπτωση, ανεξάρτητα από τη στατιστική μέθοδο της ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε, η κατεύθυνση της σχέσης που συνδέει δύο μεταβλητές της έρευνας (μιας εξαρτημένης με μία ανεξάρτητη) δεν μεταβάλλεται.

Η μορφή που παίρνει το διάγραμμα 5.1. στις τέσσερις παραπάνω περιπτώσεις εκφράζεται από τα διαγράμματα 5.2. έως 5.5. που ακολουθούν.

Διάγραμμα 5.2.

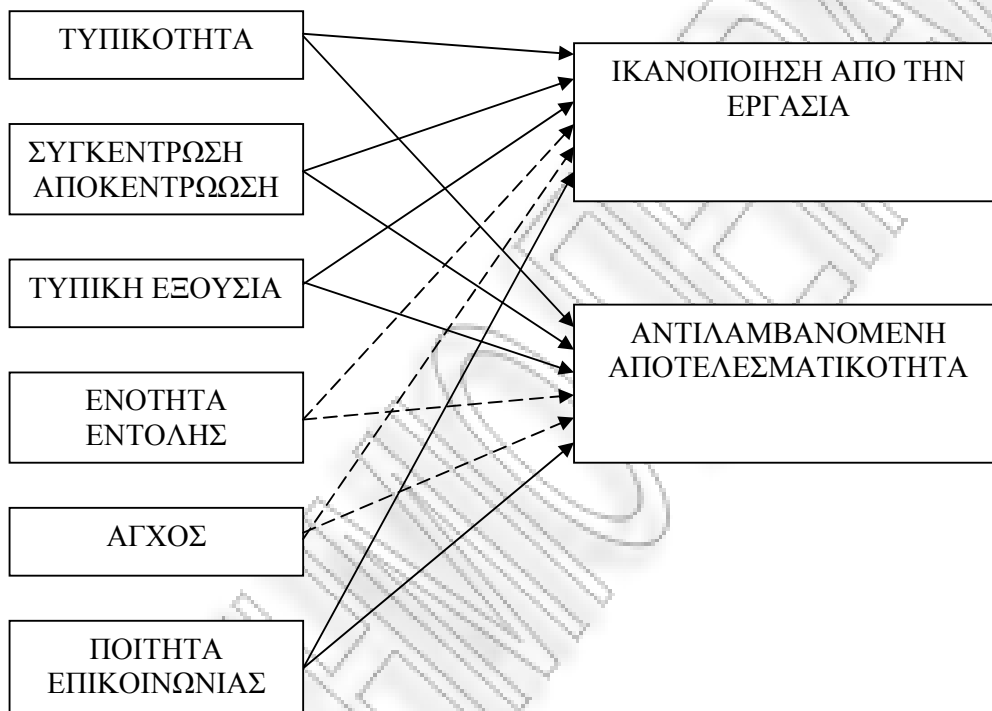
Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις για τους εκπαιδευτικούς*



- * ————— Δηλώνει θετική σχέση
 - - - - - Δηλώνει αρνητική σχέση

Διάγραμμα 5.3.

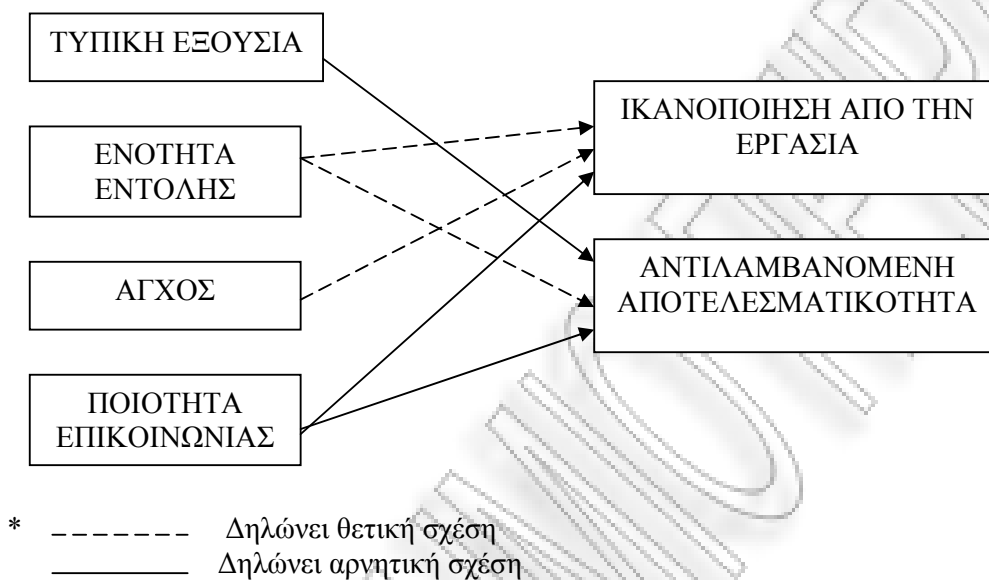
Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις για τους διοικητικούς*



* ————— Δηλώνει θετική σχέση
- - - - - Δηλώνει αρνητική σχέση

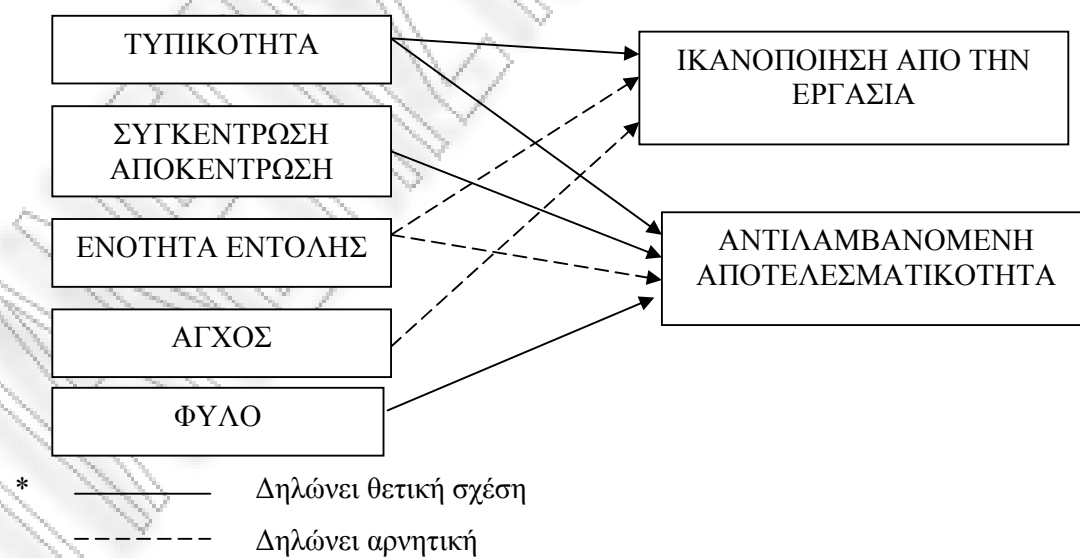
Διάγραμμα 5.4.

Στατιστικά σημαντικές σχέσεις εκπαιδευτικών με παλινδρόμηση*



Διάγραμμα 5.5.

Στατιστικά σημαντικές σχέσεις διοικητικών με παλινδρόμηση *



Για την καλύτερη απεικόνιση των συμπερασμάτων της έρευνας χρήσιμοι είναι οι πίνακες 5.1. και 5.2. που ακολουθούν.

Πίνακας 5.1.

Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις με τους αντίστοιχους συντελεστές

Ανεξάρτητες Μεταβλητές	Εξαρτημένες Μεταβλητές			
	Αποτελεσματικότητα		Ικανοποίηση	
	Εκπαιδευτικοί	Διοικητικοί	Εκπαιδευτικοί	Διοικητικοί
Τυπικότητα	0,36	0,55	0,26	0,44
Συγκέντρωση- Αποκέντρωση		0,27		
Ενότητα Εντολής	-0,5	-0,3	-0,49	-0,42
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,5	0,29	0,57	0,32
Άγχος	-0,36	-0,30	-0,51	-0,57
Τυπική Εξουσία	0,33		0,25	0,24

Πίνακας 5.2.

Στατιστικά σημαντικές σχέσεις με τους αντίστοιχους συντελεστές παλινδρόμησης

Ανεξάρτητες Μεταβλητές	Εξαρτημένες Μεταβλητές			
	Αποτελεσματικότητα		Ικανοποίηση	
	Εκπαιδευτικοί	Διοικητικοί	Εκπαιδευτικοί	Διοικητικοί
Τυπικότητα		1,05		0,806
Συγκέντρωση- Αποκέντρωση		0,51		
Ενότητα Εντολής	-0,97	-0,61	-0,66	-0,813
Ποιότητα Επικοινωνίας	0,28		0,32	
Άγχος			-0,47	-0,812
Τυπική Εξουσία	0,63			
Φύλο		6,7		

5.1.2. Υποθέσεις που δεν επιβεβαιώθηκαν

Σύμφωνα με τα διαγράμματα 5.1. έως 5.5. και τους πίνακες 5.1. και 5.2., που εκφράζουν τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, φαίνεται ότι δεν προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ δύο ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη μεταβλητή της μελέτης. Συγκεκριμένα, οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι:

- Η τυποποίηση
- Η λήψη αποφάσεων

Σχετικά με την τυποποίηση, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι στα ελληνικά τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν έχουν ακόμη γίνει αποδεκτά ούτε έχουν εγκατασταθεί κάποια από τα συστήματα ποιότητας (ISO, QAA), τα οποία αποτελούν αναγκαίο προηγούμενο για την τυποποίηση. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην έχουν κατανοήσει την αξία και το περιεχόμενο της τυποποίησης, με αποτέλεσμα να μην εμφανίζεται, προς το παρόν, η τυποποίηση ως παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα των ιδρυμάτων.

Για το λόγο αυτό η ανάλυση της μεταβλητής της τυποποίησης έγινε και ανά ερώτηση (πίνακες 4.6. έως 4.10.) με δείκτες περιγραφικής στατιστικής. Από την ανάλυση προκύπτει ότι παρατηρείται μια τάση προς την υιοθέτηση τυποποιημένων διαδικασιών, γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι σύντομα τα συστήματα ποιότητας θα γίνουν αποδεκτά και θα ενσωματωθούν στη διάρθρωση και τη λειτουργία των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών οργανισμών.

Η λήψη αποφάσεων, ως μεταβλητή στην παρούσα έρευνα, εξετάστηκε λαμβάνοντας υπόψη την κάθε μία ερώτηση που χρησιμοποιήθηκε χωριστά, χωρίς να γίνει άθροιση του συνόλου των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση αυτής της μεταβλητής.

Συγκεκριμένα, από τον πίνακα 4.11. προκύπτει ότι υπάρχει τάση των ατόμων που ασκούν διοίκηση στα ΤΕΙ να ακολουθούν έναν συγκεκριμένο τρόπο κατά τη λήψη των αποφάσεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι δηλώνουν σε ποσοστό 34,7% από τους εκπαιδευτικούς προϊσταμένους και σε ποσοστό 36,1% από τους διοικητικούς

προϊσταμένους ότι παίρνουν αποφάσεις με την γνώμη των συνεργατών τους ενώ το 34,7% και το 34,7%, αντίστοιχα, ακολουθούν συμμετοχικό μοντέλο στη λήψη αποφάσεων. Επίσης ποσοστό 20,8% για τους εκπαιδευτικούς προϊσταμένους και 22,9% για τους διοικητικούς παίρνουν αποφάσεις συλλογικά χωρίς οι προϊστάμενοι να μπορούν να ακήσουν μεγάλη επιρροή στους άλλους. Από τα παραπάνω στοιχεία παρατηρούμαι μια τάση για συλλογική λήψη αποφάσεων.

Το γεγονός ότι οι απαντήσεις δεν έχουν μια συγκεκριμένη λογική πορεία επηρεάζει και την εξεύρεση σημαντικών στατιστικά σχέσεων μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Το αποτέλεσμα αυτό της έρευνας ερμηνεύεται λογικά αφού, εάν λάβει κανείς υπόψη του τις διαφορετικές συνθήκες λήψης μιας απόφασης, συχνά καταλήγει να ακολουθεί είτε τον πρώτο είτε τον δεύτερο τρόπο, με κριτήριο το ποιος από αυτούς ταιριάζει καλύτερα με την περίπτωση και τις συγκεκριμένες συνθήκες (Morse και Wager, 1978)

5.1.3. Παρεμβαλλόμενες μεταβλητές

Από τις παρεμβαλλόμενες μεταβλητές βρέθηκε, μέσω της παλινδρόμησης, ότι το φύλο επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα οι γυναίκες παρουσιάζονται να είναι περισσότερο αποτελεσματικές σε σχέση με τους άντρες. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί και με προηγούμενα ερευνητικά δεδομένα (Rosener, 1990, Alimo-Metkalf, 1995).

Το γεγονός αυτό ερμηνεύεται από τη δυνατότητα που έχουν οι γυναίκες να εστιάζουν την προσοχή τους σε συγκεκριμένα καθήκοντα και να δίνουν έμφαση στη λεπτομέρεια περισσότερο από ότι οι άντρες συνάδελφοί τους (Burke και Collins, 2001). Φυσικά λόγω του έντονων συναισθημάτων που τις χαρακτηρίζουν συχνά εγκαταλείπουν την εργασία τους ως αποτέλεσμα της πίεσης που υφίστανται (Williamson, 2003).

Δεν υπάρχει όμως αμφιβολία ότι οι γυναίκες αποτελούν ανερχόμενη δύναμη στα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα (Pfeffer και Blake, 1987) και ότι οι άντρες συνάδελφοί τους θα πρέπει να υιοθετήσουν ανάλογα στυλ διοίκησης (Shepard, 1998), που θα τους επιτρέψουν να αναπτύξουν ικανότητες και δεξιότητες ανάλογες

με αυτές των γυναικών ώστε να γίνουν εξίσου ή και περισσότερο αποτελεσματικοί από αυτές.

5.1.4. Σύγκριση διοικητικών και εκπαιδευτικών

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 4.14. παρατηρείται μία αντίστροφη σχέση μεταξύ της αποτελεσματικότητας διοικητικών και εκπαιδευτικών.

Συγκεκριμένα :

- Οι εκπαιδευτικοί εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους διοικητικούς.
- Οι διοικητικοί εμφανίζονται να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί στην εργασία τους σε σχέση με τους εκπαιδευτικούς.

Τα δύο παραπάνω πορίσματα εκφράζουν ένα πλεονέκτημα και μία αδυναμία που χαρακτηρίζει κάθε κατηγορία προϊσταμένων.

Συγκεκριμένα οι εκπαιδευτικοί που ασκούν διοικητικό έργο αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενδεχομένως λόγω του εμπλουτισμού των καθηκόντων τους και της δυνατότητας συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού. Άλλωστε οι ίδιοι το επιθυμούν να αναδεχθούν προϊστάμενοι αφού εκλέγονται ύστερα από αίτησή τους. Οι διοικητικοί δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι λόγω του μονότονου και τυποποιημένου χαρακτήρα της εργασίας τους.

Επίσης, το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται λιγότερο αποτελεσματικοί από ό,τι οι διοικητικοί, μπορεί να ερμηνευθεί ως το αποτέλεσμα των υψηλών στόχων που ίδιοι θέτουν για την οργάνωση αλλά και της αδυναμίας τους να λειτουργήσουν με τις αρχές που λειτουργούν οι αμιγώς διοικητικοί υπάλληλοι, λόγω της ιδιότητας του εκπαιδευτικού που τους χαρακτηρίζει. Άλλωστε οι εκπαιδευτικοί εκτελούν καθήκοντα προϊσταμένου για ορισμένο χρόνο μετά το πέρας του οποίου επανέρχονται στα εκπαιδευτικά τους καθήκοντα.

5.1.5. Άλλες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της έρευνας

Από την έρευνα προέκυψαν επίσης μια σειρά από συσχετίσεις που δεν συμπεριλαμβάνονταν στις υποθέσεις της μελέτης.

Συγκεκριμένα προέκυψε, στατιστικά, σημαντική σχέση μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών της έρευνας δηλαδή, της ικανοποίησης από την εργασία και της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας (πίνακες 4.17.β, και 4.18.β) .

Η παραπάνω, ισχυρή στατιστικά, σχέση εμφανίζεται τόσο στους εκπαιδευτικούς όσο και στους διοικητικούς προϊσταμένους των ΤΕΙ. Από τη σχέση αυτή προκύπτει ότι όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των ομάδων αυτών τόσο οι ίδιοι θεωρούν ότι ο εκπαιδευτικός οργανισμός όπου απασχολούνται λειτουργεί κατά τρόπο αποτελεσματικό.

Επίσης από την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας προέκυψε ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους όσο αυξάνεται η διαφορετικότητα των θεμάτων με τα οποία ασχολούνται σε καθημερινή βάση. Το ίδιο δεν ισχύει για τους διοικητικούς. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε αρμονία με το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τους διοικητικούς.

Τελικά προκύπτει ότι ο εμπλουτισμός και η διαφοροποίηση ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο με τους διοικητικούς.

