



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΚΑΙ ΦΟΡΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Η Διοίκηση Αλλαγών στον δημόσιο τομέα. Πρωτογενής έρευνα αναφορικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές ενσωμάτωσης αλλαγών στη δημόσια διοίκηση».

ΛΕΟΝΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

.....
ΡΩΣΣΙΔΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΟΥΝΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΣΤΑΘΟΥΚΟΣ ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ

ΧΙΟΣ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2019

ΛΕΟΝΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

Απαγορεύεται η αντιγραφή καθώς και η αποθήκευση και διανομή της συγκεκριμένης εργασίας για εμπορικό σκοπό. Ωστόσο σε περιπτώσεις που άπτονται της έρευνας, είναι επιτρεπτές οι ενέργειες, ανατύπωσης, αποθήκευσης και διανομής της εργασίας, υπό την προϋπόθεση ότι θα αναφέρεται η πηγή προέλευσης και θα διατηρείται το παρόν μήνυμα. Επιπλέον, ερωτήσεις με σκοπό εμπορικό πρέπει να απευθύνονται αποκλειστικά στον συγγραφέα. Τέλος τα εξαγόμενα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας εκφράζουν τις προσωπικές απόψεις του συγγραφέα και δεν αποτελούν επίσημες ερευνητικές τοποθετήσεις του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης και συγκεκριμένα του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία, εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών μου με τίτλο «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ» του Τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου, υπό την επίβλεψη του καθηγητή Κ. Ρωσσίδη Ιωάννη.

Θα ήθελα, λοιπόν, να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή, για τη σωστή καθοδήγηση που μου παρείχε και τις ανεκτίμητες συμβουλές της που μου έδινε καθόλα την διάρκεια της συγγραφής της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του τμήματος Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν κατά την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, πριν την παρουσίαση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες και στους δύο καθηγητές κ. Δούνια Γεώργιο και κ. Σταθούκο Ευστάθιο οι οποίες με τίμησαν με τη συμμετοχή τους στην παρουσίαση της μεταπτυχιακής διπλωματικής μου εργασίας και φυσικά έβαλαν το λιθαράκι τους για την περάτωση αυτής.

Περίληψη

Είναι αλήθεια ότι οι αρχές του εικοστού πρώτου αιώνα χαρακτηρίζονται από ένα κύμα ραγδαίων αλλαγών στους οργανισμούς αλλά και τους φορείς του δημοσίου. Όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί σε σχέση με το παρελθόν έχει υιοθετήσει πληθώρα αλλαγών εφαρμόζοντας καινοτόμες στρατηγικές με απώτερο σκοπό την επίτευξη διαφόρων στόχων τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Η υιοθέτηση αλλαγών αποτελεί χωρίς αμφιβολία αναγκαιότητα για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία όλου του οργανισμού ή του φορέα που τις υιοθετεί.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι αν παρουσιαστεί η διοίκηση αλλαγών στον δημόσιο τομέα. Ειδικότερα η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος πραγματοποιείται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την διοίκηση αλλαγών. Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιείται μια πρωτογενής έρευνα σχετικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές ενσωμάτωσης αλλαγών στη δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα στα πλαίσια της πρωτογενής έρευνα πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου σε εργαζόμενου του Δημοσίου στον Ξάνθης με μέγεθος δείγματος 112 ερωτώμενων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων. Επιπρόσθετος οι τομείς στους οποίους υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αφορούν κατά κύριο λόγο τομείς ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης καθώς και τομείς αξιοποίησης πόρων. Τέλος η ποσοτική έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει μεταρρυθμίσεις αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό.

Λέξεις Κλειδιά:

Διοίκηση Αλλαγών, Δημόσιος Τομέας, Δημόσια Διοίκηση, Εμπόδια, Προοπτικές Ενσωμάτωσης.

ABSTRACT

The twenty first century has spawned a vast number of changes in organizations and public bodies. All public agencies in comparison with those in the past have adopted a multitude of changes by implementing innovative strategies aimed at achieving various objectives both in the short and long term. This adoption of changes is undoubtedly a necessity for the proper and effective functioning of the whole organization or the body that adopts them.

The purpose of this work is to introduce the change of management in the public sector. In particular the work consists of two parts. The first part provides a bibliographical overview of change management. In the second part, a primary survey is carried out on the obstacles and prospects for integrating change in the public administration. Specifically, in the context of the primary survey, a quantitative survey was conducted using a questionnaire of a public employee in Xanthi with a sample size of 112 respondents.

The results of the survey have shown that the public service needs to be reformed. In addition, the areas where there is scope for improvement relate mainly to areas of human resources and organization as well as resources. Finally, the quantitative research concluded that reforms have taken place in recent years but not to a great extent.

Keywords:

Change Management, Public Sector, Public Administration, Obstacles, Prospects for Integration

“Δεν μπορώ να πω με σιγουριά ότι τα πράγματα θα αλλάξουν. Είμαι σίγουρος, όμως, ότι για να διορθωθούν, πρέπει να αλλάξουν”

Georg Christophe Lichtenberg 1742 -1799

Πίνακας Περιεχομένων

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	3
ABSTRACT	5
Εισαγωγή	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	15
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ.....	15
1.1 Εισαγωγή στην Αλλαγή.....	15
1.2 Τι είναι η Οργανωσιακή Αλλαγή	15
1.3 Ιστορική προσέγγιση Οργανωτικής Αλλαγής	15
1.4 Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες Αλλαγής	16
1.5 Βασικά Είδη Οργανωτικής Αλλαγής.....	16
1.6 Η θεωρία του Kurt Lewis περί σταδίων αλλαγής.....	20
1.7 Η Μαθηματική εξίσωση της αλλαγής	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	22
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	22
2.1 Τι είναι η Διοίκηση Αλλαγών.....	22
2.2 Βασικοί Άξονες της Αλλαγής.....	22
2.3 Αίτιες εφησυχασμού Διοίκησης Αλλαγών	24
2.4 Βασικοί φορείς Αλλαγής.....	25
2.5 Βασικό περιεχόμενο της Διοίκησης Αλλαγών	25
2.6 Διαδικασία σχεδίασης- πραγματοποίησης της αλλαγής.....	26
2.7 Διαστάσεις Αλλαγών.....	27
2.8 Βασικές αιτίες αντίστασης στις αλλαγές.....	28
Σχήμα 2.4: Οι πιθανές στάσεις ως προς την αλλαγή	28
2.9 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης	29
2.10 Βασικά στοιχεία προσδιορισμού κατά την διαδικασία της αλλαγής.....	29
2.11 Βασικές Στρατηγικές Διοίκησης Αλλαγών	30
Σχήμα 2.5:	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	32
ΜΟΝΤΕΛΑ /ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....	32
3.1 Το μοντέλο Lewin -Schein.....	32
3.2 Η Θεωρία του John P. Katter.....	32
3.3 Μοντέλο έρευνας και δράσης.....	33
3.4 Μοντέλο Σχεδίασης Αλλαγής.....	34

3.5 Μοντέλο Balogan και Hope	34
3.6 Μοντέλο Cook και Hunsaker	34
3.7 Η θεωρία του David Shaner	34
3.8 Η θεωρία των Pat Zigarmi , John Britt, Ken Blanchard, Judd Hoekstra	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	39
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	39
4.1 Δημόσια Διοίκηση.....	39
4.2 Η οργάνωση του Δημόσιου Τομέα.....	40
4.3 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τα τελευταία 70 χρόνια	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	43
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	43
5.1 Εισαγωγική Αναφορά.....	43
5.2 Απώτερος σκοπός της έρευνας.....	43
5.3. Υποθέσεις της υπό εξέτασης έρευνας	44
5.4 Συλλογή δεδομένων	44
5.5 Η επεξεργασία των δεδομένων.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	48
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	48
6.1 Μονομεταβλητή Ανάλυση	48
Σχήμα 6.1: Φύλλο Ερωτώμενων	48
Σχήμα 6.2: Εκπαιδευτική Κατάσταση Ερωτώμενων	49
Σχήμα 6.3: Έτη προϋπηρεσίας των εργαζόμενων	50
Σχήμα 6.4: Θέση των Ερωτώμενων	51
Σχήμα 6.5: Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;.....	51
Σχήμα 6.6: Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι;.....	52
Σχήμα 6.7: Ο φορέας όπου εργάζονται, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;	53
Σχήμα 6.9 Σε ποίον τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας.....	55
Σχήμα 6.10:Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;	56
Σχήμα 6.11: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές	58
Σχήμα 6.12: Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης	59

Σχήμα 6.13: Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;	60
Σχήμα 6.14: Ποια διαδικασία από τις ακόλουθες διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής	60
Σχήμα 6.15: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τούς.....	62
Σχήμα 6.16: Για ποιον λόγο οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές;.....	62
Σχήμα 6.17: Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις;	63
6.2 Διμεταβλητή Ανάλυση	63
Πίνακα 6.1 : Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 2 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	66
Πίνακας 6.2: Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 3 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	67
Πίνακα 6.3 : Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 6 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	68
Πίνακα 6.4 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 2 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.....	69
Πίνακα 6.5 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 3 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.....	70
Πίνακα 6.6 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 5 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.....	71
Πίνακα 6.7 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 10 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	72
Πίνακα 6.8 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 12 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	73
Πίνακα 6.9 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 13 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	74
6.3 Πολυμεταβλητή Ανάλυση	74
Πίνακας 6.10: Αρχικά κέντρα των Clusters	76
Πίνακας 6.11: Τελικά κέντρα των Clusters	77
Πίνακας 6.12 : Number of Cases in each Cluster.....	77
ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	83

Πίνακας Σχημάτων-Διαγραμμάτων-Πινάκων

Σχήμα 6.1: Φύλλο Ερωτώμενων	48
-----------------------------------	----

Σχήμα 6.2: Εκπαιδευτική Κατάσταση Ερωτώμενων	49
Σχήμα 6.3: Έτη προϋπηρεσίας των εργαζόμενων	50
Σχήμα 6.4: Θέση των Ερωτώμενων	51
Σχήμα 6.5: Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;.....	51
Σχήμα 6.6: Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι;.....	52
Σχήμα 6.7: Ο φορέας όπου εργάζονται, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;	53
Σχήμα 6.9 Σε ποίον τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας.....	55
Σχήμα 6.10:Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;	56
Σχήμα 6.11: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές	58
Σχήμα 6.12: Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης	59
Σχήμα 6.13: Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;.....	60
Σχήμα 6.14:Ποια διαδικασία από τις ακόλουθες διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής	60
Σχήμα 6.15: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους.....	62
Σχήμα 6.16: .Για ποιον λόγο οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές;.....	62
Σχήμα 6.17: Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις; 63	
Πίνακα 6.1 : Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 2 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	66
Πίνακας 6.2: Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 3 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	67
Πίνακα 6.3 : Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 6 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	68
Πίνακα 6.4 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 2 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.....	69
Πίνακα 6.5 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 3 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.....	70
Πίνακα 6.6 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 5 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.....	71
Πίνακα 6.7 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 10 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	72

Πίνακα 6.8 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 12 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	73
Πίνακα 6.9 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 13 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.	74
Πίνακας 6.10: Αρχικά κέντρα των Clusters	76
Πίνακας 6.11:Τελικά κέντρα των Clusters	77
Πίνακας 6.12 :Number of Cases in each Cluster.....	77

Εισαγωγή

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας έχει διττό χαρακτήρα. Ειδικότερα στο πρώτο μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε μια πρωτογενής βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την Διοίκηση Αλλαγών στον δημόσιο τομέα. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας πραγματοποιήθηκε μια πρωτογενής έρευνα σχετικά με τα εμπόδια και τις προοπτικές ενσωμάτωσης αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.

Ειδικότερα, η συγκεκριμένη εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών μου στο τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου, απαρτίζεται από επτά συνολικά κεφάλαια.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο της συγκεκριμένης εργασίας πραγματοποιείται μια εκτενή παρουσίαση σχετικά με την Οργανωσιακή Αλλαγή. Ειδικότερα παρατίθενται ορισμοί σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή, τα βασικά είδη αυτής, καθώς και οι βασικοί εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες αλλαγής κλπ.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην Διοίκηση Αλλαγών. Γίνεται αναφορά σχετικά με τους βασικούς άξονες της αλλαγής, παρατίθενται ορισμοί σχετικά με τη Διοίκηση Αλλαγών. Παρουσιάζετε το βασικό περιεχόμενο της Διοίκησης Αλλαγών, οι διαστάσεις αλλαγής, καθώς και οι βασικές αιτίες αντίστασης της αλλαγής και οι τρόποι αντιμετώπισης αυτής.