5.2. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η έρευνα ανέδειξε κυρίως τρεις μεταβλητές της διάρθρωσης και λειτουργίας που επιδρούν κατά τρόπο στατιστικά σημαντικό στην αποτελεσματικότητα των τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Οι μεταβλητές αυτές είναι:

- Η επικοινωνία
- Η ενότητα των εντολών
- Το οργανωσιακό άγχος

- Η επικοινωνία δηλώνει την ανάγκη κάθε οργανισμού να επικοινωνεί με το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον, καθώς και την έμφαση που πρέπει να δίνει η διοίκηση στον ανθρώπινο παράγοντα (Paradise, 1990, Mintzberg, 1973, Penley και Hawkins, 1985, Roberts *et al.*, 1974). Η επικοινωνία είναι στοιχείο που επηρεάζει την ευελιξία και τη δυνατότητα προσαρμοστικότητας του οργανισμού στις αλλαγές (Hargie, Tourish, Hargie, 1994). Αντίστοιχα, η διάσπαση της αλυσίδας των εντολών βρέθηκε να επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, εκφραζόμενη τόσο ως ικανοποίηση από την εργασία όσο και ως αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα.
- Η ενότητα της εντολής όταν διασπάται, ιδιαίτερα σε δημόσιους οργανισμούς όπως είναι τα TEI, δημιουργεί αποπροσανατολισμό στους εργαζόμενους και ασάφεια ως προς τον επιδιωκόμενο στόχο (Greené, 1991).
- Το άγχος αποτελεί επίσης ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των εργαζομένων του δημόσιου τομέα. Προκύπτει σαφώς ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται αρνητικά από το οργανωσιακό άγχος και δεν το αντιμετωπίζουν ως πρόκληση, αλλά ως εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία τους (Viscousi, 1979, Oldham, 1986).

Από τη διεθνή βιβλιογραφία προκύπτει ότι τα τριτοβάθμια εκαπιδευτικά ιδρύματα αντιμετωπίζουν μεγάλο αριθμό αναταράξεων και αλλαγών στο εξωτερικό τους περιβάλλον (Cameron and Tschirhart, 1992, Gumport, 1993, Heydinger, 1994). Η εσωτερική τους δομή βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο στην προσπάθειά της να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Bensimon, 1993, Brown, 1995, Slaughter, 1993). Οι ακαδημαϊκοί διευθυντές αντιμετωπίζουν σύνθετα προβλήματα και οι προκλήσεις που υπάρχουν για τους ερευνητές είναι αλληλοσυγκρουόμενες.

Αξιολογώντας τους θεωρητικούς που ανέπτυξαν την οργανωτική θεωρία κατά τη διάρκεια της πρώτης πενηκονταετίας του περασμένου αιώνα, ο Scott (1981, σελ.67) καταλήγει ότι το κύριο λάθος ήταν η αποτυχία τους να αναπτύξουν ιδανικές θεωρίες - απόψεις που να θέτουν τα όρια της εφαρμοσιμότητας σε συγκεκριμένες δράσεις και τύπους δομών.

Η διοίκηση των τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων θα πρέπει να βασιστεί σε ανθρώπους που αντιμετωπίζουν την ανώτατη εκπαίδευση με τη μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Ο ακαδημαϊκός χώρος πρέπει να αντιγράψει τον επιχειρηματικό κόσμο, με το να αναγνωρίζει ταλαντούχους μανάτζερ και να τους βοηθά να αποκτήσουν πτυχία και γνώσεις σε τομείς που παρέχουν σοβαρή ανάλυση και κατανόηση της ανώτερης εκπαίδευσης (Lazerson, Wagener, Moneta, 2000).

Τέτοια πλεονεκτήματα πρέπει να ενταχθούν στον ακαδημαϊκό χώρο. Για να παραμείνουν οι ακαδημαϊκές αξίες στο επίκεντρο της διοίκησης, το εκπαιδευτικό προσωπικό πρέπει να συνιθίσει στην ιδέα ότι τα ιδρύματα χρειάζονται μανάτζερς και ότι αυτοί μπορεί να είναι από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον των ιδρυμάτων. Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τα τριτοβάθμια ιδρύματα θα πρέπει να προσεγγίσει με ρεαλιστικό τρόπο την ανώτατη εκπαίδευση. Τα παράπονα σχετικά με τη μείωση των εξουσιών στο εσωτερικό του ιδρύματος θα αναγκάσει τα μέλη του προσωπικού να είναι πιο «ανοικτά» στις διοικητικές αποφάσεις. Οι καθηγητές, επίσης, θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στα διοικητικά θέματα που τους αφορούν.

Το να είναι κανείς ενημερωμένος και να ακολουθεί τις εξελίξεις σημαίνει προσήλωση και λήψη εντολών με την ίδια επιμέλεια που ένας καθηγητής ερευνά και διδάσκει, και όχι συμμετοχή σε διαφωνίες, που είναι συχνό φαινόμενο σε συζητήσεις μάρκετινγκ και υπηρεσιών, ή αναβολή αποφάσεων με το πρόσχημα των ανειλημμένων υποχρεώσεων που συνδέονται με το εκπαιδευτικό έργο. Η προσπάθεια αυτή είναι πιθανόν να οδηγήσει σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις του προσωπικού.

Αν, πάντως, τα άτομα που διοικούν δεν λάβουν σοβαρά υπόψη τις καταστάσεις αυτές, οι επικεφαλής τους δεν θα γίνουν ισχυροί. Αντίθετα, θα ακολουθούν καμπύλες εκμάθησης μεγάλης χρονικής διάρκειας, θα αντιλαμβάνονται την ανώτατη εκπαίδευση λιγότερο καλά και θα αντιμετωπίζουν την απασχόληση στο ΤΕΙ σαν ένα μικρό διάλειμμα στην καριέρα τους.

Η δημιουργία ενός ευέλικτου οργανισμού, που να μπορεί να αλλάζει όταν υπάρχει ανάγκη να συμβαδίσει με τις αλλαγές που συντελούνται σε μια πολύπλοκη αγορά, είναι ένα γνωστό συγκριτικό πλεονέκτημα. Το πώς θα επιτευχθεί ο στόχος

και θα διατηρηθεί η ευελιξία μέσα στο χρόνο ήταν και είναι ένα σημείο πρόκλησης για τους νέους μάνατζερ.

Σε πρώτη φάση, είναι το μοναδικό ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης. Είναι το ακριβώς αντίθετο της προσέγγισης «ένα μέγεθος κάνει για όλα» («one size fits all»), το οποίο έχει κυριαρχήσει στο χώρο, μια προσέγγιση που υποστηρίζει ότι το νέο σύστημα αποζημιώσεων ή η νέα προσέγγιση περί ανταγωνισμού ή το νέο σύστημα ποιότητας ή η διοίκηση κατά ομοφωνία κ.λπ. θα συμβάλει στην επίλυση πολλών διοικητικών προβλημάτων (Elliot, 1997).

Τα επιτυχημένα διοικητικά στελέχη ανακαλύπτουν ότι ο τρόπος για να παρακινήσουν τους ανθρώπους να προσφέρουν περισσότερα συνδέεται με την εφαρμογή ενός τρόπου διοίκησης κατάλληλου σε κάθε περίπτωση, χωρίς να ακολουθούν μονοδιάστατες προσεγγίσεις ή να αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις χρησιμοποιώντας αυταρχικές μεθόδους.

Οι διοικητικοί στις ευέλικτες οργανώσεις είναι περισσότερο καινοτόμοι, προτιμώντας τα οργανωτικά σχήματα που στηρίζονται σε πολλαπλούς παράγοντες. Εξετάζουν τις ανάγκες της αγοράς, την κουλτούρα της χώρας που τους φιλοξενεί, τον ανταγωνισμό και τη φύση της βιομηχανίας τους, καθώς και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Αντιλαμβάνονται πως διαφορετικά οργανωτικά σχήματα παρέχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα κάτω από διαφορετικά σενάρια. Εν συντομία, κατευθύνουν το σχεδιασμό όπως κατευθύνουν το σχεδιασμό για κάθε μέρος του οργανισμού, σαν ένα αναγκαίο συστατικό στρατηγικής που χρειάζεται ανανέωση προκειμένου να διασφαλιστεί ότι αποδίδει τη μεγαλύτερη δυνατή αξία στην οργάνωση.

Τα διοικητικά στελέχη στις οργανώσεις, που προσαρμόζονται στις αλλαγές, μπορούν να αντιληφθούν καθαρά την ανάγκη για τη δημιουργία μιας οργάνωσης που να μπορεί να μεγαλώσει και να μάθει, όπως και να προσαρμόζεται στις προσδοκίες και τις εξωτερικές ανάγκες. Για τη δημιουργία ευελιξίας, η νέα αυτή γενιά διοικητικών αντιλαμβάνεται όχι μόνο τη διαδικασία των αλλαγών, αλλά και την στρατηγική της. Πρώτον, εννοούν την οργανωτική αλλαγή ως μια κληρονομική δυνατότητα στο εσωτερικό της επιχείρησης. Πέρα από την οργανωτική μορφή, η προσαρμοσμένη οργάνωση είναι ικανή για αυτοέλεγχο και προσαρμογή των εσωτερικών παραγόντων στις εξωτερικές αλλαγές. Δεύτερον, αντιλαμβάνονται ότι

η ασυνέχεια στις οργανωτικές αλλαγές –το να κάνουν σταδιακές αλλαγές στο σχεδιασμό τους– απαιτεί τη συνεπή παρακολούθηση της οργάνωσης και την εφαρμογή μιας ικανής στρατηγικής που να ισορροπεί την οργάνωση μέσα στο νέο περιβάλλον.

Οι διοικητικοί στις ευέλικτες οργανώσεις αντιλαμβάνονται την αλλαγή μέσα από μια ευρύτερη αντίληψη του κύκλου ζωής μιας οργάνωσης (Aldrich – Auster, 1990; Freeman, 1990). Καθοδηγούν την οργάνωση μέσα σε αυτόν τον κύκλο, αντιλαμβανόμενοι ότι ο ρόλος τους είναι η καθοδήγηση μιας διαρκούς νέας διαδικασίας, με προσαρμογή σε εναλλασσόμενα περιβάλλοντα σε διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής. Σχεδιάζουν και ξανασχεδιάζουν τις επιχειρήσεις τους όσο συχνά χρειάζεται, αντιλαμβανόμενοι ότι το πόσο καλά διοικούν αποτελεί ένα ξεχωριστό θέμα σε σχέση με το πώς είναι σχεδιασμένη η επιχείρηση. Έχουν κάποια προκατάληψη γύρω από το πώς δουλεύουν οι ομάδες ή πόσο δύσκολο είναι να διοικήσεις ένα σχήμα. Χρησιμοποιούν ο,τιδήποτε μπορεί να αποδώσει.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τα τριτοβάθμια ιδρύματα είναι, επίσης, θύματα του νέου οικονομικού μοντέλου. Οι κανόνες του κράτους, οι οποίοι αναφέρονται στην ασφάλεια, περιορίζονται με αποτέλεσμα την έκθεση στον εθνικό και διεθνή ανταγωνισμό. Φυσικά αυτό δεν συμβαίνει μόνο λόγω εξωτερικών πιέσεων, αλλά και λόγω εσωτερικών πιέσεων που ενθαρρύνουν προς την κατεύθυνση του ανταγωνισμού των ιδρυμάτων και τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, όπως είναι η εφαρμογή των διδάκτρων. Εξάλλου, δεν υπάρχει πλέον η γενική αντίσταση σε σχέδια διάσπασης των τμημάτων σε ερευνητικά και θεωρητικά.

Υπάρχουν πολλοί που ενθαρρύνουν την ιδέα της ισχυρής διοίκησης σε βάρος της δημοκρατικής λήψης των αποφάσεων. Ωστόσο, είναι αυτός ο σωστός δρόμος; Σύμφωνα με την άποψη αυτή, όπου εφαρμόζεται ισχυρή διοίκηση, μια νέα λογική διαδίδεται – που τείνει να κατανέμει το επιστημονικό αποτέλεσμα σε όφελος της κοινωνίας. (Helga Deppe-Wolfinger, 1998).

Πολλά έχουν γραφεί για το σχήμα και το χαρακτήρα των ιδρυμάτων της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Bartem & Manning, 2001) κατά την προηγούμενη δεκαετία. Τα περισσότερα από αυτά τα σενάρια δείχνουν μια εικόνα ιδρυμάτων που χαρακτηρίζονται από ευλυξία, επιχειρηματικότητα, ανταπόκριση και αποτελεσματικότητα σε σχέση με τη εικόνα που υπάρχει σήμερα. Η στρατηγική της

υπεργολαβίας (outsourcing) βοηθάει σε αυτή την κατεύθυνση. Τεχνολογία, φθηνότερο χρήμα, νέες μορφές εθελοντισμού και περισσότερο ικανοί και κινητικοί φοιτητές θα επηρεάσουν τις εξελίξεις στο χώρο των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η υπεργολαβία επιτρέπει στα κολέγια και στα πανεπιστήμια να καινοτομούν, να δοκιμάσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να ανταγωνιστούν τις τιμές, να ενισχύσουν τις ικανότητές τους, να χρησιμοποιήσουν ξένα κεφάλαια και, σημαντικότερο όλων, να συγκεντρωθούν σε αυτό που πράττουν καλύτερα.

Η πρόθεση (Boland & Fowler, 2000) να δοθεί έμφαση στις παραμέτρους του τμήματος ενός τριτοβάθμιου ιδρύματος, ως ανεξάρτητου συστήματος, ταυτίζεται με την εγκαθίδρυση μιας φιλοσοφίας ευρέως φάσματος, η οποία θα μπορεί να συνδυάσει τα θέματα της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, όπως παρουσιάζονται στο κάθε τμήμα χωριστά. Ειδικότερα, το ενδιαφέρον εστιάζεται στο κατά πόσο η βελτίωση της απόδοσης, στο δημόσιο τομέα, μπορεί να σχεδιαστεί και να ελεγχθεί.

Στην Ελλάδα σχετικές είναι οι πρόσφατες προσπάθειες για έλεγχο της ποιότητας (Ακρίβος, 2005) και η χρήση δεικτών αξιολόγησης των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, όπως οι χρηματοοικονομικοί (Venieris, και Cohen 2004). Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους όπως για παράδειγμα με την ίδρυση σχετικών φορέων αντίστοιχων του QAA (Quality Assurance Association) που λειτουργεί στην Αγγλία.

Πρέπει να παρατηρηθεί ότι ελάχιστες είναι οι δημοσιευμένες μελέτες που αφορούν τη λειτουργία των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων στην Ελλάδα και πολλές από αυτές αφορούν το ακαδημαϊκό ρόλο των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Labrianidis, και Defner, 1999).

Η φιλοσοφία της διοίκησης μέσα στα πανεπιστήμια, αναμφίβολα, αλλάζει, και αυτό αποδεικνύεται μέσα από τις δημοσιευμένες **αποστολές** και τα οράματα (Mackay, & Smith, 1995, Scott, 1993).

Η πρόκληση (Pamela Ackroyd, 1999) στην προσπάθεια αποτελεσματικής διακυβέρνησης των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων είναι η αναγνώριση των αναγκών των ομάδων των ενδιαφερομένων (π.χ. προσωπικό των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, σπουδαστές και φοιτητές, τοπικές κοινωνίες, κεντρική κυβέρνηση, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί κλπ) τα οποία θα πρέπει να διασφαλιστούν με την

υιοθέτηση ιδιαίτερων τύπων και οργανωτικών διαδικασιών. Οι δομές και οι διαδικασίες πρέπει να σχεδιαστούν, προκειμένου να σέβονται και να διατηρούν πηγές δύναμης, αλλά και να αναπτύσσουν τον υπάρχοντα δυναμισμό.

Ένα τριτοβάθμιο ίδρυμα, όπως κάθε άλλος οργανισμός, προσπαθεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του μέσα από τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αύξηση των προσδοκιών του χρήστη (Varcoe, 1995).

Οι Pariseau και McDaniel (1997) σχολιάζουν ότι τα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα δεν είναι συνηθισμένα, με την έννοια ότι είναι δύσκολο να μετρηθεί η ποιότητα του τελικού αποτελέσματος της εκπαίδευσης που παρέχουν, αφού αυτή έχει απροσδιόριστο χρονικό ορίζοντα και μπορεί να εκδηλωθεί με διαφορετικές μορφές π.χ. κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές κλπ.

Κλείνοντας αξίζει να αναφερθεί ότι η αποτελεσματική επικοινωνία, η μείωση του οργανωσιακού άγχους αλλά και η σαφήνεια των στόχων, που εκφράζεται με την ενότητα της εντολής, μπορούν να συμβάλλουν καθοριστικά στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και κατά συνέπεια της ανταγωνιστικότητας των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, που στη συγκεκριμένη περίπτωση εκφράζονται με τα ΤΕΙ. Σημαντικό ρόλο είναι δυνατόν να παίξει, σε αυτή την προσπάθεια, η συμβολή και αξιοποίηση των γυναικών οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν εξίσου ή και περισσότερο αποτελεσματικές και συνεργάσιμες σε σχέση με τους άντρες.