Στην συνέχεια της παρουσίασης της Διοίκησης Αλλαγών παρουσιάζονται τα βασικά μοντέλα διοίκησης αλλαγών όπως αυτά έχουν διατυπωθεί στην επιστημονική βιβλιογραφία. Ειδικότερα παρουσιάζετε το μοντέλο του Zewin-Schein, το μοντέλο έρευνας και ανάπτυξης, το μοντέλο σχεδίασης αλλαγής, η θεωρία του David Shaner, η θεωρία του John P. Kotter.

Το τέταρτο κατά σειρά κεφάλαιο της συγκεκριμένης εργασίας έχει ως αντικείμενο μελέτης γενικότερα το Δημόσιο και την Δημόσια Διοίκηση. Ειδικότερα σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζετε η οργανωτική Δομή του Δημοσίου Τομέα, ο ορισμός της δημόσιας διοίκησης καθώς πραγματοποιείται και μια ιστορική αναδρομή σχετικά με την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση όπως αυτή έχει αποτυπωθεί τα τελευταία 70 χρόνια.

Το πέμπτο κεφάλαιο της συγκεκριμένης εργασίας αναφέρεται στην ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την συλλογή των δεδομένων, όπου παρέχονται με λεπτομέρεια όλες οι πληροφορίες οι οποίες ήταν απαραίτητες για την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας σε τυχαίο δείγμα 112 δημοσίων Υπαλλήλων στον Ξάνθης σε διάφορες δημόσιες Υπηρεσίες.

Στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics .

Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στον επίλογο, στα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς και στις προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

1.1 Εισαγωγή στην Αλλαγή

Με τον όρο αλλαγή νοείται η συνεχής μάθηση και η προσαρμογή σε κάτι καινούργιο και γενικότερα η μετάβαση από μια τωρινή κατάσταση σε μια νέα. Η αλλαγή έχει ως απώτερο σκοπό αλλά και στόχο τόσο σε μακροπρόθεσμο όσο και σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο τόσο την ανάπτυξη όσο και την πρόοδο (Κέφης,2005).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση η αλλαγή σαν γενικός όρος μπορεί να διαχωριστεί σε 3 είδη. Την φυσική αλλαγή, την επαναστατική αλλαγή και τέλος την σχεδιασμένη αλλαγή (Κέφης, 2005).

1.2 Τι είναι η Οργανωσιακή Αλλαγή

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση έχουν διατυπωθεί πληθώρα ορισμών σχετικά με την οργανωσιακή αλλαγή. Ενδεικτικά οι ορισμοί που έχουν διατυπώσει οι Burns και Coulter/ Decenzo /Robbins είναι οι ακόλουθοι:

Σύμφωνα με τον Burns με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή νοείται μια διαδικασία κατά την οποία ένας οποιαδήποτε οργανισμός ή φορέας αλλάζει από την πρότερη υφιστάμενη κατάσταση σε μια ιδεατή με απώτερο σκοπό και στόχο τόσο την βραχυχρόνια όσο και την μακροχρόνια αύξηση της αποτελεσματικότητας αλλά και της αποδοτικότητας του οργανισμού ή του φορέα που υιοθετεί την αλλαγή(Jones, G., 2006).

Σύμφωνα με τον Coulter/Decenzo /Robbins με τον όρο οργανωσιακή αλλαγή θεωρούν οποιαδήποτε μεταβολή λαμβάνει χώρα είτε στην δομή και στο ανθρώπινο δυναμικό είτε στην τεχνολογία του οργανισμού ή του φορέα (Robbins,S.,Decenzo,D., et all,2012).

1.3 Ιστορική προσέγγιση Οργανωτικής Αλλαγής

Είναι γεγονός ότι η οργανωσιακή αλλαγή έχει μελετηθεί από διαφόρων ειδών οργανισμούς ή φορείς σε διάφορους τομείς(διοίκηση, παραγωγή κλπ) από την προηγούμενο κιόλας αιώνα . Τον προηγούμενο αιώνα χρησιμοποιήθηκαν δύο “μεταφορικές” έννοιες για να αποτυπώσουν εύστοχα την οργανωσιακή αλλαγή. Η πρώτη αφορούσε των χαρακτηρισμό των “ήρεμων νερών” και η δεύτερη των ‘;άγριων νερών ’. Ειδικότερα η πρώτη όπου η οργανωσιακή αλλαγή χαρακτηριζόταν σαν ένα καράβι που ταξίδευε σε γαλήνια κα ήρεμα νερά ενώ ταυτόχρονα περνούσε μια καταιγίδα. Η δεύτερη όπου η οργανωσιακή αλλαγή παρομοιάζετε με μια μικρή ψαρόβαρκα ή οποία πλέει σε έναν ορμητικό ποταμό με την ύπαρξη πολλών δυσμενών καιρικών φαινομένων .

1.4 Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Παράγοντες Αλλαγής

Οι λόγοι για τους οποίους ένας οργανισμός ή φορέας μπορεί να προβεί στην αλλαγή είναι διαφόρων ειδών. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, παράγοντες που μπορεί να επιβάλλουν τις αλλαγές σε έναν οργανισμό ή φορέα μπορεί να προέρχονται τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον του.

Ειδικότερα στην περίπτωση των εξωτερικών παραγόντων, δηλαδή παράγοντες που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον, αυτοί διαχωρίζονται σε οικονομικούς παράγοντες (για παράδειγμα αλλαγή στην φορολογική πολιτική), πολιτικούς παράγοντες (για παράδειγμα διαφόρων ειδών αλλαγές κυβερνητικοοικονομικό καθεστώς της χώρας όπου εδρεύει ο οργανισμός ή ο φορέας), κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες (για παράδειγμα διαφόρων ειδών περιβαλλοντικά προβλήματα ή επίπεδα φτώχειας κλπ), τεχνολογικοί παράγοντες (για παράδειγμα είσοδος του διαδικτύου στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς)(Senior B,1999).

Εκτός από τους εξωτερικούς παράγοντες υπάρχουν και οι εσωτερικοί παράγοντες αλλαγής που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Ειδικότερα με τον όρο εσωτερικοί παράγοντες νοούνται οι διαφόρων ειδών εσωτερικές αδυναμίες, όπως χαρακτηριστικά για παράδειγμα η πιθανή δυσαρέσκεια που νοιώθουν οι εργαζόμενοι αλλά και από την άλλη πλευρά η συστηματική και σημαντική πτώση της κερδοφορίας της επιχείρησης και του οργανισμού (Κέφης Β,2005).

Την τελευταία δεκαετία εξαιτίας της ραγδαίας αύξησης της τεχνολογίας των επικοινωνιών, του διαδικτύου και κατά συνέπεια της παγκοσμιοποίησης ενισχύονται σε μεγάλο βαθμό οι βελτιωτικές αλλαγές που υιοθετούν οι οργανισμοί ή οι φορείς.

Στην περίπτωση του δημοσίου τομέα τόσο οι οργανισμοί όσο και οι φορείς προβαίνουν σε υιοθέτηση αλλαγών κατά κύριο λόγο για την συστηματική μείωση των δαπανών τους με απώτερο σκοπό και στόχο την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων τόσο υλικού όσο και ανθρώπινου πόρου.(Kotter J.,2001).

1.5 Βασικά Είδη Οργανωτικής Αλλαγής

Έχουν διαχωριστεί πληθώρα ειδών οργανωτικής αλλαγής που μπορούν να παρατηρηθούν σε έναν οργανισμό ή φορέα ανάλογα με την συχνότητα που πραγματοποιούνται οι αλλαγές, την έκταση της οργανωτικής αλλαγής που θα λάβει χώρα στον οργανισμό ή των φορέα, τον σκοπό για τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή, καθώς και την διαδικασία που θα ακολουθηθεί από τον οργανισμό ή των φορέα. Εντούτοις τα σημαντικότερα είδη οργανωτικής αλλαγής μπορούν να περιοριστούν στις εξής βασικές κατηγορίες(Resisters S.,2010).

- Με βάση την δυνατότητα αντίδρασης
- Με βάση το εύρος εφαρμογής τους
- Με βάση την έκταση και τον χρόνο
- Με βάση το ερέθισμα για αλλαγή

- Με βάση την έκταση και το βάθος αλλαγής

Ειδικότερα:

Με βάση την δυνατότητα αντίδρασης:

Με βάση την δυνατότητα αντίδρασης τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον που δέχεται ο οργανισμός ή ο φορέας μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις βασικές κατηγορίες.

Αρχικά την επιβαλλομένη ή την απρογραμμάτιστη. Όπως αναφέρει και η λέξη αφορά διαφορών ειδών αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό ή φορέα ξαφνικά χωρίς να πραγματοποιείται κάποια ιδιαίτερη προετοιμασία από τον οργανισμό ή των φορέα που θα την υιοθετήσει.

Την αναμενόμενη ή απρογραμμάτιστη αλλαγή όπου αποτελεί ένα είδος αλλαγής όπου πραγματοποιείται ύστερα από συγκεκριμένη μελέτη, σχεδιασμό για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη υιοθέτηση των αλλαγών από τον οργανισμό ή τον φορέα.

Τέλος την αλλαγή διαπραγματεύσιμου χαρακτήρα. Αποτελεί μια διαδικασία αλλαγής που λαμβάνει υπόψη την γνώμη όλων των άμεσα συνδεδεμένων με την εταιρεία ή τον οργανισμό που υιοθετεί την αλλαγή.

Με βάση το εύρος εφαρμογής τους:

Μια άλλη βασική κατηγορία οργανωτικής δομής είναι με βάση το εύρος εφαρμογής τους. Ειδικότερα σε αυτήν την κατηγορία ανάλογα με το εάν ή διοίκηση αλλαγών υιοθετείται από όλων τον οργανισμό-φορέα (για παράδειγμα μια εξαγορά ή συγχώνευση μεταξύ οργανισμών ή φορέων) ή από μεμονωμένα τμήματα αυτής (για παράδειγμα νέα ρύθμιση στον οργανισμό ή των φορέα εργασιακού χαρακτήρα) μπορεί να χαρακτηριστεί μεγάλου ή μικρού εύρους αντίστοιχα.

Με βάση την έκταση και τον χρόνο:

Εκτός από τις δύο παραπάνω κατηγορίες που παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν παραπάνω ένα άλλο βασικό είδος οργανωτικής αλλαγής μπορεί να διαχωριστεί και με βάση την έκταση και τον χρόνο που θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή.

Ειδικότερα με βάση την έκταση και τον χρόνο μπορούν να διαχωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες. Ειδικότερα η πρώτη κατηγορία αφορά την σταδιακή αλλαγή και η δεύτερη περίπτωση την ριζοσπαστική αλλαγή. Τα σχήματα που ακολουθούν αποτυπώνουν τι περιλαμβάνουν οι σταδιακές αλλαγές και τι περιλαμβάνουν οι ριζικές αλλαγές (Burns B,2004).

Σχήμα1.1 : Τι περιλαμβάνουν οι Σταδιακές Αλλαγές



Σχήμα1.2 : Τι περιλαμβάνουν οι Ριζικές Αλλαγές



Με βάση το ερέθισμα αλλαγής:

Ένα άλλο βασικό είδος οργανωτικής αλλαγής που υιοθετούν οι οργανισμοί ή οι φορείς είναι με βάση τα ερεθίσματα αλλαγής που δέχονται. Ειδικότερα σε αυτή την κατηγορία μπορούμε να έχουμε είτε προοριστική είτε αντιδραστική αλλαγή (Χυτήρης, Λ., 2001).

Στην περίπτωση της προοριστικής ανάλυσης, πραγματοποιείται από έναν φορέα ή οργανισμό ό οποίος έχει προβεί σε συγκεκριμένες προβλέψεις τόσο για το μακροπρόθεσμο όσο και για το βραχυπρόθεσμο μέλλον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εταιρείες που παράγουν και πωλούν πλαστικές σακούλες, οι οποίες έχουν προνοήσει –προβλέψει την πιθανή τάση ευαισθητοποίησης του καταναλωτικού κοινού στην προστασία του περιβάλλοντος και πλέον παράγουν και χάρτινες σακούλες ή ακόμη και επαναχρησιμοποιούμενες. Εκτός από την προοριστική αλλαγή υπάρχει και η περίπτωση της αντιδραστικής αλλαγής. Στην περίπτωση της αντιδραστικής αλλαγής αυτή πραγματοποιείται ως αντίδραση – απάντηση σε ένα εξωτερικό ερέθισμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει μια οποιαδήποτε επιχείρηση η οποία προβαίνει στην συστηματική μείωση των τιμών των προϊόντων της διότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την χώρα στην οποία δραστηριοποιείται (Χυτήρης, Λ., 2001).