5.3. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η παρούσα μελέτη κάλυψε ένα σημαντικό μέρος των παραγόντων που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης των ΤΕΙ στην Ελλάδα. Αυτό, φυσικά, δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περιθώρια για εξέταση και άλλων παραγόντων της αποτελεσματικότητας των Τεχνολογικών Ιδρυμάτων. Θέματα που θα μπορούσαν να εξεταστούν είναι:

- Οι οικονομικοί δείκτες που εκφράζουν την αξιοποίηση των πόρων (Geraint Johns, 1999, Massy, 1996, Clarke, 1997) που έχουν στη διάθεσή τους τα Τεχνολογικά Ιδρύματα.
- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ιδρυμάτων από τους κύριους πελάτες τους που είναι οι σπουδαστές.
- Το ευρύτερο κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό περιβάλλον όπου λειτουργεί η επιχείρηση σε σχέση με τη διάρθρωση και λειτουργία.
- Η «κουλτούρα» της οργάνωσης σε σχέση με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης.
- Οι οικονομικοί πόροι ενός τριτοβάθμιου ιδρύματος και η αποτελεσματική αξιοποίησή τους από τον οργανισμό (Hemaida & Hupfer, 1994).
- Η διάκριση των επιπτώσεων των παραγόντων διάρθρωσης και λειτουργίας στην αποτελεσματικότητα μεταξύ ιδιωτικής και δημόσιας τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.
- Οι επιπτώσεις της χρήσης της τεχνολογίας στην αποτελεσματικότητα και την οργάνωση των τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (Graeme Murphy, 1987, Neff, 1986).

Οι ανωτέρω μεταβλητές που εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα θα μπορούσαν ασφαλώς να μελετηθούν με διαφορετικό τρόπο προσέγγισης και να αναδείξουν διαφορετικές πτυχές των παραγόντων διάρθρωσης και λειτουργίας.

Οι επιλογές επαφίονται στο μελλοντικό ερευνητή ο οποίος, ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και το χώρο προέλευσής του, θα συνεισφέρει με το δικό του τρόπο στην επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ackroyd, P., Ackroyd, S., 1999, <u>Management problems of UK Universities</u> , <i>The International Journal of Public Sector Management</i> , Vol. 12:2, pp. 171-185.
Adsit, Dennis J., London, Manuel Crom, Steven Jones, Dana, 1996, <u>Relationships between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance</u> , <i>Journal of Management Development</i> , Vol. 15:1, pp. 62-70.
Aghion, P., Tirole, Jean, 1997, <u>Formal and Real Authority in Organizations</u> , <i>Journal of Political Economy</i> , Vol. 105, pp. 1-29
Ahmed, Shamima, 1999, <u>The emerging measure of effectiveness for human resource management. An exploratory study with performance appraisal</u> , <i>The Journal of Management Development</i> , Volume 18:6, pp. 543-556.
Aiken, M., Bacharach, S., French, J. L., 1980, <u>Organizational Structure, Work Process, and Proposal Making in Administrative Bureaucracies</u> , <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 23:4, pp. 631-652.
Ajzen, I., Fishbein, M., 1980, <u>Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior</u> , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Aldrich, Howard, Auster, Ellen R., 1990, <u>Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications</u> . The Evolution and Adaptation of Organizations. Edited by Barry M. Staw and L.L. Cummings, JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut, 33- 66.
Alimo-Metkalf, 1995, <u>An investigation of female and male constructs of leadership and empowerment</u> , <i>Women in Management Review</i> , Vol. 10:2, pp. 3-8.
Analoui, F., 1990, <u>An investigation into management training development needs of senior officials in Zimbabwe</u> , <i>Research Monograph</i> , Vol. 2, Development, Project Planning Centre, University of Bradford.
Analoui, F., 1995, <u>Management skills and senior management effectiveness</u> ,

<i>International Journal of Public Sector Management</i> , Vol. 8:3, pp. 52-68.
Analoui, F., 1997, <u>How effective are senior managers in the Romanian public sector?</u> , <i>Journal of Management Development</i> , Vol. 16:7, pp. 502-516,
Anderson, E. W., Sullivan, M. W., Spring 1993, <u>The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms</u> , <i>Marketing Science</i> , Vol. 12, pp. 125-43.
Archer, R. E., 1990, <u>Towards a revival of the principles of management</u> , IM, pp. 19-21.
Argyris, C., 1964, <u>Integrating the individual and the organization</u> , Wiley, New York, NY
Arvey, R.D., Cole, D.A., 1989, <u>Evaluating change due to training</u> , In Goldstein, I.L. (Ed.), <i>Training and Development in Organizations</i> , Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 89-118.
Bartem, Richard, Manning, Sherry, 2001, <u>Outsourcing in higher education</u> , <i>Change</i> , Vol. 33:1, pp. 42-47.
Bartol, K. M., 1978, <u>The sex structuring of organizations: a search for possible causes</u> , <i>Academy of Management Review</i> , Vol. 3, pp. 805-815.
Bartol, K. M., Butterfield, D.A., 1976, <u>Sex effects in evaluating leaders</u> , <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 61, pp. 446-454.
Bass, B. M., 1981, <u>Women and leadership</u> In Ralph Stogdill's <i>Handbook of leadership: a survey of theory and research</i> , 2nd Ed. Free Press, New York, NY
Bass, B. M., Avolio, B. J., Atwater, L., 1996, <u>The transformational and transactional leadership of men and women</u> , <i>Applied Psychology: An International Review</i> , Vol. 45:1, pp. 5-34.
Bauer, M., 1992, <u>Evaluation criteria and evaluation systems'</u> , in Pounder, James., 1999, <i>Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?</i> , <i>Quality Assurance in Education</i> , Vol. 7:3, pp. 156-165.
Bennett, J. B., Winter 1990, <u>The dean and the department chair: toward a greater</u>

collaboration, <i>Educational Record</i> , pp. 24-26.
Bennett, P., 1988, <u>Dictionary of Marketing Terms</u> , American Marketing Association, Chicago, IL.
Bensimon, E. M., 1993, <u>New president's initial action: transactional and transformational leadership</u> , <i>Journal for Higher Education Management</i> , Vol. 8:2, pp. 5-17.
Berger, Anders, 1997, <u>Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs</u> , <i>Integrated Manufacturing Systems</i> , Vol. 8:2, pp. 110-117.
Berry, L. L., 1981, <u>The employee as customer</u> , <i>Journal of Retail Banking</i> , pp. 33-40.
Bhardwaj, Meeta, 2001, <u>The Impact of Organisation Environment on Effectiveness</u> , <i>Journal of Management Research</i> , Volume 1:2, pp. 101-110.
Birnbaum, R., 2000, <u>The life cycle of academic management fads</u> , <i>The Journal of Higher Education</i> , Columbus, Vol. 71:1, pp. 125-132
Blau, P.M. (1973), <u>The Organization of Academic Work</u> , John Wiley, New York, NY.
Blau, P.M., Falbe, C.M., McKinley, W., Tracy, P.K., 1976, <u>Technology and organization in manufacturing</u> , <i>Administration Science Quarterly</i> , Vol. 21, pp. 20-40.
Bodewes, E. J. W., 2002, <u>Formalization and innovation revisited</u> , <i>European Journal of Innovation Management</i> , Vol. 5:4, pp. 214-223.
Bojanic, D. C., 1996, <u>Consumer perceptions of price, value and satisfaction in the hotel industry: an exploratory study</u> , <i>Journal of Hospitality & Leisure Marketing</i> , Vol. 4:1, pp. 5-22.
Boland, Tony, Fowler, Alan, 2000, <u>Η παράμετρος των συστημάτων της διοίκησης της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς</u> , <i>The International Journal of Public Sector Management</i> , Vol. 13:5, pp. 417-446
Bowey, A.M., 1976, <u>The organizations</u> , Hodder & Stoughton, London
Bowles, J., 1992, <u>Global connections: the quest for worldwide standardization and</u>

International standardization: the cornerstone of global competitiveness, <i>Fortune</i> , Vol. 124:11, pp. 133-185.
Boyatzis, R. E., 1982, <u>The competent manager</u> , John Wiley & Sons, New York, NY
Brayfield, A.H., Crockett, W. H., 1955, <u>Employee attitudes and employee performance</u> , <i>Psychological Bulletin</i> , Vol. 52, pp. 396-424.
Brief, A. P., Atieh, J., 1987, <u>Studying job stress: Are we making mountains out of molehills?</u> , <i>Journal of Occupational Behavior</i> , Vol. 8, pp. 115-126.
Brodie, M., Bennett, R., (Eds.), 1979, <u>Managerial effectiveness</u> , Thames Valley Regional Management Center, Thorne, Stace Ltd, Sussex
Bruijn, Hans, 2002, <u>Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement</u> , <i>The International Journal of Public Sector Management</i> , Vol. 15:7, pp. 578-594.
Burgoyne, J. G., June 1976, <u>The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes</u> , Lancaster University, Lancaster
Burke, Sarah., Karen M. Collins, 2001, <u>Γενετικές Διαφορές στα Στυλ Διοικήσεως και στις Διοικητικές Δεξιότητες</u> , <i>Women in Management Review</i> , Vol. 16:5, pp. 244-256, MCB University Press.
Burns, T., Stalker, G. M., 1961, <u>The management of innovation</u> , London Tavistock
Burrell, G., Morgan, G., 1979, <u>Sociological paradigms and organizational analysis</u> , Arena Publishing Company, Aldershot
Caldwell, R., 1993, <u>Is anyone listening? Communicating change in employees</u> , <i>Journal of Strategic Change</i> , Vol. 2, pp. 83-87.
Cameron, K. T., Tschirhart, 1992, <u>Post-industrial environments and organizational effectiveness in colleges and universities</u> , <i>Journal of Higher Education</i> , Vol. 63, pp. 87-108.
Campbell J. P., 1977, <u>On the Nature of Organizational Effectiveness</u> , In Hall H. R.,

1982, <i>Organization Structure and Process</i> , Prentice Hall, pp. 271,278,292,294.
Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E.E., Weick, K. Jr, 1970, <u>Managerial behavior, performance and effectiveness</u> , McGraw-Hill, New York, NY.
Carsten, J. M. and Spector, P.E. (1987, "Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: a meta-analytic test of the Muchinsky model", <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 72, pp. 374-81.
Chait, R. P., Holland, T. P., Taylor, B.E., 1996, <u>Improving the Performance of Governing Boards</u> , <i>The American Council on Education and the Oryx Press</i> , Phoenix, AZ
Chambers, M. J., 1999, <u>The job satisfaction of managerial and executive women: revisiting the assumptions</u> , Bloomfield College, Bloomfield, New Jersey
Chrispin, Pamela, 1996, <u>Decisions, decisions</u> , <i>Journal of Management in Medicine</i> , Vol. 10:6, pp. 42-49.
Clarke, G., 1997, <u>Reassessing resource allocation strategies in higher education: methods for analysis</u> , <i>International Journal of Educational Management</i> , Vol. 11:6, pp. 286-292.
Colvin, C., 1997, <u>The most valuable quality in a manager</u> , <i>Fortune</i> , pp. 279-280.
Conally, T., Conlon. E.J., Deutsch, S.J., 1980, <u>Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach</u> , <i>Academy of Management Review</i> , Vol. 5:2, pp. 211-7
Cornell, A. H, 1988, <u>The Decision Maker's Handbook</u> , Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Cranny, C. J., Cain Smith, P., Stone, E. F., 1992, <u>The construct of job satisfaction</u> , In Cranny, C. J., Smith, P.C. and Stone, E. F. (Eds), <i>Job Satisfaction</i> , Lexington Books, New York, NY.
Crossman Alf, Abou-Zaki Bassem, 2003, <u>Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff</u> , <i>Journal of Managerial Psychology</i> , Vol 18:4, pp. 368-376.

Daiute, J. Robert, 1984, <u>Managerial Authority in Management Thought</u> , <i>Advanced Management Journal</i> , Vol. 33:4, pp. 66-75.
Dalton, D .R., Daily C. M., Kesner, I. F., 1993, <u>Executive severance agreements: benefit or burglary?</u> , <i>Academy of Management Executive</i> , Vol. 7:4, pp. 69-76.
Damanpour, F., 1991. <u>Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators</u> . <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 34:3, pp. 555-590.
Dana, M. Johnson, 2001, <u>Lesson form the industry: Skills Planning in higher Education</u> , <i>Managerial Finance</i> , Vol. 27.
David, R. Jones, 1996, <u>Επικεφαλές Μετα-δευτεροβάθμιων Τμημάτων: Προσδοκίες για την Ακαδημαϊκή Ηγεσία και Εξουσία</u> , <i>International Journal of Educational Management</i> , Vol. 10:3, pp. 10-20.
Davis, K., 1968, <u>Success of Chain-Of-Command Oral Communication In A Manufacturing Management Group</u> , <i>Academy of Management</i> , December, pp. 379-387.
DeFrank, Richard S., Ivancevich, John M., 1998, <u>Stress on the job: An executive update</u> , <i>Academy of Management Executive</i> , Vol. 12:3, pp. 55-66.
Delaney, T. J., Huselid A. M., 1996, <u>The impact of HRM practices on perceptions of organizational performance</u> , <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 39:4, pp. 959-969.
DeMendonca, M., Baxter, E. T., 2001, <u>Design for the environment (DFE). An approach to achieve the ISO 14000 international standardization</u> , <i>Environmental Management and Health</i> , Vol. 12:1, pp. 51-56.
Deppe-Wolfinger, Helga, 1998, <u>Administering the University of the Future</u> , <i>Partisan Review</i> , Vol. 65:3, pp. 435-467.
DeSarbo, W., Huff, L., Rolandelli, M. M., Choi, J., 1994, <u>On measurement of perceived service quality: a conjoint approach</u> , In Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), <i>Service Quality</i> , Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 199-220.

Devlin, S.J., Dong, H.K., Brown, M., 1993, <u>Selecting a scale for measuring quality</u> , <i>Marketing Research</i> , Vol. 5:3, pp. 12-17.
Dewett, Todd, Gareth R. Jones, 2001, <u>The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment</u> , <i>Journal of Management</i> , Vol. 27 pp. 313-344.
Dewett, Todd, Jones, Gareth R., 2001, <u>The role of information technology in the organization: a review, model, and assessment</u> , <i>Journal of Management</i> , Vol. 27, Issue 3, 32 pages
Doty, D., Harold Glick, H. William, Huber, George P., 1993, <u>Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories</u> , <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 36:6, pp.1196-1250.
Drucker Peter, 1994, <u>The Theory of the Business</u> , <i>Harvard Business Review</i> .
Drucker, P.F., 1974, <u>Management: tasks, responsibilities and practice</u> , William Heinemann, London
Drucker, P.F., 1967, <u>The effective decision</u> , <i>Harvard Business Review</i> , Vol. 45, pp. 92-98.
Eagly, A. H., Karau, S. J., 1991, <u>Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis</u> , <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , Vol. 60, pp. 685-710.
Eagly, A. H., Johnson, B. T., 1990, <u>Gender and leadership style: a meta-analysis</u> , <i>Psychological Bulletin</i> , Vol. 168, pp. 233-256.
Edmonds R.R, 1979, <u>Effective schools for the urban poor</u> , <i>Educational Leadership</i> , Vol. 37:1, pp. 15-24.
Edwards, R, J., 1996, <u>An examination of competing versions of the person environment fit approach to stress</u> , <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 39:2, pp. 292-239.
Ehrenberg, R.G., 1999, <u>Adam Smith goes to college: an economist becomes an academic administrator</u> , <i>Journal of Economic Perspectives</i> , Vol. 13:1, pp. 99-106.