Με βάση το βάθος και την έκταση της αλλαγής:

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση ένα άλλο είδος οργανωτικής αλλαγής που υιοθετούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί είναι με βάση το βάθος και την έκταση της αλλαγής. Ειδικότερα στην περίπτωση αυτή οι αλλαγές μπορούν να διαχωριστούν σε τρεις βασικές τάξεις (Μιχιώτης, Σ., 2007).

Ειδικότερα:

Αλλαγή 1^{ης} Τάξης

Στο συγκεκριμένο είδος αλλαγής η επιχείρηση προβαίνει στην αλλαγή της είδη υπάρχουσας στρατηγικής που ακολουθούσε μέχρι τώρα και υιοθέτηση μιας πιο καινοτόμας και ανταγωνιστικής στρατηγικής για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Αλλαγή 2^{ης} Τάξης

Στην αλλαγή δεύτερης προβαίνουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στην περίπτωση οι οποίες δεν θεραπεύτηκαν στην ακριβώς προηγούμενη αλλαγή που πραγματοποιήθηκε (αλλαγή στρατηγικής) και σχετίζεται με την αλλαγή που προβαίνουν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί σχετικά με την τροποποίηση των οργανωτικών αρχών και αξιών.

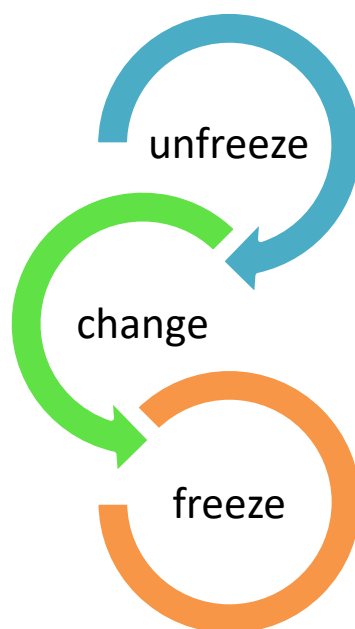
Αλλαγή 3^{ης} Τάξης

Η αλλαγή τρίτης τάξης αφορά τις αλλαγές που θα προβούν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί που αφορούν το ίδιο το κοινωνικό σύνολο, τις πεποιθήσεις που έχουν καθώς και την ίδια την ιστορία του οργανισμού ή του φορέα.

1.6 Η θεωρία του Kurt Lewis περί σταδίων αλλαγής

Μια από της σημαντικότερες θεωρείς που έχουν διατυπωθεί περί της διοίκησης αλλαγών , αποτυπώθηκε από τον Kurt Lewis. Ειδικότερα ο Kurt Lewis θεωρούσε την αλλαγή ως μια κίνηση μεταξύ τριών βασικών σταδίων. Τα στάδια αποτυπώνονται στο ακόλουθο σχήμα:

Σχήμα1.3 : Στάδια Αλλαγής Kurt Lewis



Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε και στο παραπάνω σχήμα η θεωρία που διατύπωσε ο Kurt Lewis αποτελείτε συνολικά από 3 βασικά στάδια αλλαγής. Το πρώτο στάδιο αφορά το στάδιο του ξεπατώματος, το δεύτερο στάδιο αφορά το στάδιο της αλλαγής και τρίτο και τελευταίο στάδιο το στάδιο του παγώματος ή αλλιώς της νέας παγίωσης.

Ειδικότερα:

Στο πρώτο κατά σειρά στάδιο αλλαγής που είναι και το στάδιο του ξεπατώματος ο οργανισμός ή ο φορέας κατανοεί πλήρως το χάσμα που υπάρχει μεταξύ της υφιστάμενης και της προσδοκώμενης κατάστασης. Το στάδιο αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στάδιο μιας και ο οργανισμός ή ο φορέας έχει πλήρη συνείδηση και

κατανοεί την κατάσταση στην οποία βρίσκετε η επιχείρηση του ή ο φορέας όπου δραστηριοποιείται. Πολλοί ερευνητές χαρακτηρίζουν αυτό το στάδιο ως ακρογωνιαίο λίθο -στάδιο για την πραγματοποίηση της αλλαγής(Burns, B., 2004).

Το δεύτερο κατά σειρά στάδιο αφορά το στάδιο της μετακίνησης .Αποτελεί και αυτό με την σειρά του ένα πολύ σημαντικό στάδιο κατά το οποίο ο οργανισμός ή ο φορέας προβαίνει στην υιοθέτηση της αλλαγής για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του φορέα του. Σε αυτήν την περίπτωση δημιουργούνται νέες δομές καθώς και νέες χαρακτηριστικά που θα διαθέτει ο οργανισμός ή ο φορέας (Linear, B., 2004).

Τέλος το τελευταίο κατά σειρά στάδιο αλλαγής του Kurt Lewis αποτελεί το στάδιο της παγίωσης. Στο συγκεκριμένο στάδιο η αλλαγή που έχει προβεί πλέον σταθεροποιείται παγιώνεται και πλέον θεμελιώνεται στον οργανισμό ή τον φορέα που την υιοθέτησε για την καλύτερη ,αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο επίπεδο. (Linear, B., 2004).

1.7 Η Μαθηματική εξίσωση της αλλαγής

Η βασική μαθηματική εξίσωση αλλαγής της αλλαγής βασίζεται στην θεωρία των Beck hard /Harris. Ειδικότερα οι Beck hard /Harris προσπάθησαν να προσδιορίσουν και να περιγράψουν όλους τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι να προσδιοριστούν για την επίτευξη της αλλαγής. Αξίζει να επισημανθεί ότι η βασική μαθηματική εξίσωση αλλαγής χρησιμοποιείται τόσο από ιδιωτικούς όσο και από δημόσιους φορείς πριν προβούν στον σχεδιασμό μιας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας.

Ειδικότερα η μαθηματική εξίσωση διαμορφώνεται ως ακολούθως (Beck hard R., Harris R., 1987):

$$C=(A+B+D)>X$$

Όπου:

C= Αλλαγή (Change).

A= Επίπεδο δυσαρέσκειας με το status quo (Level of dissatisfaction with the status quo).

B= Θελκτικότητα της προτεινόμενης αλλαγής (Desirability of the proposed state or end state).

D= Πρακτικότητα της αλλαγής (Practicality of the change).

X= Προσωπικό κόστος αλλαγής (Cost of change).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

2.1 Τι είναι η Διοίκηση Αλλαγών

Σχετικά με την Διοίκηση Αλλαγών σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση έχουν διατυπωθεί πληθώρα ορισμών που προσδιορίζουν και αποτυπώνουν με ακρίβεια και επάρκεια τον ορισμό της διοίκησης αλλαγών από πολλούς επιστημονικούς ερευνητές του χώρου.

Σύμφωνα με τον Κ. Μιχτή σχετικά με την Διοίκηση αλλαγών την χαρακτηρίζει ως το σύνολο όλων των διαδικασιών στις οποίες προβαίνουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί με απώτερο σκοπό και στόχο την εύρυθμη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού ή του φορέα που υιοθετεί την διοίκηση αλλαγών (Χιώτης, 2007)..

Ένας επιπλέον ορισμός γενικά αποδεκτός από την μεγαλύτερη πλειοψηφία αναφέρει ότι η διοίκηση αλλαγών αποτελεί μια σύγχρονη μορφή διοίκησης, που περιλαμβάνει ένα πλήθος αρχών ,μεθόδων και πρακτικών, χρήσιμων για τον εντοπισμό ,την επεξεργασία και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Κέφης, 2005).

Τέλος αξίζει να επισημανθεί ότι η διοίκηση αλλαγών δεν αποτελεί μια προκαθορισμένη διαδικασία για όλους τους οργανισμούς ή τους φορείς που προβαίνουν στην υιοθέτηση τους. Είναι μια δυναμική διαδικασία που λαμβάνει υπόψη κάθε φορά τις παραμέτρους και τα πλαίσια που ισχύουν σε κάθε οργανισμό ή φορέα.

2.2 Βασικοί Άξονες της Αλλαγής

Οι βασικές άξονες της Διοίκησης Αλλαγών σύμφωνα με την βιβλιογραφική επισκόπηση είναι τρεις. Ειδικότερα οι Pettigrew & Whipp στο υπόδειγμα των τριών διαστάσεων αναφέρουν ότι η στρατηγική αλλαγή θα πρέπει να είναι μια συνεχή και ενιαία διαδικασία και όχι διασπώμενη σε τρία χωρία ξεχωριστά.

Ειδικότερα οι τρεις άξονες αλλαγής είναι η διαδικασία, το περιεχόμενο και το πλαίσιο και παρουσιάζονται αναλυτικά στα ακόλουθα τρία διαγράμματα (Pettigrew A. & Whipp R.,2000).

Σχήμα 2.1 : Πρώτος Άξονας Αλλαγής



Σχήμα2.2: Δεύτερος Άξονας Αλλαγής



Σχήμα2.3 :Τρίτος Άξονας Αλλαγής



2.3 Αίτιες εφησυχασμού Διοίκησης Αλλαγών

Είναι αλήθεια ότι οι οργανισμοί- φορείς πολλές φορές δεν προβαίνουν στην Διοίκηση Αλλαγών για διάφορους λόγους. Οι σημαντικότεροι εξ αυτών είναι οι ακόλουθοι(Ρωσσίδης,2019):

- Χαμηλά πρότυπα απόδοσης/Λανθασμένη στοχοθεσία
- Προβληματικό σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης
- Ελλιπής /προβληματική επικοινωνία (πληροφόρηση και ανατροφοδότηση) από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές.
- Ύπαρξη «φυγόπονης» νοοτροπίας (διαμόρφωση φίλτρων αντιμετώπισης κακών νέων.
- Ανθρώπινη αδράνεια (σε ατομικό ή και ομαδικό επίπεδο)
- Λανθασμένη παροχή οδηγιών/κατευθύνσεων από την ανώτερη διοίκηση.
- Αφθονία πόρων
- Έλλειψη σημαντικών και εμφανών κρίσεων.

2.4 Βασικοί φορείς Αλλαγής

Με τον όρο φορείς αλλαγής νοούνται τα άτομα τα οποία αναλαμβάνουν την ευθύνη για την διαχείριση της αλλαγής σε έναν οργανισμό ή σε έναν φορέα. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση το άτομο που χαρακτηρίζετε ως φορέας αλλαγής μπορεί να προέρχεται είτε από το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού (για παράδειγμα κάποιος manager) αλλά και από την άλλη πλευρά μπορεί να είναι και κάποιος εξωτερικός συνεργάτης (για παράδειγμα εξωτερικός σύμβουλος). Και οι μεν και οι δε έχουν κάποια σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και ταυτόχρονα και μειονεκτήματα. Ειδικότερα οι manager έχουν καλύτερη γνώση της επιχείρησης μίας και γνωρίζουν την κουλτούρα της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά οι manager προσφέρουν με αντικειμενική προοπτική και θεωρούνται πιο αμερόληπτοι και αποτελεσματικοί. Όμως δεν μπορούν να κατανοήσουν πλήρως της ιστορία της επιχείρησης καθώς και το προσωπικού του οργανισμού (R o b b i n S. et.all., 2012).

Οι φορείς της αλλαγής είτε αυτοί είναι εξωτερικοί συνεργάτες είτε managers θα πρέπει να διαθέτουν υπομονή, μεθοδικότητα, καθώς και επιμονή με απώτερο σκοπό και στόχο να επιτευχθεί στο μέγιστο βαθμό ή υιοθέτηση της αλλαγής από τον οργανισμό ή τον φορέα. Ειδικότερα μερικές από τα σημαντικότερες ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι φορείς αλλαγής(είτε εσωτερικοί είτε εξωτερικοί) είναι οι ακόλουθες. Αρχικά θα πρέπει με οποιοδήποτε τρόπο να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και το ενδιαφέρον όλων των άμεσα συνδεδεμένων με την εταιρεία –φορέα με απώτερο σκοπό και στόχο όλοι οι άμεσα συνδεδεμένοι με αυτήν να διατυπώνουν τους πιθανούς προβληματισμούς που έχουν άμεσα και ορθά. Επιπροσθέτως θα πρέπει αυτοί που αναλαμβάνουν την πραγματοποίηση της αλλαγής να ενθαρρύνουν και να παροτρύνουν όλους τους άμεσους εργαζόμενους της εταιρείας να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Επίσης θα πρέπει οι φορείς αλλαγής(change agents) να προβούν στην άμεση δημιουργία ομάδας εργαζομένων με απώτερο σκοπό και στόχο να πιέσουν όλους τους άλλους εργαζομένους να είναι δεκτικοί στην υιοθέτηση της αλλαγής για την καλύτερη καθώς και την εύρυθμη λειτουργία του φορέα ή του οργανισμού τόσο στο άμεσο μέλλον όσο και στο μέσο (μακροπρόθεσμα) (Κέφης, Β., 2005).