Elliot, Jaques, 1997, <u>Requisite Organization</u> , 2 nd Ed. Cason Hall Co.
Etzioni, A., 1960, <u>Two approaches to organizational analysis: a critique and a suggestion</u> , <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol. 5:2, pp. 257-78.
Etzioni, A., 1964, <u>Modern Organizations</u> , Prentice-Hall.
Feuer, D., 1987a, <u>The skill gap: America's crisis of competence</u> , <i>Training</i> , Vol. 24:12, pp. 27-35.
Feuer, D., 1987b, <u>Employee attitude surveys: how to 'hand-off' the results</u> , <i>Training</i> , Vol. 24:9, pp. 50-58.
Fishbein, M., Ajzen, I., 1975, <u>Belief, Attitude, Intention, and Behavior</u> , Addison-Wesley, Reading, MA.
Fisk, R.P., Brown, S.W., Bitner, M.J., 1993, <u>Tracking the evolution of the services marketing literature</u> , <i>Journal of Retailing</i> , Vol. 69:1, pp. 61-103.
Fornell, C., Jan. 1992, <u>A national customer satisfaction barometer, the Swedish experience</u> , <i>Journal of Marketing</i> , Vol. 56:1, pp.21.
Freeman, John, 1990, <u>Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes. The Evolution and Adaptation of Organizations</u> , JAI Press Inc., Greenwich, Connecticut
Futrell, D., 1994, <u>Ten reasons why surveys fail</u> , <i>Quality Progress</i> , Vol. 27:4, pp. 65-69.
Ganster C. Daniel, 2005, <u>Executive job demands: suggestions from a stress and decision making perspective</u> , <i>Academy of Management Review</i> , Vol. 30: 3, pp. 492–502.
Georgopoulos, B.S., Tannenbaum, A.S., 1971, <u>A study of organizational effectiveness</u> , In Chorpade, J., <i>Assessment of Organizational Effectiveness: issues, analysis and readings</i> , Goodyear, Pacific, CA, pp. 177-88
Geraint Johnes, Nov. 1999, <u>The management of Universities</u> , (President's lecture delivered at annual general meeting of the Scottish economic society 6-8 th April

1999), <i>Scottish Journal of Political Economy</i> , Vol. 46:5, pp. 505-522.
Gilbert, R. G., 2000, <u>Measuring internal customer satisfaction</u> , <i>Managing Service Quality</i> , Vol. 10:3, pp. 178-186.
Gilbert. G. R., 2000, <u>Measuring internal customer satisfaction</u> , <i>Managing Service Quality</i> , Vol. 10:3, pp. 178-186, MCB University Press.
Goodman, P. S., Pennings, J. M., (EDS), 1977, <u>New Perspectives on Organizational Effectiveness</u> , Jossey Bass, San Francisco
Gouldner, A.W., 1971, <u>Organizational analysis</u> , In Chorpade, J., <i>Assessment of Organizational Effectiveness: issues, analysis and readings</i> , pp. 9-32.
Graeme Murphy, 1987, <u>The Impact of New Communication Technologies on Role and Function in Traditional Education Support Services</u> , <i>Australian Journal of Educational Technology</i> , Vol. 3:1, pp. 25-32.
Greene, Robert J., 1991, <u>A '90s Model for Performance Management</u> , <i>H R Magazine</i> Vol. 36:4, pp. 62-65.
Grigaliunas, B., Weiner, Y., 1974, <u>Has the research challenge to the motivation hygiene theory been conclusive? An analysis of critical studies</u> , <i>Human Relations</i> , Vol. 27, pp. 839-871.
Gruneberg, M.M., 1976, <u>Job satisfaction</u> , Chicago, IL: McMillan
Guest, D., Peccei, R., Thomas, A., 1993, <u>The impact of employee involvement on organizational commitment and 'them and us' attitudes</u> , <i>Industrial Relations Journal</i> , Vol. 24:3, pp. 191-200.
Gumport, P., 1993, <u>The contested terrain of academic program reduction</u> , <i>Journal of Higher Education</i> , Vol.64, pp. 283-311.
Hackman, J. R., Oldham, G.R., 1980, <u>Work Redesign</u> , Addison-Wesley, Reading, MA.
Hage J., 1980, <u>Theories of Organization</u> , Wiley, NY
Hall H. R., 1982, <u>Organization Structure and Process</u> , Prentice Hall

Hall, R.H., 1996, <u>Organizations, structures, processes & outcomes</u> , Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
Hamilton, C., Parker, C., 1990, <u>Communicating for results</u> , Wadsworth, Belmont, CA
Hannan, M.T., Freeman, J., 1977, <u>Obstacles to comparative studies</u> , In Goodman, P.S., Pennings, J.M., <i>New perspectives on organizational effectiveness</i> , Jossey-Bass, San Francisco, CA, 106-31
Hargie, C., Tourish, D., Hargie, O., 1994, <u>Managers Communicating: An investigation of core situations and difficulties within educational organizations</u> , <i>International Journal of Educational Management</i> , Vol. 8:6, pp. 23-28.
Harrison, E. F, 1999, <u>The Managerial Decision-making Process</u> , 5th ed, Houghton Mifflin, Boston, MA.
Harrison, E. Frank, Pelletier, A. Monique, 2000, <u>The essence of management decision</u> , <i>Management Decision</i> , Vol. 38:7, pp. 462-470.
Heffron, F., 1989, <u>Organizational theory & public organizations. The Political Connection</u> , Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
Helgesen, S., 1990, <u>The female advantage: women's ways of leadership</u> , Doubleday, New York, NY
Hemaida, Ramadan S., Hupfer, Mary A., 1994, <u>A Multi-objective Model for Managing Faculty Resources</u> , <i>Journal of Applied Business Research, Laramie</i> , Vol. 11:1, pp. 24
Herzberg, F. 1966, <u>Work and the Nature of Man</u> , World, Cleveland, OH.
Hickson, D. J., et al., 1995, <u>Decision and organization - processes of strategic decision making and their explanation</u> , In Harrison E. Frank, Pelletier A. Monique, 2000, <i>The essence of management decision</i> , <i>Management Decision</i> , Vol. 38:7, 2000, pp. 462-470.
Hind, P., Baruh, Y., 1997, <u>Gender variations in perceptions of performance appraisal</u> , <i>Women in Management Review</i> , Vol. 12:6, pp. 276-289.

Hinds, P., Kiesler, S., 1995, <u>Communication across boundaries: work, structure, and use of communication technologies in a large corporation</u> , <i>Organization Science</i> , Vol. 6:4, pp. 373-393.
Hom, P. W., Griffeth, R. W., 1991, <u>Structural equations modeling test of turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses</u> , <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 76, pp. 350-366.
Hom, P. W., Griffeth, R. W., 1995, <u>Employee Turnover</u> , South-Western, Cincinnati, OH.
Hom, P., Hulin, C., 1981, <u>A competitive test of the prediction of re-enlistment by several models</u> , <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 11, pp. 23-39.
Hulin, C. L., Roznowski, M., Hachiya, D., 1985, <u>Alternative opportunities and withdrawal decisions: empirical and theoretical discrepancies and an integration</u> , <i>Psychological Bulletin</i> , Vol. 97, pp. 233-250.
Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., Ryan, M., 1993, <u>Employee and supervisor's ratings of motivation: main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting</u> , <i>Journal of Applied Social Psychology</i> , Vol. 23, pp.1789-1805.
Jennings, D., Wattman, S., 1994, <u>Decision-making - An Integrated Approach</u> , Pitman, London.
Jones, M. L., 1988, <u>Management development: an African perspective</u> , <i>Management Education and Development</i> , Vol. 17:3, pp. 202-216
Joyce, L., 1979, <u>Management training: developments and trends</u> , <i>Journal of European Industrial Training</i> , Vol. 3:6, pp. 45-56.
Kakabadse, A., Ludlow, R., Vinnicombe, S., 1987, <u>Working in organizations</u> , Penguin Books, Harmondsworth.
Kanellopoulos, C., 1980, <u>International Comparisons in Management Training and Development</u> , <i>Journal of European Industrial Training</i> , Vol. 4:4, pp. 22-25.
Katz, D., Kahn, R.L., 1978, <u>The social construction of organizations</u> , revised edition,

John Wiley & Sons, New York, NY.
Kim, S. W., Price, J.L., Mueller, C.W., Watson, T.W., 1996, <u>The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital</u> , <i>Human Relations</i> , Vol. 49, pp. 947-976.
King, N., 1970, <u>Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction</u> , <i>Psychological Bulletin</i> , Vol. 69, pp. 18-31.
Kirchoff, B.A., July 1977, <u>Organizational effectiveness and policy</u> , <i>Research, Academy of Management Review</i> , Vol. 2:3, pp. 347-355.
Kish, L., 1965, <u>Survey Sampling</u> , John Wiley & Sons, New York, NY.
Kochan, Anna, 1993, <u>ISO 9000: Creating a global standardization process</u> , <i>Quality Management</i> , Vol. 32:10, pp. 26-34.
Kordupleski, R., Rust, R.T., Zahorik, A.J., Spring 1993, <u>Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing?)</u> , <i>California Management Review</i> , Vol. 35, pp. 82-95.
Kutscher, R.E., Sep. 1987, <u>Overview and implications of the projections to 2000</u> , <i>Monthly Labor Review</i> , pp. 3-9.
Labaff, H., Analoui, F., Dec. 1996, <u>Management development and managerial effectiveness: the case of senior managers in the steel industry in Iran</u> , <i>Discussion Paper</i> , Vol. 63.
Labrianidis, L., Defner, A., 1999, <u>The Development of Planning Education and its Realation to the Belated Start of Geography Teaching in Greek Universities</u> , <i>European Planning Studies</i> , Vol. 7:2, pp. 243-253.
Lahui-Ako, B., 2001, <u>The instructional leadership behavior of Papua New Guinea high school principles – a provincional case study</u> , <i>Journal of Educational Administration</i> , Vol. 39:3, pp. 233-265.
Lam, S. S. K., 1997, <u>Job satisfaction among quality managers in Hong Kong: a survey</u> , <i>International Journal of Management</i> , Vol. 14:1, pp. 103-106.

Langford, V., 1979, <u>Managerial effectiveness: a review of the literature</u> , Brodie, M., Bennett, R., <i>Perspectives of managerial effectiveness</i> , Thames Valley Regional Management Center.
Lawler, E.E., 1992, <u>The Ultimate Advantage: Creating the High-involvement Organization</u> , Jossey-Bass, San Francisco, CA.
Lawler, E. E., Porter, W. L., 1968, <u>The Effect of Performance on Job Satisfaction</u> , <i>Industrial Relations</i> , Vol. 8, pp. 20-28.
Lehman, C., 1990, <u>The importance of being earnest: gender conflicts in accounting</u> , <i>Advances in Public Interest Accounting</i> , pp.137-157.
Likert, R. 1967, <u>The human organization: Its management and value</u> , New York: McGraw-Hill.
Lipman-Blumen, J., 1996, <u>The connective edge: leading in an interdependent world</u> , Jossey-Bass, Francisco, CA.
Locke, E.E., 1976, <u>The nature and causes of job satisfaction</u> , In Dunnette, M.D. (Ed.), <i>Handbook of Industrial and Organizational Psychology</i> , Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-1349.
Lubell, Mark, 2003, <u>Collaborative institutions, belief-systems, and perceived policy effectiveness</u> , <i>Political Research Quarterly</i> , Vol. 56:3, pp. 309-323.
MacDuffie, J.P., 1995. <u>Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry</u> . <i>Industrial and Labor Relations Review</i> , Vol. 48, pp.197 –221.
Mackay, L., Scott, P., Smith, D., 1995, <u>Restructured and differentiated? Institutional responses to the changing environment of UK higher education</u> , <i>Higher Education Management</i> , Vol. 49:3, pp. 210-228.
Mahoney, A. T., 1967, <u>Managerial Perceptions of Organizational Effectiveness</u> , <i>Management Science</i> , Vol. 14:2, pp. 76-91.
Mahoney, A. T., Weitzel, W., 1969, <u>Managerial Models of Organizational</u>

Effectiveness, <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol. 14, pp. 357-365.
Mahoney, A. Thomas, Frost, J. Peter., 1974, <u>The role of technology in models of organizational effectiveness</u> , <i>Organizational Behaviour and Human Performance</i> , Vol. 11, pp. 122-138.
Manz, C.C., Sims, H.P., Jr., 1993, <u>Business without Bosses: How Self-managing Teams Are Building High-performing Companies</u> , John Wiley & Sons, New York, NY.
March, J.G., 1992, <u>Decisions and Organizations</u> , Blackwell, London.
March, J.G., Simon, H.A., 1958, <u>Organizations</u> , John Wiley & Sons, New York, NY.
Marvin Lazerson, Ursula Wagener, Larry Moneta, 2000, <u>Like the cities they increasingly resemble, colleges must train and retain competent managers</u> , <i>The Chronicle of Higher Education</i> , Vol. 46:47, pp. 28-34.
Massy, W.F., 1996, <u>Resource allocation in higher education</u> , Ann Arbor: University of Michigan Press.
Maupin, R., 1990, <u>Sex role identity and career success of certified public accountants</u> , <i>Advances in Public Interest Accounting</i> , pp. 97-105.
McInnis, C., 1995, <u>Less control and more vocationalism: The Australian and New Zealand Management and Leadership in the Contemporary University experience</u> , In Yelder, J., Codling, A., 2004, <u>Management and Leadership in the Contemporary University</u> , <i>Journal of Higher Education Policy and Management</i> , Vol. 26:3, pp. 315-328.
McKenney, B. C., Cejda, D. B., 2000, <u>Women Chief Academic Officers of Public Community Colleges: Significant predictors for their Career Paths</u> , Texas Tech. Univ., Presentation at Annual Conference of the council for the Study of Community Colleges 42 nd , Washington, D. C.
McLaughlin, D. I, 1995, <u>Strengthening executive decision making</u> , <i>Human Resource Management</i> , Vol. 34:3, pp. 443-461.
McLaughlin, G. W., Montgomery, J. R., Sullins, W.R., 1977, <u>Roles and</u>

<p>characteristics of department chairmen in state universities as related to the level of decision making, <i>Research in Higher Education</i>, Vol. 6:4, pp. 327-341.</p>
<p>Michael, S. O., Schwartz, M., Cravcenco, L., 2000, <u>Evaluating higher education leadership: indicators of trustees' effectiveness</u>, <i>The International Journal of Educational Management</i>, pp.107-119.</p>
<p>Michaels, E. R., Dubinsky, J. A., Kotabe, Masaaki, Lim, U. C., 1996, <u>The effects of organizational formalization on organizational commitment and work alienation in US, Japanese and Korean industrial salesforces</u>, <i>European Journal of Marketing</i>; 1Vol. 30:7, pp. 8-24.</p>
<p>Miles, R.E. and Creed, W. E. D., 1995, "Organizational forms and managerial philosophies: a descriptive and analytical review", <i>Research in Organizational Behavior</i>, Vol. 17, pp. 333-72.</p>
<p>Mintzberg, H., 1973, "The nature of managerial work", Harper & Row, New York, NY.</p>
<p>Mintzberg, H., Raisingham, D., Theoret, A., 1976, <u>The structure of unstructured decision processes</u>, <i>Administrative Science Quarterly</i>, June.</p>
<p>Mobley, W. H., Griffeth, R.W., Hand, H.H. and Meglino, B.M. (1979, "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", <i>Psychological Bulletin</i>, Vol. 86, pp. 493-552.</p>
<p>Mohr, L.B., 1969, <u>Determinants of innovation in organizations</u>, <i>American Political Science Review</i>, Vol. 63, pp. 111-126.</p>
<p>Morse, J.J, Wager, F.R., 1978, <u>Measuring the process of managerial effectiveness</u>, <i>Management Decision</i>, Vol. 21:1, pp. 23-35.</p>
<p>Neave, G., Van Vught, F., 1991. <u>Prometheus bound: The changing relationship between government and higher education in Western Europe</u>, In Yelder, J., Codling, A., 2004, <u>Management and Leadership in the Contemporary University</u>, <i>Journal of Higher Education Policy and Management</i>, Vol. 26:3, pp. 315-328.</p>
<p>Neff, R.K., 1986, <u>Merging libraries and computer centers: Manifest destiny or</u></p>

manifestly deranged? An academic services perspective, <i>Educon Bulletin</i> , Winter, pp. 8-16.
Nicholls, J. A. F., Roslow, S., Gilbert, G. R., 1998, <u>Measuring customer satisfaction with personal service and the service setting</u> , <i>Journal of Consumer Marketing</i> , Vol.15:3, pp. 239-253.
Nicholls, J.A.F., Roslow, S., Tsalikis, J., 1993, <u>Time is central</u> , <i>International Journal of Bank Marketing</i> , Vol. 11:5, pp. 12-18.
Oliver, R.L.,1980, <u>A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions</u> , <i>Journal of Marketing Research</i> , Vol. 42, November, pp. 460-469.
Oliver, R.L.,1989, <u>Processing of the satisfaction response in consumption: a suggested framework and research propositions</u> , <i>Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior</i> , Vol. 2, pp.1-16.
Organ, D. W., 1977, <u>A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis</u> , <i>Academy of Management Review</i> , Vol. 2, pp. 46-53.
Organ, D. W.,1988, <u>Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome</u> , Lexington Books, Lexington, MA.
Oshagbemi, T., 1997, <u>Job satisfaction and dissatisfaction in higher education</u> , <i>Education + Training</i> , Vol. 39:9, pp. 354-359.
Oshagbemi, Titus, 1999, <u>Academics and their managers: a comparative study in job satisfaction</u> , <i>Personnel Review</i> , Vol. 28:1/2, pp. 108-123.
Oshagbemi, Titus, 2001, <u>How satisfied are academics with the behaviour/supervision of their line managers?</u> , <i>The International Journal of Educational Management</i> , Vol. 5:6, pp. 283– 291.
Paradise-Tornow, Carol, A., 1990, <u>Management effectiveness, service quality, and organizational performance in banks</u> , <i>Human Resource Planning</i> , Vol. 14, pp. 129-39.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., 1988, <u>SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality</u> , <i>Journal of Retailing</i> , Vol. 64:1, pp. 12-40.
Parilla, R. E., 1993, <u>Adapting institutional structure and culture to change</u> , <i>New Directions for Community Colleges</i> , Vol. 84, pp. 21-33.
Pariseau, S.E., McDaniel, J.R., 1997, <u>Assessing service quality in schools of business</u> , <i>International Journal of Quality and Reliability Management</i> , Vol. 14:3, pp. 204-218.
Pasternack, A. Bruce., et al, 1999, <u>The centerless corporation: a new model for transforming your organization for growth and prosperity</u> , Booze Allen & Hamilton
Peabody, L. R., 1965, <u>Perceptions of Organizational Authority: A comparative study</u> , <i>Administrative Science Quarterly</i> , pp. 463-482.
Peabody, L. Roy, 1962, <u>Perceptions of Organizational Authority: A comparative study</u> , <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol. 6 Issue 4, pp. 463-482.
Penley, L. E., Hawkins, B., 1985, <u>Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application</u> , In Price, L. J., <i>Handbook of organizational measurement</i> , <i>International Journal of manpower</i> , Vol. 18:4/5/6, pp. 305-558.
Pennington, G. Randy, 2003, <u>Change performance to change the culture</u> , <i>Industrial and Commercial Training</i> , Vol. 35:6, pp. 251-255.
Peters, T.J., 1989, <u>Thriving on chaos</u> , Harper & Row, New York, NY.
Peterson, R. A., Wilson, W.R., Winter 1992, <u>Measuring customer satisfaction: fact and artifact</u> , <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , Vol. 10, pp. 61-71.
Petty, M. M., McGee, G. W., Cavender, J. W., 1984, <u>A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance?</u> , <i>Academy of Management Review</i> , Vol. 9, pp. 712-721.
Pfeffer, J., 1981, <u>Power in organizations</u> , In Provan, G., Keith, 1982, <i>Academy of</i>