2.5 Βασικό περιεχόμενο της Διοίκησης Αλλαγών

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση το βασικό περιεχόμενο της Διοίκησης Αλλαγών μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερα βασικά στάδια(Πονηρού,2013).

Ειδικότερα:

1^ο Στάδιο: Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή

Το πρώτο κατά σειρά στάδιο όπου αποτελεί και το στάδιο αναγνώρισης της αλλαγής. Είναι αλήθεια ότι τις περισσότερες φορές η αναγκαιότητα για αλλαγή προκύπτει από την ανάδειξη του προβλήματος. Οι απαιτούμενες αλλαγές μπορεί να είναι διαφόρων ειδών για παράδειγμα να αναφέρονται σε διαδικασίες, λειτουργίες, ικανότητες, προϊόντα/υπηρεσίες, στρωτηγικές(Πονηρού,2013).

2^ο Στάδιο: Επεξεργασία και σχεδιασμός της αλλαγής

Το δεύτερο κατά σειρά στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης μιας αλλαγής αποτελεί το στάδιο της επεξεργασίας και του σχεδιασμού της αλλαγής. Ειδικότερα θα πρέπει να προσδιοριστούν τα ακόλουθα βασικά στοιχεία(Πονηρού,2013):

- Το είδος και το περιεχόμενο της αλλαγής.
- Ο δίαυλος (κανάλι) όπου θα διέλθει η αλλαγή.
- Τα διαφορών ειδών πιθανά εμπόδια που θα αντιμετωπίσει η αλλαγή τόσο στο μακροπρόθεσμο όσο και στο βραχυπρόθεσμο μέλλον.
- Την κατάλληλη στρατηγική αλλαγής που θα ακολουθήσει ο οργανισμός ή ο φορέας.
- Οι πιθανές παρεμβάσεις καθώς και τα απαιτούμενα εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν και είναι κατάλληλα για την αλλαγή.
- Τα πιθανά κριτήρια καθώς και ο τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων.

3^ο Στάδιο: Διοίκηση/Διαχείριση της αλλαγής

Το τρίτο κατά σειρά στάδιο της διαχείρισης αλλαγών αποτελεί το στάδιο της διοίκησης/διαχείρισης της αλλαγής. Ειδικότερα στο συγκεκριμένο στάδιο η διοίκηση του οργανισμού ή του φορέα που θα υιοθετήσει την αλλαγή επιλέγει την καταλληλότερη τακτική διαχείρισης και εκπαίδευσης στην αλλαγή καθώς επίσης και το κατάλληλο σύστημα υποκίνησης , τους διαθέσιμους πόρους που θα πρέπει να έχει κατά την διαδικασία της αλλαγής τόσο υλικούς όσο και άυλους, καθώς και τα αναγκαία και απαραίτητα τεχνικά συστήματα(Πονηρού,2013).

4^ο Στάδιο: Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής

Το τέταρτο κατά σειρά στάδιο της διαδικασίας διαχείρισης μιας αλλαγής αποτελεί το στάδιο της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και η διατήρηση της αλλαγής. Ειδικότερα στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει να πραγματοποιηθεί συσχέτιση μεταξύ των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και των πραγματοποιηθέντων, να εντοπιστούν και φυσικά να εξεταστούν οι πιθανές αποκλείσεις που θα υπάρχουν και τέλος να επιτευχθούν οι κατάλληλες πολιτικές διατήρησης των διαμορφωμένων αλλαγών(Πονηρού,2013).

2.6 Διαδικασία σχεδίασης- πραγματοποίησης της αλλαγής

Πριν πραγματοποιηθεί η αλλαγή από τα αρμόδια άτομα στους οργανισμούς ή τους φορείς τίθενται μια σειρά ερωτημάτων. Στα ερωτήματα αυτά, όσες περισσότερες καταφατικές απαντήσεις δοθούν τόσο καλύτερα και ευκολότερα υιοθετείται η αλλαγή. Ενδεικτικά μερικές από αυτές τις ερωτήσεις είναι οι ακόλουθες(Πονηρού,2013):

- Το άτομο που πραγματοποιεί την αλλαγή διαθέτει πληθώρα γνώσεων πάνω στην διοίκηση με απώτερο σκοπό και στόχο την υιοθέτηση της αλλαγής;

- Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη του οργανισμού ή του φορέα υποστηρίζουν την αλλαγή;
- Τα κατώτερα διοικητικά είναι δεκτικά στην αλλαγή;
- Επιβραβεύετε η ανάλυση ρίσκου σε μεγάλο βαθμό;
- Η δομή του οργανισμού που πραγματοποιείται η αλλαγή είναι ευέλικτη;
- Η επικοινωνία από τα ανώτερα προς τα κατώτερα διοικητικά στελέχη και αντίστροφα ρέει ανεμπόδιστα;
- Εάν έχουν γίνει αλλαγές στο παρελθόν, αυτές έχουν πραγματοποιηθεί με επιτυχία;
- Όλοι οι εργαζόμενοι καθώς και οι άμεσα συνδεδεμένοι με αυτές έχουν καλή σχέση με την διοίκηση.
- Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από όλα τα διοικητικά στελέχη;

2.7 Διαστάσεις Αλλαγών

Οι αλλαγές που ενδέχεται να επέλθουν σε ένα οργανισμό μπορεί να είναι διαφόρων ειδών. Εντούτοις οι σημαντικότερες εξ αυτών είναι οι ακόλουθες (Ρωσσίδης, 2019).

- Τεχνική Διάσταση: Αλλαγή στα τεχνικά στοιχεία της λειτουργίας του οργανισμού.
- Διαχειριστή Διάσταση: Αλλαγή του τρόπου διαχείρισης με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- Οργανωτική Διάσταση: Επαναπροσδιορισμός της οργανωτικής δομής, αποσκοπώντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας.
- Μαθησιακή Διάσταση: Αλλαγή της διοικητικής νοοτροπίας δια της διαμόρφωσης νέων στάσεων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών.
- Πολιτική Διάσταση: Αναμόρφωση των πολιτικών ισορροπιών εντός του οργανισμού.
- Πολιτισμική Διάσταση: Τροποποίηση της οργανωτικής κουλτούρας.
- Ψυχολογική Διάσταση: Αλλαγή της ψυχολογικής κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού εξαιτίας του επανακαθορισμού της θέσης και του ρόλου τους.

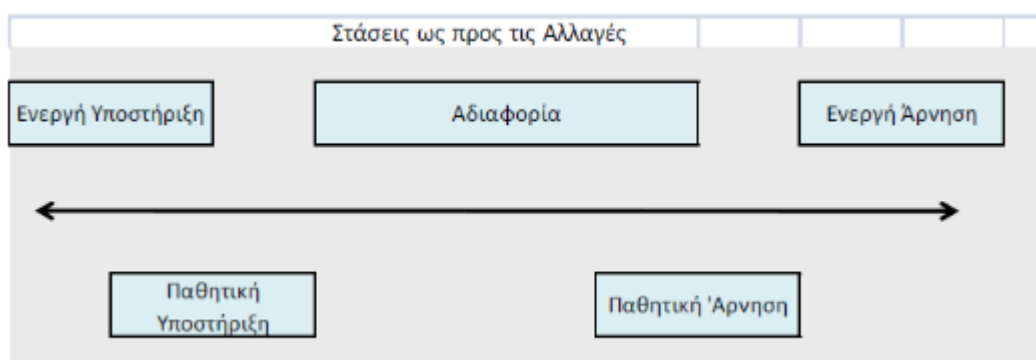
2.8 Βασικές αιτίες αντίστασης στις αλλαγές

Οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να προβούν σε διαφόρων ειδών αντίσταση. Εντούτοις οι σημαντικότερες από αυτές είναι οι ακόλουθες (Kotter, J., 2001, Βακόλα, Μ., 2005,).

- Ο πιθανός φόβος καθώς και η αβεβαιότητα που πιθανόν θα αισθάνονται οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί για το άγνωστο αποτελεί βασική αίτια αντίστασης της αλλαγής.
- Η συνήθεια σε ένα συγκεκριμένο τρόπο εργασίας η οποία τείνει να οδηγήσει σε αδράνεια από την πλευρά των οργανισμών. ή των επιχειρήσεων.
- Η συνειδητή διαφωνία των εργαζομένων για την αλλαγή στον τρόπο εργασίας τους η οποία βασίζεται στις διαφορετικές αντιλήψεις διοίκησης και προσωπικού, στην έλλειψη εμπιστοσύνης προς αυτούς που εισηγούνται τις αλλαγές, στην πεποίθηση ότι πλήττονται σε συμφέροντα των εργαζομένων.
- Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής από τους οργανισμούς ή τους φορείς οπότε πολλές φορές αρνούνται να προβούν σε αυτήν.
- Έλλειψη κινήτρων προς τους εργαζομένους του οργανισμού ή του φορέα όπου θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή, ή ακόμη και ο περιορισμένος χρόνος που έχουν για να προβούν στην αλλαγή.
- Υπεροψία/Αλαζονεία που πολλές φορές αισθάνονται κατά κύριο λόγο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των οργανισμών ή των φορέων.
- Φόβος αποτυχίας /έλλειψη αυτοπεποίθησης που πιθανόν διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη αλλά και γενικότερα ο οργανισμός ή ο φορέας στο σύνολο του.

Στο σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνεται οι πιθανές στάσεις που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός ή φορέας του δημοσίου κατά την διαδικασία της αλλαγής.

Σχήμα 2.4: Οι πιθανές στάσεις ως προς την αλλαγή



Πηγή: Μπουραντάς Δ./ Παπαλεξανδρή Ν., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα, 2003.

2.9 Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης

Οι αντιστάσεις που πιθανών παρουσιάζουν οι οργανισμοί ή οι φορείς στην αλλαγή είναι διαφόρων ειδών. Υπάρχει πληθώρα τρόπων για να πραγματοποιηθεί ή αντιμετωπιστεί η αντίσταση. Οι σημαντικότερες εξ' αυτών είναι οι ακόλουθες(Ρωσσίδης,2019):

- **Εκπαίδευση/Κατάρτιση:** Διεξαγωγή κύκλων εκπαίδευσης προκειμένου να ενημερωθούν διεξοδικά όλοι οι συμμετέχοντες επί των επικείμενων αλλαγών
- **Στοχοθεσία :** Διαμόρφωση συγκεκριμένων και ξεκάθαρων στόχων.
- **Διαμόρφωση συστημάτων ανταμοιβών:** Ενεργοποίηση συστημάτων υποκίνησης των εργαζομένων.
- **Συμμετοχή των εργαζομένων:** Η ενεργός συμμετοχή μπορεί να ενισχυθεί τη δέσμευση τους και να τους μετατρέψει σε κύριους της προσπάθειας.
- **Διαχείριση άγχους και ενίσχυση στήριξη**
- **Επικοινωνία προσωπική ή ομαδική:** Μπορεί να μειώσει το αίσθημα ανασφάλειας και άγχους και να λειτουργήσει καθησυχαστικά.
- **Διαπραγμάτευση:** Διενέργεια μιας εκτενούς διαδικασίας διαπραγμάτευσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων αναφορικά με το περιεχόμενο των σχεδιασμένων αλλαγών.
- **Χειραγώγηση:** Διεξαγωγή προσπάθειας επηρεασμού των εργαζομένων
- **Επιβολή δύναμης**

2.10 Βασικά στοιχεία προσδιορισμού κατά την διαδικασία της αλλαγής

Τα βασικότερα στοιχεία που πρέπει να προσδιοριστούν κατά την διαδικασία της διαχείρισης μιας αλλαγής είναι τα ακόλουθα(Ρωσσίδης,2019):

Αρχικά θα πρέπει να προσδιοριστεί το επίπεδο στο οποίο θα διεξαχθεί η αλλαγή. Ειδικότερα θα πρέπει να προσδιοριστεί εάν η επιχειρούμενη αλλαγή αφορά άτομα ή ομάδες ή το σύνολο του οργανισμού.

Επιπροσθέτως πρέπει να προσδιοριστούν οι στόχοι της αλλαγής. Ειδικότερα οι στόχοι μπορεί να αναφέρονται στα εξής επίπεδο:

- Σε επίπεδο εργαζομένου(αλλαγή στις γνώσεις, συμπεριφορά, στάσεις και ικανότητες).
- Το στυλ Διοίκησης (υιοθέτηση ενός διαφορετικού μοντέλου διοίκησης ανάλογου προς την επιδιωκόμενη αλλαγή ήτοι συμμετοχικού/ συμβουλευτικού /αυταρχικού μοντέλου διοίκησης).
- Σε επίπεδο τεχνολογίας(νέα πληροφοριακά συστήματα, ψηφιοποίηση διαδικασιών, νέες τεχνολογικές υποδομές).
- Διοικητική Διαδικασία(αλλαγή στο ύφος, είδος και σειρά ενεργειών για τη διεκπεραίωση μιας λειτουργίας).
- Οργανωτική Διάρθρωση (διαφορετικό εύρος ελέγχου, νέες μορφές τμηματοποίησης, αποκέντρωση/συγκέντρωση εξουσιών).
- Οργανωσιακή Κουλτούρα(αλλαγή στην νοοτροπία αλλά και στην κουλτούρα των συμμετεχόντων).

Εκτός από τους στόχους καθώς και το επίπεδο στο οποίο θα διεξαχθεί η αλλαγή θα πρέπει να προσδιοριστούν τόσο το περιεχόμενο της αλλαγής όσο και η διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής.

Σχετικά με το περιεχόμενο της αλλαγής αναφέρετε στο είδος ή στο πραγματικό επίπεδο της αλλαγής. Ειδικότερα αναφέρετε τι τελικά θα αλλάξει προκειμένου να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος.

Τέλος σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής στο συγκεκριμένο στάδιο περιγράφεται η τεχνική ή ο τρόπος ή η μέθοδος με την οποία θα επιχειρηθεί η αλλαγή.

2.11 Βασικές Στρατηγικές Διοίκησης Αλλαγών

Υπάρχουν πληθώρα στρατηγικών διοίκησης αλλαγών που μπορούν να ακολουθήσουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη με απώτερο σκοπό και στόχο την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού ή του φορέα που την υιοθετεί. Οι σημαντικότερες στρατηγικές διοίκησης αλλαγών είναι οι ακόλουθες(Ρωσσίδης,2019):

Σχήμα 2.5: Βασικές Στρατηγικές Διοίκησης Αλλαγών



Ειδικότερα:

- **Στρατηγική Επανάστασης**
Όπως αναφέρει και η λέξη η συγκεκριμένη στρατηγική αποτελεί μια στρατηγική που έχει ως σκοπό την ριζική αλλαγή στον οργανισμό ή των φορέα με απώτερο σκοπό την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία όλου του οργανισμού.
- **Στρατηγική Εξέλιξης**
Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής έχει τελείως διαφορετική νοοτροπία από την στρατηγική επανάστασης που παρουσιάστηκε παραπάνω. Ειδικότερα σε αυτή την περίπτωση στρατηγική πραγματοποιείται σταδιακή αλλαγή του υφιστάμενου οργανωτικού πλαισίου, προσαρμόζοντας σε συνεχή βάση τη στρατηγική τους τοποθέτηση ως προς τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- **Στρατηγική Αναδόμησης**
Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής που χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών εταιρείες ή οργανισμοί μπορεί να επιφέρει μεγάλες δομικές αλλαγές επαναπροσδιορίζοντας σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού.
- **Στρατηγική προσαρμογής**
Το συγκεκριμένο είδος στρατηγικής αλλαγής διενεργείται στο είδη υφιστάμενο πλαίσιο , συμβαίνει σταδιακά και επιχειρεί να επιφέρει διαφόρων ειδών στοχευόμενες βελτιώσεις όχι σε όλο το μήκος του οργανισμού αλλά σε συγκεκριμένα διοικητικά επίπεδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΟΝΤΕΛΑ /ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Υπάρχουν πληθώρα μοντέλων /θεωριών που έχουν διατυπωθεί σχετικά με την διαχείριση της αλλαγής στους οργανισμούς. Εντούτοις τα σημαντικότερα εξ αυτών είναι τα ακόλουθα:

3.1 Το μοντέλο Lewin -Schein

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο η επιχειρούμενη αλλαγή υλοποιείται μέσω τριών σταδίων. Το πρώτο κατά σειρά στάδιο είναι το στάδιο του Unfreezing. Ειδικότερα σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται ο εντοπισμός των αναγκών, ο καθορισμός του τρόπου βελτίωσης καθώς και των σχεδιασμό των ενεργειών αλλαγής). Το επόμενο στάδιο είναι γνωστό ως στάδιο Change. Ειδικότερα το συγκεκριμένο στάδιο περιλαμβάνει την εφαρμογή της μεθόδου αλλαγής. Το τελευταίο κατά σειρά στάδιο αφορά το στάδιο του refreezing. Ειδικότερα στο συγκεκριμένο στάδιο πραγματοποιείται η κατοχύρωση και διατήρηση της αλλαγής, η ανατροφοδότηση του συστήματος και τέλος η ολοκλήρωση της διαδικασίας αλλαγής (Cameron e., 2009).

3.2 Η Θεωρία του John P. Katter

Τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα την τελευταία δεκαπενταετία έχουν πραγματοποιηθεί πληθώρα αλλαγών σε δημόσιους οργανισμούς και φορείς σύμφωνα με έρευνες που έχει διεξάγει ο γνωστός καθηγητής Kotter. Παρά την πληθώρα των αλλαγών που έλαβαν χώρα σε οργανισμούς και συνέβαλαν στην βελτίωση τους υπάρχουν και αρκετές περιπτώσεις στις οποίες οι αλλαγές ήταν απογοητευτικές και κατά συνέπεια οι επιπτώσεις σημαντικές για τους οργανισμούς. Ειδικότερα υπήρχαν πληθώρα απώλειες πόρων καθώς υπήρχε και ένα κλίμα έντονης απογοήτευσης από την ευρύτερη αλλαγή που πραγματοποιήθηκε στους οργανισμούς ή τους φορείς του δημοσίου. Σύμφωνα με την θεωρία που έχει διατυπώσει ο Katter περί διαχείρισης αλλαγών ισχυρίζεται ότι υπάρχουν οκτώ βασικότερα λάθη που πραγματοποιούνται κατά την προσπάθεια αλλαγής των δημοσίων οργανισμών ή φορέων καθώς και ταυτόχρονα προτείνει οκτώ βασικά στάδια για την ομαλότερη υιοθέτηση της αλλαγής (Kotter, J, 1966).

Τα οκτώ βασικά στάδια όπως αυτά διατυπώθηκαν από τον Kotter είναι τα ακόλουθα:

Στάδιο 1: Αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή/ανάπτυξη αίσθησης του επείγοντος

Στάδιο 2 : Σχηματισμός ομάδας υλοποίησης της αλλαγής

Στάδιο 3: Σχεδιασμός στρατηγικής και όραμα

Στάδιο 4: Γνωστοποίηση σε όλους τους συμμετέχοντες του οράματος για αλλαγή

Στάδιο 5: Κατοχύρωση της καθολικής συμμετοχής

Στάδιο 6: Σταδιακή υλοποίηση βραχυπρόθεσμων στόχων

Στάδιο 7: Σταθεροποίηση αποτελεσμάτων

Στάδιο 8: Υιοθέτηση νέας εταιρικής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον John P. Kotter κάθε ένα στάδιο θα πρέπει να ολοκληρώνετε πριν την μετάβαση στο επόμενο με απώτερο σκοπό και στόχο την διασφάλιση της ομαλότητας της. Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς τον John P. Kotter η μη ολοκλήρωση σταδίου τις περισσότερες φορές οδηγεί στη υιοθέτηση σημαντικών και περίπλοκου χαρακτήρα προβλημάτων. Επιπροσθέτως κάθε ένα από τα στάδιο πρέπει να ακολουθούνται αυστηρώς χωρίς να παραληφθεί κάποιο στάδιο από την διαδικασία.

3.3 Μοντέλο έρευνας και δράσης

Ένα επιπλέον μοντέλο εισαγωγής της αλλαγής αποτελεί και το μοντέλο έρευνας και ανάπτυξης. Ειδικότερα σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο επιχειρούνται σταδιακά και αυτοτελής ενέργειες οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση της συνολικής αλλαγής(Ρωσσίδη,2019). Πιο συγκεκριμένα:

Στάδιο1: Αναγνώριση του προβλήματος

Στάδιο 2: Σύμπραξη ειδικού συμβούλου

Στάδιο 3:Συγκεντρωση δεδομένων και αρχική διάγνωση συμβούλων

Στάδιο 4:Επαναπληροφόρηση ομάδας

Στάδιο 5: Κοινή διάγνωση προβλήματος

Στάδιο 6: Σύμπραξη ειδικού συμβούλου και ανάληψη δράσης

Στάδιο 7:Συγκέντρωση δεδομένων μετά την δράση.

Στάδιο 8:Επαναπληροφόρηση της ομάδας

Στάδιο 9: Νέα διάγνωση και σχεδιασμός νέου προγράμματος

Στάδιο 10:Ανάληψη νέας δράσης

Στάδιο 11: Νέα συγκέντρωση δεδομένων ως αποτέλεσμα της νέας δράσης

Στάδιο 12: Νέα διάγνωση

3.4 Μοντέλο Σχεδίασης Αλλαγής

Ένα ακόμη σημαντικό μοντέλο αποτελεί το μοντέλο σχεδίασης αλλαγής. Ειδικότερα το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρετε στη δημιουργία μιας λογικής αλληλουχίας δράσεων βασισμένων σε ένα πλήρη και εμπειριστατωμένο προγραμματισμό(Cameron E.,&Green M., 2009).

Ειδικότερα το μοντέλο σχεδίασης αλλαγής αποτελείται από 7 στάδια τα οποία είναι τα ακόλουθα:

Στάδιο 1:Εντοπισμός αναγκών/ευκαιρία αλλαγής

Στάδιο 2:Ανάπτυξη κοινών επιδιώξεων

Στάδιο 3: Διαμόρφωση στόχων βελτίωσης

Στάδιο 4: Διαμόρφωση σχεδίου δράσης και τρόπων άρσης των αντιστάσεων

Στάδιο 5: Εφαρμογή σχεδίου δράσης

Στάδιο 6: Αξιολόγηση κατάστασης και σταθεροποίησης

Στάδιο 7: Τερματισμός του συστήματος αλλαγής

3.5 Μοντέλο Balogan και Hope

Ένα ακόμη μοντέλο εισαγωγής της αλλαγής εκτός των άλλων που αναφέρθηκαν και αναλύθηκαν εκτενώς παραπάνω, αποτελεί και το μοντέλο Balogan και Hope.Το συγκεκριμένο μοντέλο σχετίζεται με την πιθανή συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ της φύσης και της έντασης αλλαγής(Ρωσσίδης,2019).

3.6 Μοντέλο Cook και Hunsaker

Ένα ακόμη σημαντικό μοντέλο εκτός των άλλων αποτελεί και το μοντέλο του Cook και Hunsaker. Ειδικότερα το μοντέλο αυτό προδιαγράφει τη διαδικασία υιοθέτησης μιας αλλαγής (Ρωσσίδης,2019).

3.7 Η θεωρία του David Shaner

Εκτός από την θεωρία του John P. Kotter όπου αναλύθηκε παραπάνω, στα πλαίσια της διαχείρισης αλλαγών υπάρχει και η θεωρία που διατύπωσε ο David Shaner. Ειδικότερα ο David Shaner στα πλαίσια της θεωρίας του υποστήριξε ότι η αλλαγή επιφανειακού χαρακτήρα που πραγματοποιείτε στους οργανισμούς και τους φορείς του δημοσίου τομέα αποτελεί κατά κύριο λόγο την αιτία της αποτυχίας της αλλαγής. Στα πλαίσια της θεωρίας του ισχυρίστηκε ότι στόχος της αλλαγής είναι μια

επιτυχημένη αλλαγή με διάρκεια κατά κύριο λόγο σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Shaner D., 2010).