Management Review, Vol. 7:3, pp. 506-509.
Pfeffer, J., Salanik, G., 1978, <u>The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective</u> , Harper & Row, New York, NY.
Poon, June, 2004, <u>Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention</u> , <i>Personnel Review</i> , Vol. 33:3, pp. 322-334.
Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., Boulian, P.V., 1974, <u>Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians</u> , <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 59, pp. 603-609.
Pounder, James., 1999, <u>Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?</u> , <i>Quality Assurance in Education</i> , Vol. 7:3, pp. 156-165.
Powell, G. N., 1990, <u>One more time: do female and male managers differ?</u> <i>Academy of Management Executive</i> , Vol. 4:3, pp. 68-75.
Powell, G. N., 1993, <u>Women and men in management</u> , 2nd Ed. Sage Publications, Newbury Park, CA.
Preffer, J., Blake, A., Davis,1987, <u>The effects of the proportion of Women on Salaries: The Case of College Administrators</u> , <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol. 32, pp. 1-24
Price, L. J., 1972, <u>The Study of Organizational Effectiveness</u> , <i>The Sociological Quarterly</i> , Vol. 13, pp. 3-15.
Price, L. J., 1998, <u>Handbook of organizational measurement</u> , <i>International Journal of manpower</i> , Vol. 18:4/5/6, pp. 305-558.
Price, L. J., Mueller, C.W., 1986, <u>A causal model of turnover for nurses</u> , <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 24, pp. 543-65.
Pugh, D. S., Hickson, D. J., 19890, <u>Writers on organizations</u> , 4th Ed. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
Ramakumar, Arun, Cooper, Blaine, 2004, <u>Process Standardization Proves Profitable</u> ,

<i>Quality Management</i> , Vol. 43:2, pp. 42-45.
Reddin, W. J., 1974, <u>Managerial effectiveness in the 1980's</u> , <i>Management by Objectives</i> , Vol. 3:3, pp. 6-12.
Reichheld, F. F., 1993, <u>Loyalty-based management</u> , <i>Harvard Business Review</i> , March-April, pp. 64-73.
Reichheld, F. F., Sasser, W. E., 1990, <u>Zero defections: quality comes to services</u> , <i>Harvard Business Review</i> , September-October, pp. 105-11.
Roberts, K. H., Charles, A. O., Gene, E. B., Lyman, W., 1974, <u>Organizational Theory and Organizational Communications: A Communication Failure?</u> , In Hall H. R., 1982, <i>Organization Structure and Process</i> , Prentice Hall, pp. 188-189.
Ronald, W. Clement, Jan.– Feb. 1994, <u>Culture, Leadership, and Power: the Keys to Organizational Change</u> , <i>Business Horizons</i> , Vol. 37:1, pp. 33-37
Rosener, J. B., 1990, <u>Ways women lead</u> , <i>Harvard Business Review</i> , Vol. 68, pp.119-125.
Rosener, J. B., 1995, <u>America's competitive secret: utilizing women as a management strategy</u> , Oxford University Press, New York, NY.
Rousseau, D. M., 1995, <u>Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements</u> , Sage, Thousand Oaks, CA.
Rousseau, D. M., McLean, Parks, J., 1992, <u>The contracts of individuals and organizations</u> , <i>Research in Organizational Behavior</i> , Vol. 15, pp. 1-43.
Rowntree, D., 1981, <u>Statistics without tears</u> , In Byrd G. L., 1998, <i>An examination of the relationship between personality types and career anchors</i> , PhD thesis, Walden University –Applied Management and Decision Sciences.
Ruef, Martin, 1998, <u>A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments</u> , <i>Administrative Science Quarterly</i> , 34 pages.
Rusbult, C. E., Farrell, D., 1983, <u>A longitudinal test of the investment model: the</u>

<p><u>impact of job satisfaction, job commitment, and turnover on variations in rewards, costs, alternatives, and investments</u>, <i>Journal of Applied Psychology</i>, Vol. 68, pp. 429-438.</p>
<p>Rust, R. T., Zahorik, A. J., Keiningham, T. L., April 1995, <u>Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable</u>, <i>Journal of Marketing</i>, Vol. 59, pp. 58-70.</p>
<p>Rust, R. T., Zahorik, A. J., Summer 1993, <u>Customer satisfaction, customer retention, and market share</u>", <i>Journal of Retailing</i>, Vol. 69, pp. 193-215.</p>
<p>Rust, T. Roland, Stewart, L. Greg, Miller, Heather, Pielack, Debbie, 1996, <u>satisfaction and retention of frontline employees A customer satisfaction measurement approach</u>, <i>International Journal of Service Industry Management</i>, Vol. 7:5, pp. 62-80.</p>
<p>Rynes, S. L., 1993, <u>Who's selecting whom? Effects of selection practices on applicant attitudes and behavior</u>, In Schmitt, N., Borman, W.C., (Eds), <i>Personnel Selection in Organizations</i>, Jossey-Bass, San Francisco, CA.</p>
<p>Sahl, R. J., 1990, <u>Develop company-specific employee attitude surveys</u>, <i>Personnel Journal</i>, Vol. 69:5, pp. 46-51.</p>
<p>Sandler, Bernice, 1998, <u>About Women on Campus</u>, <i>National Association for Women in Education</i>, Washington D. C., Collected Works – Seials (022), 66 pages.</p>
<p>Saunders, N. Mark, Thornhill, Adrian, 2003, <u>Organisational justice, trust and the management of change. An exploration</u>, <i>Personnel Review</i>, Vol. 32:3, pp. 360-375.</p>
<p>Schein, E., 1985, <u>Organizational Culture and Leadership</u>, San Francisco, Jossey-Bass</p>
<p>Schein, H. E., 1996, <u>Culture: The missing Concept in Organisation Studies</u>, <i>Administrative Science Quarterly</i>, Vol. 41, pp. 229-240.</p>
<p>Schlesinger, L.A., Heskett, J. L., Spring 1991, <u>Breaking the cycle of failure in services</u>, <i>Sloan Management Review</i>, Spring, pp. 17-28.</p>
<p>Schneider, B., Brief, A.P., 1992, <u>Foreword</u>, In Cranny, C.J., Smith, P.C., Stone, E.F.,</p>

(Eds), Job Satisfaction, Lexington Books, New York, NY.
Schneider, B., Parkington, J. J., Buxton, V. M., 1980, <u>Employee and customer perceptions of service in banks</u> , <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol. 25, pp. 252-267.
Schneider, B., Bowen, D. E., 1985, <u>Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension</u> , <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 70, pp. 423-433.
Scott, R., 1993, <u>Getting ready for a move to local bargaining</u> , <i>Personnel Management</i> , Vol. 25:9. pp. 38-42.
Scott, W. R. 1981, <u>Organizations: Rational Natural and Open Systems</u> , Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Scott, W. R., 1977, <u>Effectiveness of organizational effectiveness studies</u> , In Goodman, P.S., Pennings, J.M., <i>New perspectives on organizational effectiveness</i> , Jossey-Bass, San Francisco, CA.
Scott, W. R., 1992, <u>Organizations: rational, natural & open systems</u> , Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
Shattock, M., 1995, <u>The university of the future</u> , <i>Higher Education Management</i> , Vol. 7, pp. 157-164.
Shawnee Vickery, Cornelia Droge, Richard Germain, June 1999, <u>The Relationship Between Product Customisation and Organizational Structure</u> , <i>Journal of Operations Management</i> , Vol. 17:4, pp. 377-391.
Shepard, Sue, 1998, <u>Perception is Reality: Perceptions of Employment Characteristics of Women in Administration</u> , <i>Advancing Women in Leadership</i> , Vol. 3, 7 pages.
Simon, H. A., 1965, <u>The new science of management decision</u> , Welsch, L.A., Cyert, R.M., <i>Management Decision Making</i> , Penguin Books, Harmondsworth.
Slaughter, S., 1993, <u>Retrenchment in the 1980's: the politics of prestige and gender</u> ,

<i>Journal of Higher Education</i> , Vol.64, pp. 250-282.
Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P., 1983, <u>Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents</u> , <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 68, pp. 655-663.
Smith, P. C., Kendall, L.M., Hulin, C.L., 1969, <u>The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement</u> , Rand McNally, Chicago, IL.
Solomon, J., 1988, <u>Companies try measuring cost savings from new types of corporate benefits</u> , <i>The Wall Street Journal</i> , December, pp. 12-15.
Spreitzer, G. M., 1995. <u>Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation</u> , <i>Academy of Management Journal</i> , Vol. 38:5, pp. 1442-1465.
Staropoli, A. 1992, <u>The French Comite National d'Evaluation</u> , in Pounder, James., 1999, Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?, <i>Quality Assurance in Education</i> , Vol. 7:3, pp. 156-165.
Steel, R. P., Ovalle, N. K., 1984, <u>A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover</u> , <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol. 69, pp. 673-86.
Steers, Richard, 1977, <u>Organizational effectiveness: A behavioral view</u> , Sant Monica, Calif: Pub.
Stewart, R., 1982, <u>Choices for the manager</u> , McGraw-Hill, New York, NY.
Stewart, R., 1991, <u>Managing today and tomorrow</u> , McMillan, London.
Storey, J., 1992, <u>Developments in the management of human resources</u> , Blackwell, Oxford.
Tannenbaum, A. S., 1968, <u>Control in Organizations</u> , In Price, L. J., Handbook of organizational measurement, <i>International Journal of manpower</i> , Vol. 18:4/5/6, pp. 305-558.
Taylor, S., 1994, <u>Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service</u> , <i>Journal of Marketing</i> , Vol. 58:2, pp. 56-69.

Thompson, J.D., 1967, <i>Organizations in Action</i> , McGraw-Hill, New York, NY.
Thornhill, Adrian, Mark N., Saunders K., 1996, <u>Ο Ρόλος της Επικοινωνίας των Εργαζομένων στην Επίτευξη Προσήλωσης και Ποιότητας στην Ανώτερη Εκπαίδευση</u> , <i>Quality Assurance in Education</i> , Vol. 4:1, pp. 12-20.
Turkington, M., 2004, <u>The Catholic Education Office, Sydney as a learning organization and its perceived impact on raising standards.</u> In Kelvin Canavan, 2004, <i>Building strategic leadership and management capacity to improve school effectiveness</i> , 3 rd International Conference Issues & Challenges Facing Catholic Educational Leaders.
Vakkuri, J., Meklin P., 2003, <u>The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting</u> <i>Management Decision</i> , Vol. 41:8, pp. 751-759.
Varcoe, B., 1995, <u>A financial perspective of facilities management</u> , University of Salford, Salford, OH.
Venieris, George, Cohen Sandra, 2004, <u>Accounting reform in greek universities: A slow moving process</u> , <i>Financial Accountability & Management</i> , Vol. 20:2, pp. 183-204.
Vielba, A. Carol, 1995, <u>Teaching managers about culture</u> , <i>Journal of European Industrial Training</i> , Volume 19:1, pp. 4-9.
Vroom, V.H., 1964, <i>Work and Motivation</i> , Wiley & Sons, New York, NY.
Walmsley, Hilary, 1999, <u>A Suitable Ploy</u> , <i>People Management</i> PMT ISSN: 1358-6297, Vol. 5:7, pp. 48-50.
Weber, Max, 1968, <u>Economy and Society: An Interpretive Sociology</u> . (First published in 1922.). In Ruef Martin, 1998, <i>A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments</i> , <i>Administrative Science Quarterly</i> , Dec, 34 pages.
Weick, K. E., Daft, R. L., 1983, <u>The effectiveness of interpretation systems</u> , In Cameron, K.S., Whetton., D.A., <i>Organizational effectiveness: a comparison of</i>

multiple models, Academic Press, New York, NY, pp. 71-93.
Westbrook, R. A., Oliver, R. L., 1991, <u>The dimensionality of consumption emotion patterns and customer satisfaction</u> , <i>Journal of Consumer Research</i> , Vol. 18, June, pp. 84-91.
Westbrook, R. A., Oliver, R. L., 1991, <u>The dimensionality of consumption emotion patterns and customer satisfaction</u> , <i>Journal of Consumer Research</i> , Vol. 18, June, pp. 84-91.
Whitson, L. J., Hubert, E. W. R., 1982, <u>Interest groups and the department chairperson</u> , <i>Journal of Higher Education</i> , Vol. 53, pp.163-176.
William, O., Brown Jr., 2001, <u>Faculty participation in university governance and the effects on university performance</u> , <i>Journal of Economic Behavior & Organization</i> , Vol. 44, pp. 129-143.
Williams, G. 1990, <u>Quality and resources allocation</u> , in Pounder, James., 1999, Institutional performance in higher education: is quality a relevant concept?, <i>Quality Assurance in Education</i> , Vol. 7:3, pp. 156-165.
Williamson, R., Hudson, M., 2003, <u>Walking Away: New Women School Leaders Leaving the Career Track</u> , Paper presented at the Annual Meeting of American Educational Research Association, Chicago, IL, April 21-25.
Willmott, H. C., 1984, <u>Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts</u> , <i>Journal of Management Studies</i> , Vol. 21:3, pp. 349-368.
Yielder, J., Codling, A., 2004, <u>Management and Leadership in the Contemporary University</u> , <i>Journal of Higher Education Policy and Management</i> , Vol. 26:3, pp. 315-328.
Young, M., Post, J., 1993, <u>Managing to Communicate, Communicating to Manage: How leading companies communicate with employees</u> , <i>Organizational Dynamics</i> , Vol. 22, pp. 31-43.
Yuchtman, E., Seashore, S., 1967, <u>A system resource approach to organizational</u>

effectiveness, <i>American Sociological Review</i> , Vol. 32:6, pp. 891-903.
Zeithaml, V. A., Parasuram, A., Berry, L. L., 1996, <u>The behavioral consequences of service quality</u> , <i>Journal of Marketing</i> , Vol. 60:2, pp. 3-46.
Ακριβος, Κ. Χ., 2005, <u>Αξιολόγηση της Ποιότητας Τριτοβάθμιων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων</u> , <i>Διοίκηση και Οικονομία</i> , Vol. 3.
Κανελλόπουλος, Κ. Χ., 1990, <u>Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση</u> , International Publishing.
Κανελλόπουλος, Κ. Χ., 1991, <u>Οργανωτική Θεωρία</u> , iCon.
Κονδύλης, Ε., 1995, <u>Στατιστική για Διοίκηση Επιχειρήσεων</u> , Εκδόσεις Ε.ΚΟ.ΜΕ, Αθήνα.
Κονδύλης, Ε., 1996, <u>Στατιστικές Τεχνικές Διοίκησης Επιχειρήσεων</u> , ICAP-Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

A. ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

B. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

**Γ. ΕΓΓΡΑΦΟ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ
ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ**

Δ. ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΤΩΝ ΤΕΙ

Ε. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄
ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Προς
Τους προϊσταμένους των Διοικητικών
Οργάνων και Υπηρεσιών των ΤΕΙ

Αγαπητέ Κύριε / Αγαπητή Κυρία,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος έρευνας που έχει σαν στόχο να εξετάσει την επίδραση παραγόντων διάρθρωσης των οργανισμών στην αποτελεσματικότητα τους (η περίπτωση των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων).

Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν, με την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, είναι αυστηρά απόρρητες και ανώνυμες και σε καμιά περίπτωση δεν πρόκειται να γίνουν γνωστές, αλλά ούτε και θα υποστούν οποιαδήποτε κριτική. Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο. Επιλέξτε σε κάθε πρόταση το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με αυτή σημειώνοντας το αντίστοιχο τετραγωνάκι.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται από όλα τα άτομα που ασκούν διοίκηση από οποιαδήποτε θέση Προϊσταμένου (Προέδρου ΤΕΙ, Αντιπροέδρου, Διευθυντών Σχολών, Προϊσταμένων Τμημάτων, Γεν. Γραμματέων ΤΕΙ, Διευθυντών διοικητικών υπηρεσιών, Προϊσταμένων Τμημάτων και Γραφείων διοικητικών υπηρεσιών, Γραμματειών Σχολών και Τμημάτων).

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Εκτιμούμε τον χρόνο που αφιερώσατε για την συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου και σας βεβαιώνουμε ότι η συμμετοχή σας θα είναι πολύ σημαντική στην επιτυχία της έρευνας.

Σας ευχαριστώ

Με εκτίμηση

Ι. ΠΟΖΙΟΣ

Επ. Καθηγητής ΤΕΙ Αθήνας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Σημειώστε το βαθμό στον οποίο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις. Χρησιμοποιήστε την κλίμακα που ακολουθεί:

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ μερικώς, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ μερικώς, 5=Συμφωνώ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ				
	Διαφωνώ..		Συμφωνώ		
Α. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ	1	2	3	4	5
1. Κάθε μέρα υπάρχει κάτι διαφορετικό να κάνω στην εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Οι εργαζόμενοι εδώ κάνουν την ίδια δουλειά με τον ίδιο τρόπο κάθε μέρα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Στο γραφείο μου πρέπει να γνωρίζουμε περισσότερες από μία εργασίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Για τη διεκπεραίωση των επιμέρους τμημάτων της εργασίας μου κάθε φορά πρέπει να ακολουθούνται τα ίδια βήματα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Η εργασία που κάνω εδώ χαρακτηρίζεται από υψηλή τυποποίηση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ				
	Διαφωνώ..		Συμφωνώ		
Β. ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ	1	2	3	4	5
1. Σαφείς γραπτοί σκοποί και στόχοι υπάρχουν για την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Οι υπευθυνότητες της θέσης εργασίας μου είναι ξεκάθαρες και γραπτώς προσδιορισμένες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Στο ΤΕΙ η αξιολόγηση της απόδοσης είναι βασισμένη σε γραπτές οδηγίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Γραπτά χρονοδιαγράμματα, προγράμματα και χαρακτηριστικά της εργασίας είναι διαθέσιμα για να με καθοδηγούν στην εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Τα καθήκοντά μου, οι εξουσίες μου και οι υπευθυνότητές μου είναι τεκμηριωμένες στις πολιτικές, τις διαδικασίες και την περιγραφή της θέσης εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμβαίνουν στην υπηρεσία ή στο τμήμα που προΐστασθε, όσα αναφέρονται στις προτάσεις που ακολουθούν.
Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από ένα έως πέντε που ακολουθεί :

1= Ποτέ, 2 = Σπάνια, 3= Μερικές φορές, 4 = Συχνά, 5= Πάντοτε

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ποτέ.... Πάντοτε				
	1	2	3	4	5
Γ. ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ - ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗ					
1. Έχω τη δυνατότητα να αποφασίζω τον τρόπο με τον οποίο θα κάνω τη δουλειά μου (τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσω).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Είμαι ελεύθερος να επιλέξω το πώς θα κάνω τη δουλειά μου (τις διαδικασίες που θα ακολουθήσω).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Αποφασίζω τη σειρά της εκτέλεσης των καθηκόντων μου (πότε θα κάνω τι).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Η εργασία είναι τέτοια που μπορώ να αποφασίσω πότε θα κάνω κάποιες συγκεκριμένες ενέργειες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Η εργασία μου, μου επιτρέπει να τροποποιήσω το συνηθισμένο τρόπο εκτέλεσής της, έτσι ώστε να δώσω βαρύτητα σε ορισμένα θέματα και να υποβαθμίσω κάποια άλλα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Είμαι ικανός να αλλάξω τους στόχους της εργασίας μου (το τι θα πρέπει να φέρω εις πέρας).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δ. ΤΥΠΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ					
1. Έχω οριστεί υπεύθυνος για κάθε κόστος που δημιουργείται από τη θέση που κατέχω.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Είμαι υπεύθυνος για τη διεύθυνση των εσωτερικών διαδικασιών του τομέα μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Με την τυπική ανάθεση των καθηκόντων μου λογοδοτώ για την επιτυχή αξιοποίηση των πόρων (οικονομικών, ανθρωπίνων πόρων κ.λπ.) που έχω στη διάθεσή μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Έχω εξουσία σύμφωνα με τα καθήκοντά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σημειώστε σε κάθε ερώτηση τη συχνότητα που παρατηρείτε τα γεγονότα που περιγράφονται από τις προτάσεις που ακολουθούν. Επιλέξτε το σωστό τετραγωνάκι από το ένα έως το πέντε :

1 = Ποτέ, 2 = Σπάνια, 3 = Μερικές φορές, 4 = Συχνά, 5 = Πάντοτε

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ				
	Ποτέ...				Πάντοτε
Ε. ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΟΛΗΣ - ΑΛΛΗΛΟΥΧΙΑ ΕΝΤΟΛΩΝ	1	2	3	4	5
1. Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφιστάμενοι που να εποπτεύονται από δύο προϊστάμενους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφιστάμενοι που δεν εποπτεύονται από κανέναν (προϊστάμενο).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Η θέση που κατέχετε στον οργανισμό σας εξασφαλίζει το δικαίωμα να δίνετε εντολές στους υφισταμένους σας για υπηρεσιακά θέματα της αρμοδιότητά σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Παρατηρείται το φαινόμενο να σας παρακάμπτουν οι προϊστάμενοί σας και να απευθύνονται στους υφισταμένους σας για υπηρεσιακά θέματα της αρμοδιότητάς σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Παρατηρείται το φαινόμενο να σας παρακάμπτουν οι υφιστάμενοί σας και να απευθύνονται σε άτομα που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων ανώτερες από τη δική σας θέση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Παρατηρείται το φαινόμενο να υπάρχουν υφιστάμενοι που εποπτεύουν τους προϊστάμενους τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΣΤ. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Σημειώστε έναν από τους παρακάτω τρόπους που εκφράζει καλύτερα τη διαδικασία που εσείς ακολουθείτε για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων της υπηρεσίας σας.

1. Τις σημαντικές αποφάσεις του τομέα μου τις παίρνω μόνος μου. Σπάνια ζητώ τη συνδρομή των άλλων, απλά δίνω εντολές.
1. Εγώ παίρνω τις τελικές αποφάσεις, αλλά ζητώ και τη συμβουλή των άλλων που εργάζονται στον τομέα μου.
2. Μερικές από τις σημαντικές αποφάσεις τις παίρνω μόνος μου, αλλά περίπου άλλες τόσες αποφάσεις παίρνονται από άλλα πρόσωπα του τομέα μου.
3. Οι αποφάσεις παίρνονται συλλογικά. Εγώ, στην πραγματικότητα, δεν μπορώ να ασκήσω πολύ μεγαλύτερη επιρροή από τους άλλους.
4. Ένας αριθμός ατόμων συμμετέχει ισότιμα στη λήψη αποφάσεων. Εγώ μαζί με αυτούς συναντιόμαστε και συζητάμε το πρόβλημα μέχρι να καταλήξουμε σε μια λύση.

Σημειώστε το βαθμό στον οποίο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις. Χρησιμοποιήστε την κλίμακα που ακολουθεί:

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ μερικώς, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ μερικώς, 5=Συμφωνώ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ				
	Διαφωνώ...		Συμφωνώ		
Z. ΑΓΧΟΣ	1	2	3	4	5
1. Δεν γνωρίζω ποιες είναι οι υπευθυνότητες μου κατά την εκτέλεση της εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Παίρνω αλληλοσυγκρουόμενες οδηγίες από τον άμεσο προϊστάμενό μου για την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Δεν έχω αρκετό χρόνο για να κάνω ό,τι χρειάζεται για την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ο φόρτος εργασίας μου υπερβαίνει τις δυνατότητές μου. Πρέπει να εργάζομαι πολύ γρήγορα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Δεν έχω αρκετό χώρο για να κάνω την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Δεν έχω κατάλληλο εξοπλισμό για να κάνω την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Δεν έχω αρκετές υποστηρικτικές υπηρεσίες για να κάνω την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Έχω δυσκολίες στο να πάρω τις προμήθειες (π.χ. γραφική ύλη κ.λπ.) που χρειάζονται για την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ				
	Διαφωνώ...		Συμφωνώ		
H. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	1	2	3	4	5
1. Ο προϊστάμενός μου, μου εξηγεί με σαφήνεια τις αλλαγές στην πολιτική του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ο προϊστάμενός μου, μου γνωστοποιεί τις αλλαγές που πρόκειται να απέλθουν.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει για την εργασία που πρέπει να γίνει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ο προϊστάμενός μου συζητά μαζί μου το πώς πρέπει να χειρίζομαι προβλήματα της εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ο προϊστάμενός μου, μου γνωστοποιεί τα αδύνατα σημεία της εργασίας-έργου μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ				
	Διαφωνώ...			Συμφωνώ	
	1	2	3	4	5
6. Ο προϊστάμενός μου με συμβουλεύει για να κάνω καλύτερα την εργασία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ο προϊστάμενός μου με ενημερώνει σχετικά με την ποιότητα της εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να αναπτύξω τη σταδιοδρομία μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Ο προϊστάμενός μου συζητά μαζί μου και με συμβουλεύει σε ποια θέματα θα πρέπει να εκπαιδευθώ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ο προϊστάμενός μου με συμβουλεύει κατά την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ο προϊστάμενός μου με κρατά ενήμερο/η σχετικά με τις απαιτήσεις που θα έχει μελλοντικά η εκτέλεση της εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Ο προϊστάμενός μου είναι πρόθυμος να με ακούσει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Εάν κάνω κάποια ερώτηση στον προϊστάμενό μου, μπορώ να είμαι σίγουρος/η ότι θα μου απαντήσει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ο προϊστάμενός μου με ρωτά για την οικογένειά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Ο προϊστάμενός μου μιλά για τα μη εργασιακά του ενδιαφέροντα και δραστηριότητες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Ο προϊστάμενός μου με ρωτά για τα εκτός εργασίας ενδιαφέροντά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Σημειώστε το βαθμό στον οποίο διαφωνείτε ή συμφωνείτε με καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις. Χρησιμοποιήστε την κλίμακα που ακολουθεί:

1=Διαφωνώ, 2=Διαφωνώ μερικώς, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ μερικώς, 5=Συμφωνώ

Θ . ΑΝΤΙΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	1	2	3	4	5
1. Οι υφιστάμενοί μου εργάζονται αποδοτικά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Υπάρχει αμοιβαία υποστήριξη από τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους μου κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οι υφιστάμενοί μου αξιοποιούν πλήρως τα προσόντα και τις ικανότητές τους.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Στην υπηρεσία-τμήμα μου αποφεύγονται οι ρήξεις και το χάσιμο χρόνου λόγω του κατάλληλου χρονοπρογραμματισμού και της συνεργασίας που υπάρχει.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Στην υπηρεσία -τμήμα μου υπάρχει η κατάλληλη εποπτεία και ο έλεγχος κατά την εκτέλεση της εργασίας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Στην υπηρεσία-τμήμα μου δίνεται έμφαση κυρίως στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Οι εργαζόμενοι ενός τμήματος ή υπηρεσίας δεσμεύονται να συνεργάζονται αποτελεσματικά με τα άλλα τμήματα ή τις υπηρεσίες του ΤΕΙ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Η υπηρεσία-τμήμα μου προσαρμόζεται άμεσα στις νέες ιδέες και στις αλλαγές του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία-τμήμα μου παίρνουν πρωτοβουλίες και κάνουν προτάσεις για τη βελτίωσή της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Υπάρχει προγραμματισμένος συντονισμός μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών ή τμημάτων κατά την εκτέλεση κοινών δραστηριοτήτων.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Δεν παρατηρούνται συγκρούσεις με τα άλλα τμήματα ή τις υπηρεσίες του ΤΕΙ σε θέματα εξουσίας και υπευθυνότητας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Η υπηρεσία-τμήμα μου πετυχαίνει τους σκοπούς της, χωρίς να χρειάζεται συνεχής έλεγχος και παρακολούθηση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ				
	Διαφωνώ...			Συμφωνώ	
	1	2	3	4	5
14. Οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία-τμήμα μου συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Το προσωπικό εναλλάσσεται σε διάφορες θέσεις εργασίας με σκοπό την εξέλιξή του μέσα στον οργανισμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Οι προϊστάμενοι εκχωρούν στους υφισταμένους τους δικές τους αρμοδιότητες-καθήκοντα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Μέσα στην υπηρεσία-τμήμα μου δεν παρατηρούνται παράπονα και συγκρούσεις.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Γενικά το ΤΕΙ λειτουργεί κατά τρόπο αποτελεσματικό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις, χρησιμοποιώντας την κλίμακα:

**1= Καθόλου, 2= Σε μικρό βαθμό, 3=Μέτριο βαθμό,
4=Σε μεγάλο βαθμό, 5=Σε πολύ μεγάλο βαθμό**

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ				
	Καθόλου....			Πολύ	
	1	2	3	4	5
I. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ					
1. Αισθάνομαι ότι υπάρχει καλή επικοινωνία στο χώρο εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες για την επαγγελματική μου εξέλιξη μέσα στο ΤΕΙ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Οι αμοιβές μου στα ΤΕΙ κατά το τρέχον έτος είναι 4. υψηλότερες σε σχέση με το προηγούμενο.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Θεωρώ την εργασία μου ιδιαίτερα δυσάρεστη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Είμαι γενικά ικανοποιημένος από τα υλικά και τον εξοπλισμό που μου παρέχει το ΤΕΙ για την εκτέλεση του έργου μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Είμαι ευχαριστημένος από τη συμμετοχή μου στη λήψη σημαντικών αποφάσεων για το ΤΕΙ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Αισθάνομαι ότι έχω την υποστήριξη των συναδέλφων μου όταν τη χρειάζομαι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ Καθόλου..... Πολύ				
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	1	2	3	4	5
9. Απολαμβάνω την εργασία μου περισσότερο από ό,τι τον ελεύθερο χρόνο μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Θα πρότεινα σε κάποιον, χωρίς δισταγμό, να έρθει να εργαστεί στο ΤΕΙ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Είμαι γενικά ευχαριστημένος με την ποιότητα των χώρων (γραφείων, αιθουσών κ.λπ.) που έχω στη διάθεσή μου για την εκτέλεση της εργασίας μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Αισθάνομαι ότι ο φόρτος εργασίας είναι ισομερώς-δίκαια κατανομημένος μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του ΤΕΙ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Είμαι ικανοποιημένος με τον τρέχοντα μισθό μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αισθάνομαι ότι έχω την υποστήριξη του προϊσταμένου μου όταν τη χρειάζομαι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Είμαι ευχαριστημένος από τη συμμετοχή των μη φοιτητικών οργανώσεων (επαγγελματικών, κοινωνικών, πολιτιστικών, περιβαλλοντικών κ.ά.) στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες και τα προγράμματα του ΤΕΙ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Τις περισσότερες φορές πρέπει να πιέσω τον εαυτό μου για να πάω στη δουλειά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Αισθάνομαι ότι τα ΤΕΙ είναι ένας καλός οργανισμός για να δουλεύει κάποιος.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Αισθάνομαι ότι το έργο που μου έχει ανατεθεί και οι ευθύνες μου είναι λογικές και δίκαιες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Είμαι απογοητευμένος που κάποτε επέλεξα αυτή την εργασία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Εισπράττω την ανάλογη αναγνώριση και εκτίμηση από τους συναδέλφους μου για την απόδοση και τα επιτεύγματά μου.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Αισθάνομαι ότι λαμβάνω επαρκή πληροφόρηση από την ανώτατη διοίκηση του ΤΕΙ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Πιστεύω ότι έχω αρκετές ευκαιρίες για να παρουσιάσω τις απόψεις μου στην ανώτατη διοίκηση των ΤΕΙ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΙΑ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Σημειώστε το φύλο σας: ΑΝΤΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

2. Σημειώστε το επίπεδο σπουδών σας:

- α. Μέση εκπαίδευση
- β. Ανώτερα εκπαίδευση
- γ. Ανώτατη εκπαίδευση
- δ. Μεταπτυχιακό

3. Σημειώστε τα έτη της υπηρεσίας σας:

α. Στην παρούσα θέση:

β. Συνολικά σε θέση προϊσταμένου στα ΤΕΙ σε οποιαδήποτε βαθμίδα ιεραρχίας:
.....

4. Σημειώστε τον τίτλο της θέσης εργασίας που κατέχετε σήμερα:

5. Επιλέξτε από τις παρακάτω κλίμακες αυτές που αντιστοιχούν στην ηλικία σας:

A/A	ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΗΛΙΚΙΑΣ	ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΛΙΜΑΚΑΣ
1	Έως 30 ετών	<input type="checkbox"/>
2	Από 31 έως 40 ετών	<input type="checkbox"/>
3	Από 41 έως 50 ετών	<input type="checkbox"/>
4	Από 51 έως 60 ετών	<input type="checkbox"/>
5	Από 61 ετών και άνω	<input type="checkbox"/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ
ΕΓΓΡΑΦΟ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΕΘΝΙΚΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ
ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΩΝ. ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΑ/ΤΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΕΚΠ/ΣΕΙΣ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΙΔΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ

ΑΘΗΝΑ 14 Μαΐου 2004
Αρ. Πρωτ.45217/Ε5

Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε

ΠΡΟΣ : Όλα τα ΤΕΙ και
(Προϊσταμένους
Διοικητικών
Οργάνων και Υπηρεσιών
των Ιδρυμάτων)

Πληροφορίες : Θωμαδάκη Νεκταρία
Τηλ : 210 3235389

Θέμα : « Διαβίβαση Ερωτηματολογίου »

Σας αποστέλλουμε το Ερωτηματολόγιο του κ. Ι Ποζιού, Επίκουρου Καθηγητή του ΤΕΙ Αθήνας, μαζί με διευκρινιστικό σημείωμα του ίδιου για τη συμπλήρωσή του και παρακαλούμε για δικές σας ενέργειες.