Ειδικότερα ο David Shaner προτείνει μια σειρά από τέχνες οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Η τέχνη της Προετοιμασίας
- ✓ Η τέχνη της Συμπόνιας
- ✓ Η τέχνη της Ευθύνης
- ✓ Η τέχνη της Χαλάρωσης
- ✓ Η τέχνη της Συνειδητής Δράσης
- ✓ Η τέχνη της Φυσικής Εργασίας
- ✓ Η τέχνη της Υπηρεσίας

3.8 Η θεωρία των Pat Zigarmi , John Britt, Ken Blanchard, Judd Hoekstra

Οι Pat Zigarmi, John Britt, Ken Blanchard, Judd Hoekstra στην θεωρία που διατύπωσαν ισχυριζόταν ότι οποιαδήποτε αλλαγή που γίνεται σε έναν οργανισμό ή φορέα είναι επιτυχημένη εάν οι συνήθειες “χαρακτήρες” σε έναν οργανισμό ή φορέα συνδυάζουν τα ταλέντα μοναδικού χαρακτήρα που διαθέτουν καθώς και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο εμπλέκουν άλλους και στα τρία διαδοχικά στάδια της αλλαγής που είναι η έναρξη ή εφαρμογή και τέλος η διατήρηση της πιθανής αλλαγής που θα γίνει σε έναν οργανισμό ή φορέα (Blanchard K., Britt J., et. all, 2009)

Σύμφωνα με την θεωρία τους που διατύπωσαν, οι “χαρακτήρες” έχουν το γνώρισμα να λειτουργούν ως ύποπτοι για την πιθανή αποτυχία της ενδεχόμενης αλλαγής που θα συμβεί σε έναν οργανισμό ή φορέα , οι οποίοι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με τον κατάλληλο τρόπο και διακρίνουν στις εξής γνωρίσματα:

➤ Στην Κουλτούρα

Με τον όρο κουλτούρα εννοούμε τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις καθώς και την ίδια την συμπεριφορά που χαρακτηρίζουν τον κάθε οργανισμό ή φορέα. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί η κουλτούρα αποτελεί συνδετικό κρίκο είτε να διατηρήσει την αλλαγή που θα πραγματοποιηθεί στον οργανισμό ή των φορέα αλλά και από την άλλη πλευρά να καταστρέψει την αλλαγή (Blanchard K., Britt J., et. all, 2009).

➤ Στην Αφοσίωση

Με τον όρο αφοσίωση περιγράφονται η εμπιστοσύνη καθώς και τα κίνητρα του ατόμου με απώτερο σκοπό να υιοθετήσει τις νέες συμπεριφορές που κρίνονται αναγκαίες κατά τη διαδικασία της αλλαγής.

Για μια πετυχημένη αλλαγή σε έναν οργανισμό ή φορέα απαιτείται πολύ υψηλός βαθμός αφοσίωσης. Κλείνοντας για την καλύτερη υιοθέτηση της αλλαγής κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη φόρουμ για την διατύπωση αποριών καθώς και πιθανών προβλημάτων που θα προκύπτουν με απώτερο σκοπό και

στόχο την αμεσότερη επίλυση και αντιμετώπιση των προβλημάτων που πιθανόν θα παρουσιάζονται (Blanchard K., Britt J., ET. all, 2009).

➤ **Την Χορηγία**

Με τον όρο χορηγία νοείται η κατανομή πόρων χρόνου αλλά και χρημάτων και σε μερικές περιπτώσεις ακόμη και ανθρώπων που συμβάλουν στην ευρύτερη αλλαγή ενός οργανισμού ή φορέα τόσο στα αρχικά στάδια όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Σύμφωνα με πληθώρα ερευνών που έχουν λάβει χώρα στην περίπτωση που υπάρχει έναν αποτελεσματικός χορηγός η αλλαγή σε έναν οργανισμό η φορέα πραγματοποιείται πιο στοχεύσιμα και φυσικά πιο αποτελεσματικά. Μερικά από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο ένα αποτελεσματικός χορηγός είναι τα ακόλουθα.

Αρχικά θα πρέπει να αναγνωρίζει και φυσικά να αντιμετωπίζει τις πιθανές ανησυχίες και αδυναμίες που πιθανόν θα υπάρχουν τον οργανισμό ή τον φορέα και φυσικά να εμπλέκεται στην λήψη αποφάσεων

Επιπροσθέτως ο κάθε χορηγός στα πλαίσια των υποχρεώσεων του πρέπει να παρέχει πληθώρα κινήτρων με απώτερο σκοπό την σωστότερη και ομαλότερη ενσωμάτωση των αλλαγών στον οργανισμό η των φορέα που θα υιοθετήσει την αλλαγή (Blanchard K., Britt J., et all, 2009).

➤ **Την Ομάδα Ηγεσίας**

Η ομάδα Ηγεσίας δεν είναι τίποτα άλλο από μία ομάδα που διαθέτουν ηγετικές γνώσεις και χαρακτηριστικά. Η ομάδα αυτή για την ομαλότερη υιοθέτηση μιας αλλαγής χρησιμοποιούν πληθώρα στρατηγικών. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της ομάδας αυτής είναι ότι όλα τα μέλη που την απαρτίζουν έχουν λάβει μέρος σε επιτυχημένες διαδικασίες αλλαγής στο παρελθόν. Επιπροσθέτως τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από σημαντικές ηγετικές ικανότητες και υψηλό επίπεδο ειδίκευσης καθώς και από την άλλη πλευρά από διαθέσιμο απαιτούμενο χρόνο

Τέλος τα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα ηγεσίας πρέπει να διαθέτουν ποικιλομορφία γνώσεων και να αποτελούνται από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού καθώς να αντιπροσωπεύουν διαφορετικές απόψεις καθώς και να υπάρχει συνεχής επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας (Blanchard K., Britt J., et all, 2009).

➤ **Την Επικοινωνία**

Σύμφωνα με πληθώρα ερευνών που έχουν γίνει οι ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το επίπεδο επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη και αποτελεσματική ενσωμάτωση της αλλαγής σε ένας οργανισμό ή φορέα.

Μια επικοινωνία αποτελεσματικού χαρακτήρα πρέπει να χαρακτηρίζετε από κάποια χαρακτηριστικά. Αρχικά θα πρέπει να υπάρχει διάλογος μεταξύ των εμπλεκόμενων που συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων για την υιοθέτηση της αλλαγής. Επιπροσθέτως η επικοινωνία πρέπει να είναι συχνή τόσο με τους απλούς εργαζόμενους ενός οργανισμού όσο και με τα ανώτερα διοικητικά

στελέχη και την εύρυθμη και αποτελεσματική επικοινωνία των στελεχών με απώτερο σκοπό την ομαλότερη ενσωμάτωση των αλλαγών στον οργανισμό ή των φορέα (Blanchard K., Britt J., et all, 2009).

➤ **Την Αίσθηση Επείγοντος**

Με τον όρο αίσθηση επείγοντος νοείται η αναγκαιότητα της αλλαγής που υπάρχει σε έναν οργανισμό ή φορέα καθώς και το πόσο γρήγορα πρέπει οι εργαζόμενοι που εργάζονται στον οργανισμό ή των φορέα να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα αυτή. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση έχουν διατυπωθεί θεωρίες οι οποίες σχετίζονται με την δημιουργία αίσθησης επείγοντος μεταξύ των ατόμων που καλούνται να αλλάξουν (Blanchard K., Britt J., et all, 2009).

➤ **Το Όραμα**

Το όραμα αποτελεί τον “στόχο” που κεντρίζει το ενδιαφέρον των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό ή φορέα οι οποίοι καλούνται να προβούν στις αλλαγές. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την διαδικασία της αλλαγής, διότι αντικατοπτρίζει την επιτυχία της υιοθέτησης της αλλαγής από τον οργανισμό ή τον φορέα στο μέλλον (Blanchard K., Britt J., et all, 2009).

➤ **Το Σχέδιο**

Το σχέδιο πρέπει να πραγματοποιείται πριν ο οργανισμός ή φορέας προβεί σε οποιαδήποτε αλλαγή. Ο σχεδιασμός δεν αποτελεί ιδιαίτερα απλά διαδικασία. Πρέπει να γίνετε στοχευμένα με απώτερο σκοπό και στόχο την εύρυθμη και αποτελεσματική ενσωμάτωση της αλλαγής στον δημόσιο οργανισμό ή φορέα. Τέλος ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που αποκομίζει ο οργανισμός ή ο φορέας που προβαίνει στην διοίκηση αλλαγών (αφού πρώτα έχει κάνει ένα σχέδιο) είναι ότι αναπτύσσει την σωστή υποδομή για την υποστήριξη της αλλαγής καθώς και διασφαλίζει το επίπεδο των επενδύσεων σε θέματα υποδομών (Blanchard K., Britt J., et. all , 2009)..

➤ **Τον Προϋπολογισμό**

Για να πραγματοποιηθεί μια αλλαγή σε έναν οργανισμό ή φορέα απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η δαπάνη κάποιου ποσού. Η διοίκηση αλλαγών πρέπει πριν εφαρμοστεί να λαμβάνεται σημαντικά υπόψη και ο προϋπολογισμός που κρύβεται από πίσω για αυτή την αλλαγή.

Με τον όρο προϋπολογισμό δεν νοείται αποκλειστικά το χρηματικό ποσό που θα διατεθεί για την διοίκηση αλλαγών στον οργανισμό ή των φορέα αλλά και οι υποδομές (Blanchard K., Britt J., et all, 2009).

➤ **Τον Εκπαιδευτή αλλαγής**

Με τον όρο Εκπαιδευτής αλλαγής νοούνται άτομα τα οποία διαθέτουν πληθώρα γνώσεων πάνω σε θέματα δημόσιας διοίκησης και αλλαγών και γενικότερα διαθέτουν μαθησιακές εμπειρίες οι οποίες είναι χρήσιμες για την στοχευόμενη διοίκηση αλλαγών που θα γίνει στον οργανισμό ή των φορέα.. Ο ρόλος του εκπαιδευτή αλλαγής αποτελεί αναγκαίο ρόλο στην διαδικασία της διοίκησης αλλαγών από τους οργανισμούς ή τους φορείς (Blanchard K., Britt J., et. all, 2009).

➤ **Το κίνητρο**

Σύμφωνα με πληθώρα ερευνών που έχουν γίνει περί διοίκησης αλλαγών έχει εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το κίνητρο συμβάλει θετικά σε μεγάλο βαθμό στην διοίκηση αλλαγών διότι παρακινεί και φυσικά ενθαρρύνει τα άτομα. Στην αντίληψη των ανθρώπων, γίνεται παραλληλισμός των κινήτρων που παρέχονται για την διοίκηση αλλαγών με την χρηματική αμοιβή. Παρόλα αυτά υπάρχουν μια πληθώρα κινήτρων που τοποθετούνται ιεραρχικά πολύ ψηλότερα από ότι το οικονομικό κίνητρο. Ερευνητές ισχυρίζονται, ότι κίνητρο και να δοθεί αυτό πλευρά διοίκησης αυτό πρέπει να βασίζεται στο ίδιο άξονα με τις επιθυμητές συμπεριφορές όπου η αλλαγή στηρίζεται.

Κλείνοντας σχετικά με τα κίνητρα, για να είναι αποτελεσματικά καθώς και στοχεύσιμα θα πρέπει αυτά να απευθύνονται εξατομικευμένα σε κάθε άτομο ξεχωριστά. Επίσης σχετικά με τα κίνητρα, έρευνες έχουν αποδείξει ότι τα αυτά θα πρέπει να έχουν μέτρο διότι η παροχή πληθώρας κινήτρων έχει το αντίθετο αποτέλεσμα (Blanchard K., Britt J., et all , 2009).

➤ **Τη διαχείριση της Επίδοσης**

Με τον όρο διαχείριση της Επίδοσης νοείται η διαδικασία η οποία θέτει προσδοκίες αλλά και στόχους τόσο σχετικά με τα αποτελέσματα αλλά και σχετικά με τις συμπεριφορές οι οποίες θα συμβάλουν στην αλλαγή.

Ειδικότερα η διαχείριση της Επίδοσης παρέχει κάθε φορά την κατάλληλη καθοδήγηση και ανατροφοδότηση στην ομάδα αλλά και από την άλλη πλευρά ταυτόχρονα η διαχείριση της επίδοσης περιλαμβάνει την παρακολούθηση της προόδου από άποψη στόχων αλλά και προσδοκιών (Blanchard K., Britt J., et all, 2009).

➤ **Την Ευθύνη**

Είναι αλήθεια ότι η ευθύνη αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την αλλαγή που θα πραγματοποιηθεί σε έναν οργανισμό ή φορέα.

Σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία η ευθύνη αποτελεσματικού χαρακτήρα χαρακτηρίζεται από κάποια βασικά χαρακτηριστικά.

1^ο Χαρακτηριστικό:

Ύπαρξη καθορισμένων μέτρων επιτυχίας(στόχοι που είναι χρονικά δεσμευμένοι, μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι).

2^ο Χαρακτηριστικό:

Οργάνωση συχνών συνεδριάσεων με απώτερο σκοπό και στόχο την εύρυθμη και αποτελεσματική ενσωμάτωση των αλλαγών .

3^ο Χαρακτηριστικό

Τόσο η ευθύνη όσο και η συνεργασία μεταξύ ηγέτη και απλού διοικητικού εργαζομένου κρίνεται απαραίτητη για την εύρυθμη και αποτελεσματική ενσωμάτωση αλλαγών στο οργανισμό ή των φορέα που θα υιοθετήσει την αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

4.1 Δημόσια Διοίκηση

Είναι αλήθεια ότι σύμφωνα με την επιστημονική βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί πληθώρα ορισμών σχετικά με τον όρο της Δημόσιας Διοίκησης. Οι ορισμοί αυτοί διαφοροποιούνται ανάλογα με οπτική σκοπιά καθώς και τις πεποιθήσεις του κάθε επιστήμονα. Εντούτοις ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την δημόσια διοίκηση είναι ο ακόλουθος:

Ο όρος Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται γενικά στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του Κράτους που αναπτύσσουν τη δραστηριότητα τους είτε σε επίπεδο τοπικού χαρακτήρα είτε κεντρικού είτε περιφερειακού χαρακτήρα. Είναι αρμόδιοι για την τήρηση των νόμων αλλά και των διαφόρων προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής όπως αυτά παρουσιάζονται και οριστικοποιούνται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία κάθε φορά. Επιπροσθέτως εκτός των άλλων έχουν ως έργο τους την κριτική ανάλυση των επιπτώσεων αυτών των ενεργειών και των ρυθμίσεων της Διοίκησης στην Κοινωνική ζωή, καθώς και τον σχεδιασμό μέτρων για την αναπροσαρμογή της δημόσιας πολιτικής και του δικαίου απέναντι στα δημόσια προβλήματα και ανάγκες (Μακρυδημήτρης , 2012).

Με την ευρεία έννοια του ορισμού της Δημόσιας Διοίκησης, αυτή περιλαμβάνει δύο διαφορετικές έννοιες αυτής της «Διοίκησης» και αυτή της «Κυβέρνησης». Η βασική διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι η Διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί τις εξελίξεις της κυβέρνησης την βούληση αυτής και να φυσικά τόσο σε βραχυπρόθεσμο όσο και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο να παρακολουθεί την πολιτική αυτής.

Η δημόσια διοίκηση ως προς το περιεχόμενο –λειτουργίες μπορεί να διαχωριστεί σε τρεις βασικές κατηγορίες.:

- **Περιοριστική Διοίκηση:** Με τον όρο περιοριστική Διοίκηση νοείται η τήρηση της δημόσιας τάξης και ασφάλειας κλπ
- **Παροδική Διοίκηση:** Με τον όρο παροχική διοίκηση νοείται οι διάφορες παροχές κοινωνικής σημασίας όπως για παράδειγμα υγεία καθώς και πρόνοια κοινωνική κλπ
- **Ρυθμιστική Διοίκηση:** Με τον όρο ρυθμιστική Διοίκηση νοούνται τα διάφορα ειδών προγράμματα αλλά και οι στόχοι που βάζει κατά κύριο λόγο η κυβέρνηση

Η Δημόσια Διοίκηση σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση πρέπει να βασίζεται σε μια πληθώρα αρχών οι οποίες διέπουν και φυσικά νομιμοποιούν τη δράση της. Ειδικότερα οι σημαντικότερες εξ αυτών των αρχών είναι οι ακόλουθες(Σπηλιωτόπουλος,2019).

- Αρχή της Δικαιολογημένης Εμπιστοσύνης.
- Αρχή της Χρηστής Διοίκησης.
- Αρχή της Αμεροληψίας των Οργάνων της Δημόσιας Διοίκησης.
- Αρχή της Αιτιολογίας των Διοικητικών Πράξεων.
- Αρχή της Νομιμότητας.
- Αρχή της Νόμιμης Δράσης της Διοίκησης.
- Αρχή της προηγούμενης ακροάσεως της Διοίκησης.
- Αρχή του Κράτους Δικαίου.
- Αρχή της Αναλογικότητας.
- Αρχή της Ισότητας.
- Αρχή του Ελέγχου της Δημόσιας Διοίκησης.
- Αρχή της τυπικής διάκρισης των εξουσιών

4.2 Η οργάνωση του Δημοσίου Τομέα

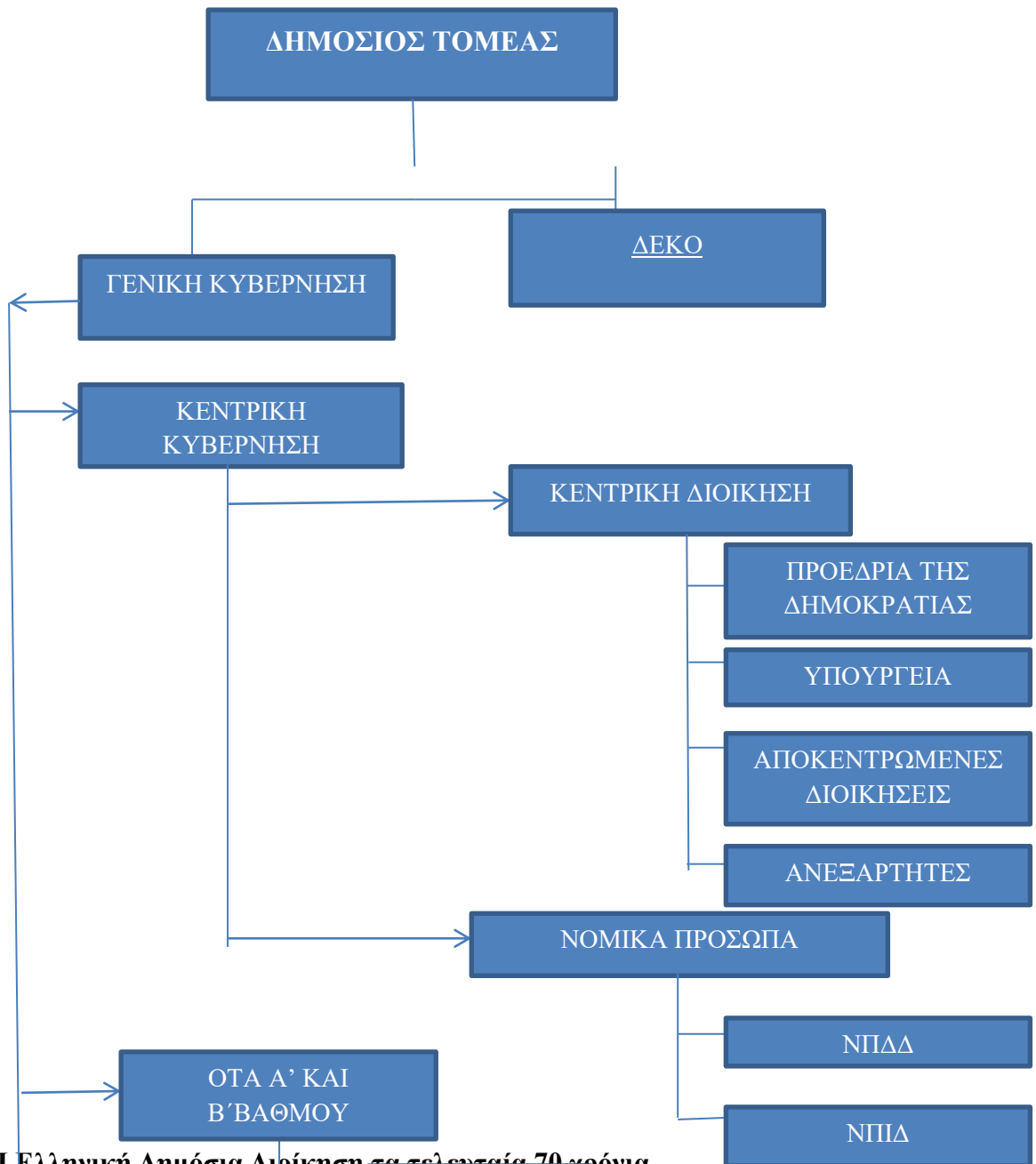
Ο δημόσιος τομέας στην χώρα μας αποτελείται από την Γενική Κυβέρνηση και από της Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς. Οι δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί ανήκουν εξ ολοκλήρου στο Ελληνικό Κράτος και σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό ελέγχεται από αυτό(Δημακοπούλου,2012).

Η γενική κυβέρνηση θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι αποτελείται από την Κεντρική Κυβέρνηση, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Α και Β βαθμού) και τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης.

Η Κεντρική Κυβέρνηση περιλαμβάνει την Κεντρική Διοίκηση και τα Νομικά Πρόσωπα. Ειδικότερα η Κεντρική Διοίκηση διακρίνεται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες. Στην προεδρία της Δημοκρατίας, στα Υπουργεία, στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και τέλος για τις Ανεξάρτητες Από την άλλη πλευρά τα νομικά πρόσωπα διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Ειδικότερα τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου καθώς και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Δημακοπούλου,2012). Στους ΟΤΑ Α΄ και Β΄ βαθμού εντάσσονται όλοι οι δήμοι και οι περιφέρειες της Ελλάδας. Τέλος στους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης εντάσσονται τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης καθώς και τα νοσοκομεία(Δημακοπούλου,2012).

Στο σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνονται η διαγραμματική δομή του δημοσίου τομέα στην χώρα μας

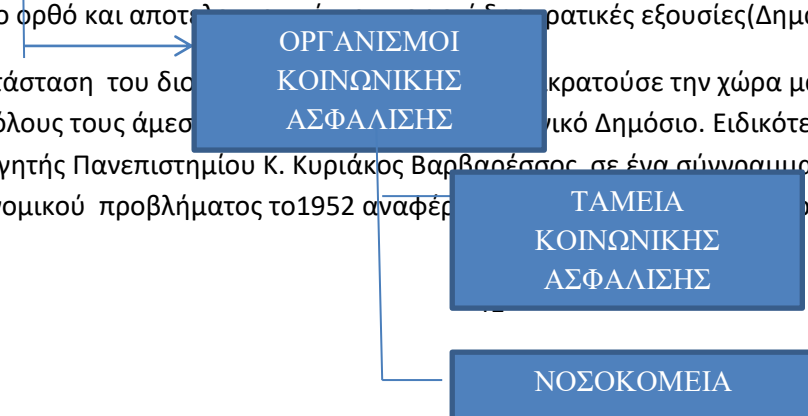
Σχήμα4.1 : Διαγραμματική Απεικόνιση Δημοσίου Τομέα



4.3 Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τα τελευταία 70 χρόνια

Είναι αλήθεια ότι στα μέσα του δεκάτου **ΔΗΜΟΙ** κατάσταση του διοικητικού μηχανισμού στην χώρα μας ήταν τέτοια ή οποία όχι μόνο δεν επέτρεπε την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία όλων των **ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ** ορέων και κατά συνέπεια την αναπτυξιακή πορεία του κράτους αλλά και ταυτόχρονα αδυνατούσε να διατηρήσει με τρόπο ορθό και αποτελεσματικό τις δημοκρατικές εξουσίες(Δημακοπούλου,2012).

Η κατάσταση του διοικητικού μηχανισμού που κρατούσε την χώρα μας ήταν αντιληπτή από όλους τους άμεσους και έμμεσους πολίτες του Δημοσίου. Ειδικότερα ο γνωστό καθηγητής Πανεπιστημίου Κ. Κυριάκος Βαρβαρέσσος σε ένα σύντομο άρθρο του περί οικονομικού προβλήματος το1952 αναφέρθηκε στην πραγματική βελτίωση



των οικονομικών της χώρας δε θα ήταν δυνατή, εάν δεν αντιμετωπιζόταν το πρόβλημα της πλημμυρώς λειτουργούσας μηχανής, που αδυνατούσε να εφαρμόσει αποτελεσματικά προς αυτή την κατεύθυνση οποιαδήποτε πολιτική.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση και συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Κ.Βαρβαρέσσο οι βασικότερες αιτίες της διοικητικής παθογένειας είναι οι ακόλουθες(Βαρβαρέσσος, 2017):

Αρχικά η ανισοκατανομή που παρατηρούνταν από το παρελθόν μέχρι και σήμερα του προσωπικού στους δημοσίους οργανισμούς και του φορείς στην χώρα μας.