Τ.Τ.Α.Ε

Ο ΕΙΔΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

ΚΩΝ/ΝΟΣ ΣΟΥΤΣΑΣ**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ΄****ΠΙΝΑΚΑΣ
ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΤΕΙ**

A/A	ΕΔΡΑ ΤΕΙ	ΣΧΟΛΕΣ	ΤΜΗΜΑΤΑ
1.	ΑΘΗΝΑ		
	- Αιγάλειο	- Σχολ Γραφικών τεχνών	- Γραφιστικής - Διακοσμητικής - Συντήρησης Αρχαιοτήτων και Έργων Τέχνης
		- Διοίκησης και Οικονομίας	- Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφορικής - Διοίκησης Επιχειρήσεων - Διοίκησης Μονάδων Υγείας και πρόνοιας - Εμπορίας και Διαφήμισης - Τουριστικών Επιχειρήσεων
		- Σχολή Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας	- Αισθητικής και Κοσμητολογίας - Βρεφονηπιοκομίας - Δημόσιας Υγιεινής

		<ul style="list-style-type: none"> - Σχολή Επαγγελμάτων Υγείας και Πρόνοιας 	<ul style="list-style-type: none"> - Επισκευπτόν/τριών Υγείας - Εργοθεραπείας - Ιατρικών Οργάνων - Κοινωνικής Εργασίας - Μαιευτικής - Νοσηλευτικής Α΄ - Νοσηλευτικής Β΄ - Οδοντικής Τεχνολογίας - Οπτικής - Ραδιολογίας – Ακτινολογίας - Φυσικοθεραπείας - Γενικό Τμήμα Βασικών Ιατρικών Οργάνων
		<ul style="list-style-type: none"> - Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών 	<ul style="list-style-type: none"> - Ενεργειακής Τεχνολογίας - Ναυπηγικής - Πληροφορικής - Πολιτικών Έργων Υποδομής - Τεχνολογίας Ιατρικών Οργάνων - Τοπογραφίας - Γενικό Τμήμα Μαθηματικών - Γενικό Τμήμα Φυσικής, Χημείας και Τεχνολογίας Υλικών
		<ul style="list-style-type: none"> - Σχολή Τεχνολογίας Τροφίμων Διατροφής 	<ul style="list-style-type: none"> - Οινολογίας και Τεχνολογίας Ποτών - Τεχνολογίας Τροφίμων
		<ul style="list-style-type: none"> - Κέντρο Ξένων Γλωσσών και φυσικής Αγωγής 	

2.	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ		
	Κοζάνη	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Διοίκησης Επιχειρήσεων - Λογιστικής - Χρηματοοικονομικών Εφαρμογών
		- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Βιομηχανικού Σχεδιασμού - Γεωτεχνολογίας και Περι- βάλλοντος - Ηλεκτρολογίας - Μηχανολογίας - Τεχνολογιών Αντιρρύπανσης - Γενικό Τμήμα Θετικών Επιστημών - Κέντρο ξένων Γλωσσών
	- Παράρτημα Γρεβενών	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Εφαρμογών στη Διοίκηση και στην Οικονομία
	- Παράρτημα Καστοριάς	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας - Διεθνούς Εμπορίου - Πληροφορικής και Τεχνολογίας Υπολογιστών
	- Παράρτημα Φλώρινας	- Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας	- Εμπορίας και Ποιοτικού Ελέγχου Γεωργικών Προϊόντων - Ζωϊκής Παραγωγής - Φυτικής Παραγωγής
3.	ΗΠΕΙΡΟΥ		
	- Άρτα	- Σχολή Τεχνολογία Γεωπονίας	- Ανθοκομίας και Αρχιτεκτονικής Τοπίου

			<ul style="list-style-type: none"> - Ζωϊκής Παραγωγής - Φυτικής Παραγωγής
		- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Τηλεπληροφορικής και Διοίκησης
		- Σχολή Μουσικής Τεχνολογίας	- Τμήμα λαϊκής και Παραδοσιακής Μουσικής
		- Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Ηγουμενίτσας		<ul style="list-style-type: none"> - Εφαρμογών Ξένων Γλωσσών - Ιχθυοκομίας και Αλιείας
	- Παράρτημα Ιωαννίνων	- Σχολή Επαγγελματών Υγείας και Προνοίας	<ul style="list-style-type: none"> - Βρεφονηπιοκομίας - Λογοθεραπείας - Νοσηλευτικής
	- Παράρτημα Πρέβεζας	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής
4.	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ		
	- Θεσσαλονίκη	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	<ul style="list-style-type: none"> - Βιβλιοθηκονομίας και Συστημάτων Πληροφορικής - Εμπορίας και Διαφήμισης - Λογιστικής - Τουριστικών Επιχειρήσεων
		- Σχολή Επαγγελματών Υγείας και Πρόνοιας	<ul style="list-style-type: none"> - Αισθητικής και Κοσμητολογίας - Βρεφονηπιοκομίας - Ιατρικών Εργαστηρίων - Μαιευτικής - Νοσηλευτικής - Φυσιοθεραπείας
		- Σχολή Τεχνολογίας	- Διοίκησης γεωργικών

		Γεωπονίας	Εκμεταλλεύσεων - Ζωϊκής Παραγωγής - Φυτικής Παραγωγής
		- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Αυτοματισμού - Ηλεκτρονικής - Μηχανολογίας - Πληροφορικής - Πολιτικών Έργων Υποδομής - Γενικό Τμήμα Θετικών Επιστημών
		- Σχολή Τεχνολογίας Τροφίμων και Διατροφής	- Διατροφής και Διαιτολογίας - Τεχνολογίας Τροφίμων
		- Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Κατερίνης		- Τυποποίησης και Διακίνησης Προϊόντων
	- Παράρτημα Κιλκίς		- Σχεδιασμού και Παραγωγής Ενδυμάτων
	- Παράρτημα Ν. Μουδανιών		- Τεχνολογίας Αλιείας
5.	ΤΕΙ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ		
	- Αργοστόλι	- Σχολές - Τμήματα	- Βιολογικής Γεωργίας - Τουριστικών Επιχειρήσεων
	- Παράρτημα Ζακύνθου		- Οικολογίας και Περιβάλλοντος
	- Παράρτημα Λευκάδας		- Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και την

			Οικονομία
	- Παράρτημα Ληξουρίου		- Διοίκησης Επιχειρήσεων - Τεχνολογίας Ήχου και Μουσικών Οργάνων
6.	ΤΕΙ ΚΑΒΑΛΑΣ		
	- Καβάλα	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Διαχείρισης Πληροφοριών - Διοίκησης Επιχειρήσεων - Λογιστικής
		- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Βιομηχανικής πληροφορικής - Ηλεκτρολογίας - Μηχανολογίας - Τεχνολογίας Πετρελαίου και Φυσικού Αερίου - Γενικό Τμήμα Θετικών Επιστημών
		- Κέντρο Ξένων Γλωσσών	
	- Παράρτημα Δράμας	- Σχολή Τεχνολογίας Γεωργίας	- Αρχιτεκτονικής Τοπίου - Δασοπονίας
7.	ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ		
	- Καλαμάτα	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας - Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής
		Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας	- Θερμοκηπιακών Καλλιεργειών και

			<ul style="list-style-type: none"> Ανθοκομίας - Τεχνολογίας Γεωργικών Προϊόντων - Φυτικής Παραγωγής
		Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Σπάρτης		<ul style="list-style-type: none"> - Τεχνολογίας Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών
8.	ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ		
	- Ηράκλειο	<ul style="list-style-type: none"> - Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας 	<ul style="list-style-type: none"> - Λογιστικής - Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων - Τουριστικών Επιχειρήσεων
		<ul style="list-style-type: none"> - Σχολή Επαγγελματών Υγείας και Πρόνοιας 	<ul style="list-style-type: none"> - Κοινωνικής Εργασίας - Νοσηλευτικής
		<ul style="list-style-type: none"> - Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας 	<ul style="list-style-type: none"> - Θερμοκηπιακών Καλλιεργειών και Ανθοκομίας - Φυτικής Παραγωγής
		<ul style="list-style-type: none"> - Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών 	<ul style="list-style-type: none"> - Εφαρμοσμένης Πληροφορικής και Πολυμέσων - Ηλεκτρολογίας - Μηχανολογίας - Πολιτικών Δομικών Έργων - Γενικό Τμήμα Θετικών

			Επιστημών
		- Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Αγίου -- Νικολάου	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Χρηματοοικονομικής και Ασφαλιστικής
	- Παράρτημα Ιεράπετρας	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Εμπορίας και Διαφήμισης
	- Παράρτημα Ρεθύμνου	- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Μουσικής Τεχνολογίας και Ακουστικής
	- Παράρτημα Σητείας		- Διατροφής και Διαιτολογίας
	- Παράρτημα Χανίων	- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Ηλεκτρονικής - Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος
9	ΤΕΙ ΛΑΜΙΑΣ		
	- Λαμία	- Σχολή Επαγγελματών Υγείας και Πρόνοιας	- Νοσηλευτικής - Φυσικοθεραπείας
		- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Ηλεκτρολογίας - Ηλεκτρονικής - Πληροφορικής και Τεχνολογίας Υπολογιστών
		- Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Αμφισσας		- Τουριστικών Επιχειρήσεων
	- Παράρτημα Καρπενησίου		- Δασοπονίας

10.	ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΑΣ		
	- Λάρισα	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων - Διοίκησης Επιχειρήσεων - Λογιστικής - Τουριστικών Επιχειρήσεων
		- Σχολή Επαγγελματιών Υγείας και Πρόνοιας	- Ιατρικών Εργαστηρίων - Νοσηλευτικής
		- Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας	- Γεωργικών Μηχανών και Αρδεύσεων - Ζωϊκής Παραγωγής - Φυτικής Παραγωγής
		- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Ηλεκτρολογίας - Μηχανολογίας - Πολιτικών Έργων Υποδομής - Τεχνολογίας Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών - Γενικό Τμήμα Θετικών Επιστημών
		- Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Καρδίτσας		- Δασοπονίας - Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου και Επίπλου - Τεχνολογίας Τροφίμων

	- Παράρτημα Τρικάλων		- Ανακαίνιση και Αποκατάσταση Κτιρίων
11.	ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ		
	- Μεσολόγγι	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Εφαρμογών Πληροφορικής στη Διοίκηση και στην Οικονομία - Λογιστικής - Συνεταιριστικών Οργανώσεων και Εκμεταλλεύσεων
		- Σχολή Τεχνολογίας Γεωπονίας	- Γεωργικών Μηχανών και Αρδεύσεων - Θερμοκηπιακών Καλλιεργειών και Ανθοκομίας - Ιχθυοκομίας – Αλιείας
		- Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Ναυπάκτου		- Τηλεπικοινωνιακών Συστημάτων και Δικτύων
12.	ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ		
	- Πάτρα	- Σχολή Επαγγελματών Υγείας Και Προνοίας	- Κοινωνικής Εργασίας - Λογοθεραπείας - Νοσηλευτικής
		- Τεχνολογικών	- Ανακαίνισης και

		Εφαρμογών	Αποκατάστασης Κτιρίων - Ηλεκτρολογίας - Μηχανολογίας - Πολιτικών Έργων Υποδομής
		- Κέντρων Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Αγίου		- Φυσικοθεραπείας
	- Παράρτημα Αμαλιάδας		- Εφαρμογών Πληροφορικής στην Διοίκηση και την Οικονομία
	- Παράρτημα Πύργου		- Πληροφορικής και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
13.	ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ		
	- Πειραιάς (Αιγάλειω)	- Σχολή διοίκησης και Οικονομίας	- Διοίκησης Επιχειρήσεων - Λογιστικής
		- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Αυτοματισμού - Ηλεκτρολογίας - Ηλεκτρονικής - Ηλεκτρονικών Υπολογιστών - Κλωστοϋφαντουργίας - Μηχανολογίας - Πολιτικών Δομικών Έργων - Γενικό Τμήμα Μαθηματικών - Γενικό Τμήμα Φυσικής και Χημείας και Τεχνολογίας υλικών
		Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
	- Παράρτημα Σπετσών		- Τουριστικών Επιχειρήσεων

14.	ΤΕΙ ΣΕΡΡΩΝ		
	- Σέρρες	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Διοίκηση Επιχειρήσεων - Λογιστικής
		- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Γεωπληροφορικής και Τοπογραφίας - Μηχανολογίας - Πληροφορικής και Επικοινωνιών - Πολιτικών Δομικών Έργων
		- Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	
15	ΤΕΙ ΧΑΛΚΙΔΑΣ		
	- Ψαχνά Ευβοίας	- Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας	- Διοίκησης Επιχειρήσεων - Λογιστικής
		- Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών	- Αυτοματισμού - Ηλεκτρολογίας - Μηχανολογίας - Τεχνολογίας Αεροσκαφών - Γενικό Τμήμα Θετικών Επιστημών
		Κέντρο Ξένων Γλωσσών και Φυσικής Αγωγής	

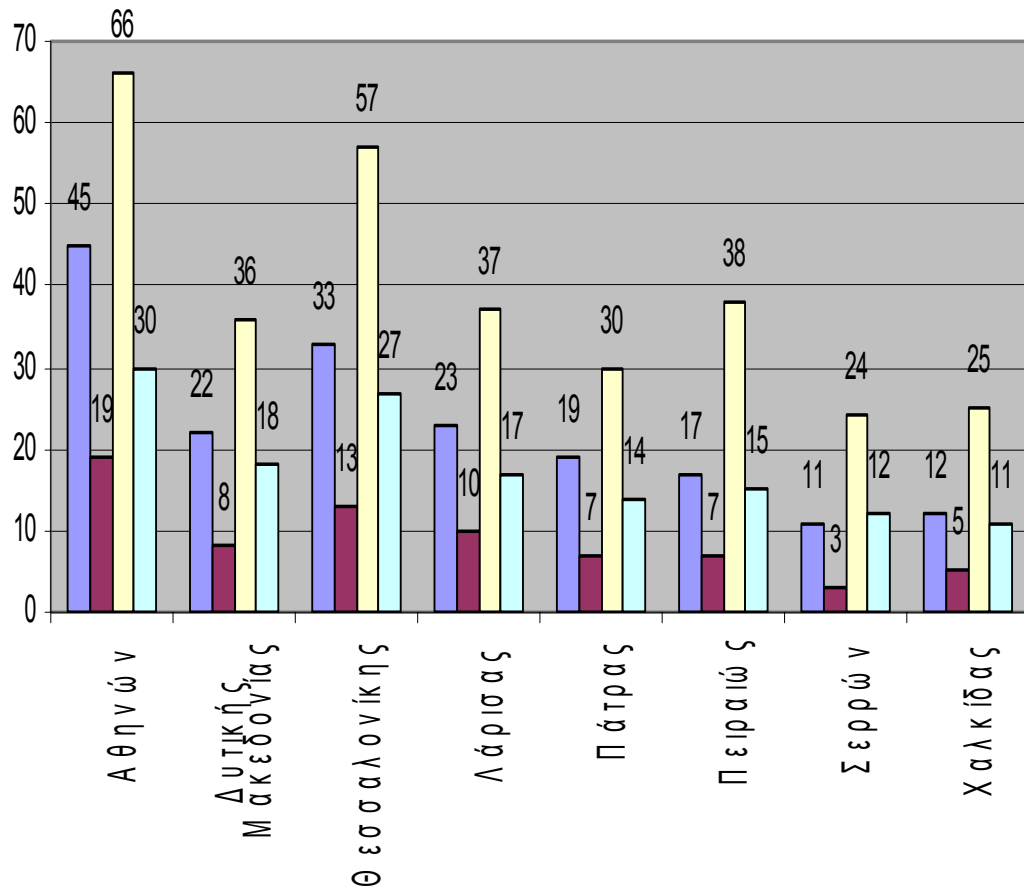
**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε΄.
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΚΕΣ**

1. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

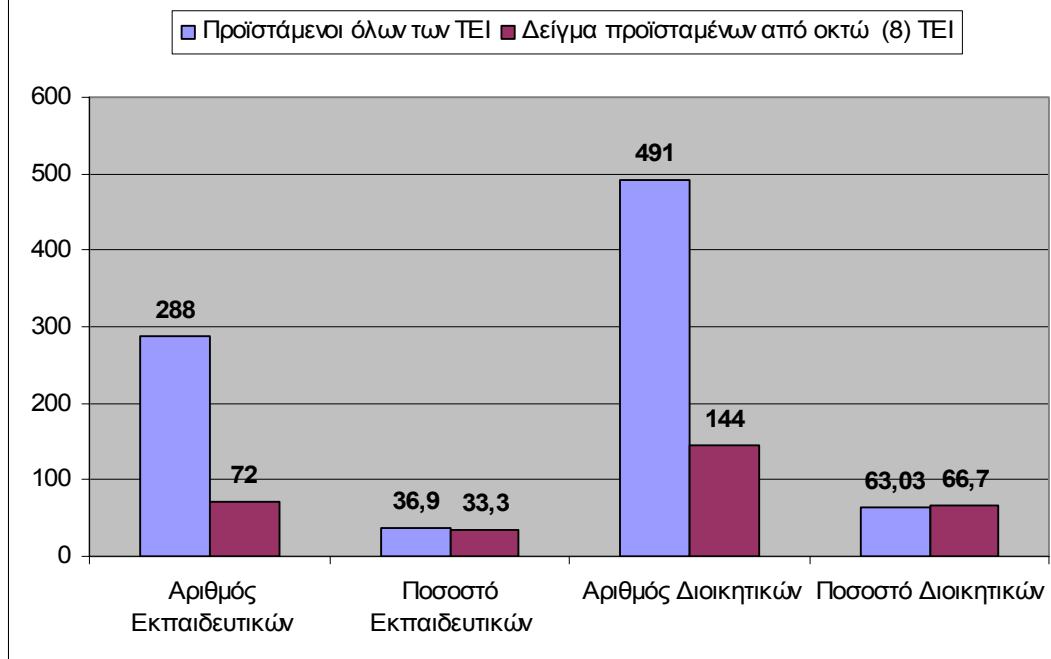
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1
ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΔΕΓΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑ ΠΟΛΗ

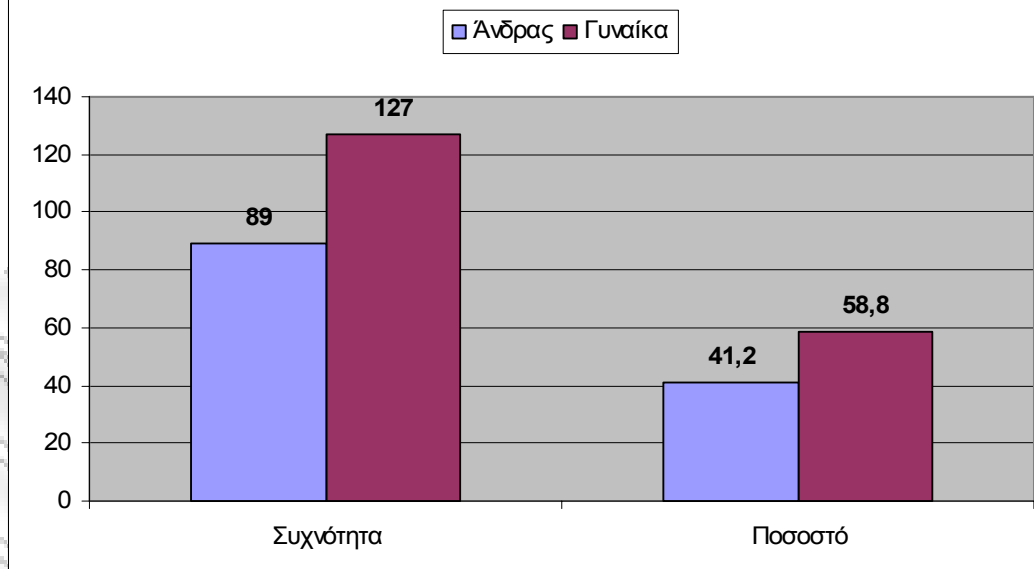
■ Σύνολο Εκπαιδευτικών ■ Εκπαιδευτικοί που Απάντησαν □ Σύνολο Διοικητικών □ Διοικητικοί που Απάντησαν

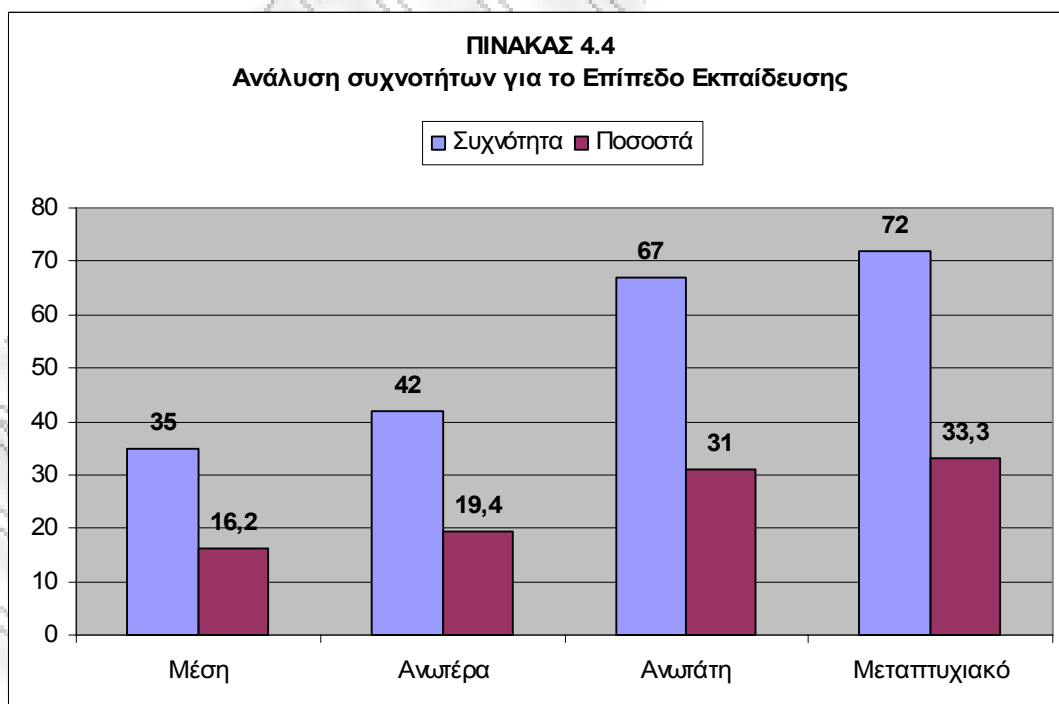
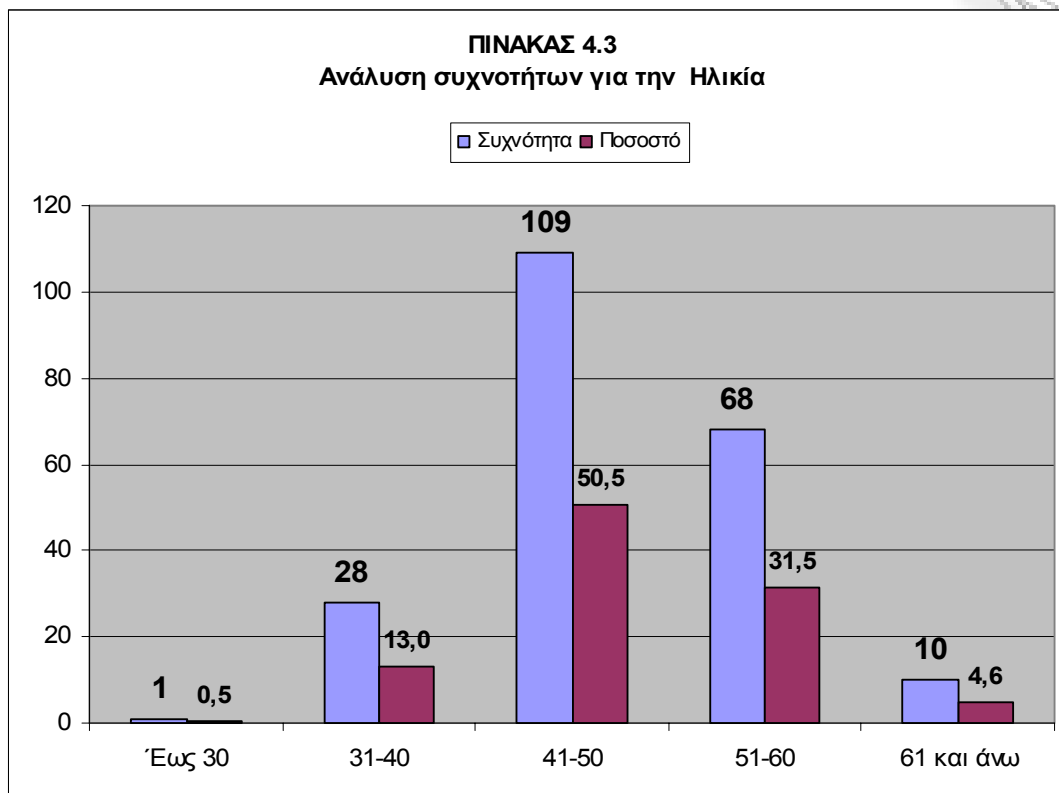


ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2
ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΝ ΠΛΗΘΥΣΜΟ ΚΑΙ
ΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑ



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2
ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ





2. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ

Regression : Ικανοποίηση από την εργασία - **ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ**

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Άγχους		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,695 ^a	,483	,460	8,563	1,680

a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Άγχους

b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4658,440	3	1552,813	21,176	,000 ^a
	Residual	4986,435	68	73,330		
	Total	9644,875	71			

a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Άγχους

b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75,168	6,613		11,367	,000
	Δείκτης Άγχους	-,471	,166	-,283	-2,843	,006
	Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας	,318	,075	,400	4,239	,000
	Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση	-,660	,289	-,229	-2,285	,025

a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Δείκτης Ικανοποίησης
7	-3,141	59

a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54,54	88,49	74,96	8,100	72
Residual	-26,90	15,86	,00	8,380	72
Std. Predicted Value	-2,521	1,670	,000	1,000	72
Std. Residual	-3,141	1,852	,000	,979	72

a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual of Ikanopoi
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	8,38042164
Most Extreme Differences	Absolute	,063
	Positive	,058
	Negative	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		,538
Asymp. Sig. (2-tailed)		,934

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression : Αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα - ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Δείκτης Εξουσίας, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,648 ^a	,420	,395	8,886	2,126

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εξουσίας, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση
b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3895,369	3	1298,456	16,444	,000 ^a
	Residual	5369,284	68	78,960		
	Total	9264,653	71			

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εξουσίας, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση
b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47,859	7,646		6,259	,000
	Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση	-,970	,281	-,343	-3,451	,001
	Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας	,278	,077	,356	3,632	,001
	Δείκτης Εξουσίας	,632	,281	,213	2,249	,028

a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	37,38	75,30	60,82	7,407	72
Residual	-19,99	20,65	,00	8,696	72
Std. Predicted Value	-3,165	1,956	,000	1,000	72
Std. Residual	-2,250	2,324	,000	,979	72

a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

NPar Tests**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	8,69618988
Most Extreme Differences	Absolute	,057
	Positive	,057
	Negative	-,038
Kolmogorov-Smirnov Z		,484
Asymp. Sig. (2-tailed)		,973

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression : Διοικητικών

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Δείκτης Εντολών, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Άγχους		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,688 ^a	,473	,462	10,174

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εντολών, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Άγχους
 b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13023,280	3	4341,093	41,941	,000 ^a
	Residual	14490,546	140	103,504		
	Total	27513,826	143			

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εντολών, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Άγχους
 b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82,826	4,399		18,829	,000
	Δείκτης Άγχους	-,812	,125	-,429	-6,485	,000
	Δείκτης Τυπικότητας	,806	,161	,315	5,007	,000
	Δείκτης Εντολών	-,813	,240	-,222	-3,388	,001

- a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	43,79	89,16	69,53	9,543	144
Residual	-25,53	25,86	,00	10,066	144
Std. Predicted Value	-2,698	2,056	,000	1,000	144
Std. Residual	-2,510	2,542	,000	,989	144

a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual of ikanopoisi
N		144
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	10,06640434
Most Extreme Differences	Absolute	,052
	Positive	,052
	Negative	-,032
Kolmogorov-Smirnov Z		,626
Asymp. Sig. (2-tailed)		,829

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης, Φύλλο, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Εντολών ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,652 ^a	,425	,408	9,142	1,780

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης, Φύλλο, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Εντολών
 b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8587,821	4	2146,955	25,688	,000 ^a
	Residual	11617,485	139	83,579		
	Total	20205,306	143			

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης, Φύλλο, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Εντολών
 b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	32,783	6,561		4,996	,000		
	Δείκτης Τυπικότητας	1,052	,144	,480	7,308	,000	,958	1,043
	Φύλλο	6,698	1,806	,240	3,709	,000	,987	1,014
	Δείκτης Εντολών	-,610	,207	-,194	-2,940	,004	,950	1,053
	Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης	,508	,189	,179	2,693	,008	,938	1,066

- a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Collinearity Diagnostics^b

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Δείκτης Τυπικότητας	Φύλλο	Δείκτης Εντολών	Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης
1	1	4,751	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,124	6,197	,00	,39	,00	,42	,00
	3	6,799E-02	8,359	,01	,47	,27	,36	,03
	4	4,716E-02	10,037	,01	,11	,47	,01	,33
	5	9,951E-03	21,851	,98	,03	,26	,21	,63

- a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	45,86	80,34	65,43	7,749	144
Residual	-23,76	19,59	,00	9,013	144
Std. Predicted Value	-2,526	1,924	,000	1,000	144
Std. Residual	-2,599	2,142	,000	,986	144

a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual of apotelesmatikotita
N			144
Normal Parameters	a,b	Mean	,0000000
		Std. Deviation	9,01338768
Most Extreme Differences		Absolute	,047
		Positive	,034
		Negative	-,047
Kolmogorov-Smirnov Z			,567
Asymp. Sig. (2-tailed)			,905

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Frequencies

Statistics

Φύλλο

N	Valid	144
	Missing	0

Φύλλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρας	34	23,6	23,6	23,6
	Γυναίκα	110	76,4	76,4	100,0
	Total	144	100,0	100,0	

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
POSITION * Φύλλο	216	100,0%	0	,0%	216	100,0%

POSITION * Φύλλο Crosstabulation

Count

		Φύλλο		Total
		Αντρας	Γυναίκα	
POSITION	0	34	110	144
	1	55	17	72
Total		89	127	216

Regression Ικανοποίηση-εκπαιδευτικών

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Άγχους		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,695 ^a	,483	,460	8,563	1,680

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Άγχους
 b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4658,440	3	1552,813	21,176	,000 ^a
	Residual	4986,435	68	73,330		
	Total	9644,875	71			

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Άγχους
 b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	75,168	6,613		11,367	,000
	Δείκτης Άγχους	-,471	,166	-,283	-2,843	,006
	Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας	,318	,075	,400	4,239	,000
	Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση	-,660	,289	-,229	-2,285	,025

- a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	Δείκτης Ικανοποίησης
7	-3,141	59

- a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54,54	88,49	74,96	8,100	72
Residual	-26,90	15,86	,00	8,380	72
Std. Predicted Value	-2,521	1,670	,000	1,000	72
Std. Residual	-3,141	1,852	,000	,979	72

- a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual of Ikanopoi
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	8,38042164
Most Extreme Differences	Absolute	,063
	Positive	,058
	Negative	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z		,538
Asymp. Sig. (2-tailed)		,934

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression: Αποτελεσματικότητα εκπαιδευτικών

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Δείκτης Εξουσίας, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,648 ^a	,420	,395	8,886	2,126

a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εξουσίας, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση

b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3895,369	3	1298,456	16,444	,000 ^a
	Residual	5369,284	68	78,960		
	Total	9264,653	71			

a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εξουσίας, Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας, Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση

b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47,859	7,646		6,259	,000
	Δείκτης Εντολών - 3 ερώτηση	-,970	,281	-,343	-3,451	,001
	Δείκτης Ποιότητας Επικοινωνίας	,278	,077	,356	3,632	,001
	Δείκτης Εξουσίας	,632	,281	,213	2,249	,028

a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	37,38	75,30	60,82	7,407	72
Residual	-19,99	20,65	,00	8,696	72
Std. Predicted Value	-3,165	1,956	,000	1,000	72
Std. Residual	-2,250	2,324	,000	,979	72

a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		72
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	8,69618988
Most Extreme Differences	Absolute	,057
	Positive	,057
	Negative	-,038
Kolmogorov-Smirnov Z		,484
Asymp. Sig. (2-tailed)		,973

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression: Διοικητικών

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Δείκτης Εντολών, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Άγχους		Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,688 ^a	,473	,462	10,174

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εντολών, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Άγχους
 b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13023,280	3	4341,093	41,941	,000 ^a
	Residual	14490,546	140	103,504		
	Total	27513,826	143			

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Εντολών, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Άγχους
 b. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	82,826	4,399		18,829	,000
	Δείκτης Άγχους	-,812	,125	-,429	-6,485	,000
	Δείκτης Τυπικότητας	,806	,161	,315	5,007	,000
	Δείκτης Εντολών	-,813	,240	-,222	-3,388	,001

- a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	43,79	89,16	69,53	9,543	144
Residual	-25,53	25,86	,00	10,066	144
Std. Predicted Value	-2,698	2,056	,000	1,000	144
Std. Residual	-2,510	2,542	,000	,989	144

a. Dependent Variable: Δείκτης Ικανοποίησης

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual of ikanopoisi
N		144
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	10,06640434
Most Extreme Differences	Absolute	,052
	Positive	,052
	Negative	-,032
Kolmogorov-Smirnov Z		,626
Asymp. Sig. (2-tailed)		,829

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης, Φύλλο, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Εντολών ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,652 ^a	,425	,408	9,142	1,780

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης, Φύλλο, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Εντολών
 b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8587,821	4	2146,955	25,688	,000 ^a
	Residual	11617,485	139	83,579		
	Total	20205,306	143			

- a. Predictors: (Constant), Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης, Φύλλο, Δείκτης Τυπικότητας, Δείκτης Εντολών
 b. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Coefficients^b

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	32,783	6,561		4,996	,000		
	Δείκτης Τυπικότητας	1,052	,144	,480	7,308	,000	,958	1,043
	Φύλλο	6,698	1,806	,240	3,709	,000	,987	1,014
	Δείκτης Εντολών	-,610	,207	-,194	-2,940	,004	,950	1,053
	Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης	,508	,189	,179	2,693	,008	,938	1,066

- a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Collinearity Diagnostics^b

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions				
				(Constant)	Δείκτης Τυπικότητας	Φύλλο	Δείκτης Εντολών	Δείκτης Συγκέντρωσης - Αποκέντρωσης
1	1	4,751	1,000	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,124	6,197	,00	,39	,00	,42	,00
	3	6,799E-02	8,359	,01	,47	,27	,36	,03
	4	4,716E-02	10,037	,01	,11	,47	,01	,33
	5	9,951E-03	21,851	,98	,03	,26	,21	,63

- a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	45,86	80,34	65,43	7,749	144
Residual	-23,76	19,59	,00	9,013	144
Std. Predicted Value	-2,526	1,924	,000	1,000	144
Std. Residual	-2,599	2,142	,000	,986	144

a. Dependent Variable: Δείκτης Αποτελεσματικότητας

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual of apotelesmatikotita
N		144
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	9,01338768
Most Extreme Differences	Absolute	,047
	Positive	,034
	Negative	-,047
Kolmogorov-Smirnov Z		,567
Asymp. Sig. (2-tailed)		,905

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Frequencies

Statistics

Φύλλο

N	Valid	144
	Missing	0

Φύλλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	34	23,6	23,6	23,6
	Γυναίκα	110	76,4	76,4	100,0
Total		144	100,0	100,0	

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
POSITION * Φύλλο	216	100,0%	0	,0%	216	100,0%

POSITION * Φύλλο Crosstabulation

Count

		Φύλλο		Total
		Αντρας	Γυναίκα	
POSITION	0	34	110	144
	1	55	17	72
Total		89	127	216