Η μείωση του μισθού που αμειβόταν οι διοικητικοί εργαζόμενοι, η αδιαφορία, η πιθανή μείωση της απόδοσης των διοικητικών εργαζομένων.

Η ύπαρξη υψηλού επιπέδου γραφειοκρατία στους οργανισμού η τους φορείς.

Η σημαντική εμπλοκή ανωτέρων πολιτικών στελεχών της κυβέρνησης αποτελεί έναν ακόμη βασικό λόγο της διοικητικής παθογένειας.

Βασική αρνητική συνέπεια όλων των προαναφερόμενων αιτιών της διοικητικής παθογένειας είναι οι ακόλουθες:

Η ύπαρξη σημαντικών δειγμάτων διαφθοράς.

Σημαντική απομάκρυνση των ικανών δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων από δημοσίους οργανισμούς ή φορείς.

Σημαντική μη ύπαρξη πρωτοβουλιών από τα διοικητικά στελέχη.

Είναι αλήθεια ότι η δημιουργία ενός αξιόπιστου διοικητικού μηχανισμού γίνεται όλο και περισσότερο επιτακτική ανάγκη. Ειδικότερα τα πρώτα δειλά βήματα έγιναν.

Παρόλο που πραγματοποιήθηκαν πληθώρα βημάτων για βελτίωση του δημοσίου οργανισμού από τις πληθώρες παθογένειες που είχε, διάμεσου μεταρρυθμίσεων, αυτές δυστυχώς δεν απέφεραν κάποιο σημαντικό αποτέλεσμα μιας και αφορούσαν σε επιμέρους χαρακτηριστικά του διοικητικού συστήματος. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούσε η δημιουργία ενός συστήματος στις αρχές του 1960 όπου διερευνούταν τα πιθανά παράπονα που είχαν οι πολίτες. Το σύστημα αυτό δυστυχώς λειτούργησε μόνο 4 χρόνια διότι έπειτα παρουσίασε προβλήματα που το οδήγησαν στην διακοπή του(Δημακοπούλου,2012).

Στις αρχές του 1970 το ελληνικό δημόσιο σύστημα χαρακτηρίζονταν από αυξημένο μέγεθος διοικητικού μηχανισμού, από γραφειοκρατισμό στις διάφορες ενέργειες και τις δραστηριότητες της διοίκησης, τον υπερβολικά υψηλό συγκεντρωτισμό. Παρόλο που έγιναν αλλαγές εντούτοις ο διοικητικός μηχανισμός παρέμεινε μέχρι και τα τέλη της δεκαετίας του ενενήντα παρέμεινε προσκολλημένος στα γραφειοκρατικά και αναχρονιστικά πρότυπα του παρελθόντος.

Οι αλλαγές που έγιναν τον προηγούμενο αιώνα μπορούν να διαχωριστούν σε 3 βασικές χρονικές περιόδους. Η πρώτη περίοδος αφορούσε την περίοδο από το 1974 μέχρι και το 1980, η δεύτερη περίοδος αφορούσε από το 1981 μέχρι και 1989, και η Τρίτη χρονική περίοδος από το 1990 μέχρι και σήμερα (Δημακοπούλου,2012).

Παρόλο που σε όλες αυτές τις χρονικές περιόδους πραγματοποιήθηκαν πληθώρα αλλαγών εντούτοις μέχρι και σήμερα υπάρχουν πληθώρα παθογενειών οι οποίες χρίζουν άμεση αλλαγής για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία όλου του δημοσίου τομέα. Παρόλο που τον εικοστό πρώτο αιώνα έχουν γίνει πληθώρα αλλαγών(ειδικά την τελευταία δεκαετία) εντούτοις οι αλλαγές στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να συνεχιστούν με αμείωτο ρυθμό(Βαρβαρέσος,2017).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Εισαγωγική Αναφορά

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της εργασίας πραγματοποιείται μια εκτενής ανάλυση της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί στο τελευταίο κεφάλαιο της συγκεκριμένης εργασίας. Ειδικότερα στις ακόλουθες υποενότητες του συγκεκριμένου κεφαλαίου θα αναφερθούν:

- Ο απώτερος σκοπός της πραγματοποίησης της συγκεκριμένης εργασίας.
- Το δείγμα όπου πραγματοποιήθηκε η έρευνα.
- Η μεθοδολογία και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιήθηκε η συλλογή των ερωτηματολογίων.
- Όλα τα ερωτήματα που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο.
- Όλη η διαδικασία επεξεργασίας των δεδομένων.

5.2 Απώτερος σκοπός της έρευνας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να προσδιοριστούν τα εμπόδια και οι προοπτικές ενσωμάτωσης αλλαγών στη δημόσια διοίκηση. Το συνολικό δείγμα της

συγκεκριμένης έρευνας ανέρχεται σε συνολικά 112 ερωτώμενους δημοσίους υπαλλήλους στην πόλη της Ξάνθης κατά το χρονικό διάστημα από 10/04/19 έως 08/05/19 σε διάφορες υπηρεσίες και φορείς.

5.3. Υποθέσεις της υπό εξέτασης έρευνας

Η κύρια υπόθεση γύρω από την οποία διαμορφώνεται η έρευνα είναι ο προσδιορισμών των εμποδίων καθώς και οι προοπτικές ενσωμάτωσης των αλλαγών στην δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα οι ισχυρισμοί-υποθέσεις γύρω από τις οποίες στρέφονται η συγκεκριμένη έρευνα διαμορφώνονται ως ακολούθως :

Υπόθεση Νο 1: Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων.

Υπόθεση Νο 2: Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε.

Υπόθεση Νο 3: Ο φορέας όπου εργάζεστε, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του.

Υπόθεση Νο 4: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών

Υπόθεση Νο 5: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές

Υπόθεση Νο 6: Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης

Υπόθεση Νο 7: Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά

Υπόθεση Νο 8: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους.

5.4 Συλλογή δεδομένων

Η έρευνα όσον αφορά την συγκεκριμένη εργασία πραγματοποιήθηκε στον νομό Ξάνθης, και συγκεκριμένα στο χρονικό διάστημα μεταξύ 10/04/2019 μέχρι 08/05/2019.

Σχετικά με την συλλογή των δεδομένων στα πλαίσια της συγκεκριμένης εργασίας, πραγματοποιήθηκε με την γνωστή μέθοδο των ερωτηματολογίων. Η επιλογή της

συγκεκριμένης μεθόδου για την συλλογή των ερωτηματολογίων δεν είναι καθόλου τυχαία. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί σύμφωνα με όλους σχεδόν τους ερευνητές την πιο διαδεδομένη μέθοδο για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων αποτελούνταν από 17 συνολικά ερωτήσεις. Ειδικότερα το ερωτηματολόγιο ήταν χωρισμένο σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελούνταν από ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα όπως για παράδειγμα φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης ερωτώμενων.

Στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις (δεύτερο μέρος) για τον προσδιορισμών των εμποδίων καθώς και τις προοπτικές ενσωμάτωσης των αλλαγών στην δημόσια διοίκηση.

Η πλειοψηφία των απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα με βαθμούς συμφωνίας από 1 μέχρι και 5, (όπου 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ , 3=Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα) εκτός από μερικές απαντήσεις που ακολουθούν άλλη κλίμακα.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν, συμπληρώθηκαν και συλλέχθηκαν σε έντυπη μορφή από τυχαία εργαζόμενους στον δημόσιο τομέα .

Αξίζει να αναφερθεί ότι σχετικά με την συλλογή των ερωτηματολογίων, δόθηκαν περεταίρω εξηγήσεις και φυσικά διευκρινήσεις στους ερωτώμενους και κυρίως σε αυτούς που άνηκαν σε σχετικά μεγάλη ηλικιακή τάξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Τέλος εξ αρχής της έρευνας, έγινε γνωστή η ανωνυμία όλων των συμμετεχόντων καθώς και η τήρηση του απορρήτου. Η διεξαγωγή της συλλογής των ερωτηματολογίων για την συγκεκριμένη διενεργήθηκε, χωρίς κάποιο ιδιαίτερο διαδικαστικό πρόβλημα.

5.5 Η επεξεργασία των δεδομένων

Σχετικά με την διαδικασία της επεξεργασίας των συλλεχθέντων ερωτηματολογίων αυτή πραγματοποιήθηκε με γνωστό στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics. Η διαδικασία που ακολουθήθηκε αποτυπώνεται παρακάτω:

1. Σε πρώτο στάδιο καταχωρήθηκαν όλα τα απαντημένα ερωτηματολόγια (112 Ερωτηματολόγια στο σύνολο).

2. Έπειτα αφού περάστηκαν τα δεδομένα στο στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics, εισήχθησαν όλα τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου υπό μορφή μεταβλητών.

3. Τέλος ορίστηκαν το είδος της κάθε μεταβλητής καθώς και ο τύπος αυτής.

Αφού ακολουθήθηκαν όλα τα παραπάνω βήματα με επιτυχία πραγματοποιήθηκε ανάλυση στα εξής επίπεδα.

- **1^ο Επίπεδο:** Μονομεταβλητή Ανάλυση(Univariate Analysis)
- **2^ο Επίπεδο:** Διμεταβλητή Ανάλυση(Bivariate Analysis).
- **3^ο Επίπεδο:** Πολυμεταβλητή Ανάλυση (Multivariate Analysis).

Ειδικότερα με τους όρους μονομεταβλητή , διμεταβλητή, πολυμεταβλητή ανάλυση εννοούμε (Συμεωνάκη,2015):

➤ **Μονομεταβλητη Ανάλυση**

Η μονομεταβλητή ανάλυση (Univariate Analysis) αναφέρεται στην ανάλυση μιας μεταβλητής. Μερικά παραδείγματα μονομεταβλητής ανάλυσης μπορεί να είναι ο μέσος (Mean), διάμεσος (Median), επικρατούσα τιμή (Mode), τυπική απόκλιση (Standard Deviation).

➤ **Διμεταβλητή Ανάλυση**

Η διμεταβλητή ανάλυση (Bivariate Analysis) εξετάζει τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Παραδείγματα διμεταβλητής ανάλυσης μπορούν να θεωρηθούν:

- **Ο συντελεστής συσχέτισης(Pearson's Correlation)**

Χρησιμοποιείται ο συντελεστής συσχέτισης με απώτερο σκοπό την μέτρηση του βαθμού εξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών X,Y.

- **T-test**

Το T-test χρησιμοποιείται με απώτερο σκοπό να πραγματοποιηθεί έλεγχος εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε δύο ανεξάρτητα δείγματα.

- **Απλή γραμμική παλινδρόμηση(Liner Regression)**

Η απλή γραμμική παλινδρόμηση χρησιμοποιείται με απώτερο σκοπό την πρόβλεψη.

- **Chi-square test.**

Χρησιμοποιούνται με απώτερο σκοπό τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών.

➤ Πολυμεταβλητή Ανάλυση

Η πολυμεταβλητή ανάλυση ή με την αγγλική ορολογία Multivariate Analysis αναφέρεται σε μεθοδολογίες και φυσικά διαδικασίες όπου διαμέσου αυτών καταλήγουμε σε στατιστική συμπερασματολογία με την βοήθεια της χρήσης πληθώρας μεταβλητών.

Σχετικά με την πολυμεταβλητή ανάλυση υπάρχουν πληθώρα μεθόδων όπως (Ζαφειρόπουλος, Μυλωνάς, 2017):

- Πολλαπλή Παλινδρόμηση(Multiple Regression).
- Λογιστική Παλινδρόμηση (Logistic Regression).
- Ανάλυση σε κύριες Συνιστώσες(Principal Component Analysis).
- Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis).
- Ανάλυση κατά Συστάδες(Cluster Analysis).
- Διαχωριστική Ανάλυση(Discriminant Analysis).

Οι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιούμε πολυμεταβλητή ανάλυση είναι οι ακόλουθοι:

- Τα δεδομένα είναι από την φύση τους είναι πολυμεταβλητά.
- Μας παρέχουν περισσότερη πληροφορία. Ειδικότερα όσο περισσότερες μεταβλητές υπάρχουν τόσο καλύτερα ερμηνεύουν το κάθε φαινόμενο. Επίσης όσο περισσότερη διαθέσιμη πληροφορία έχει κανείς, τόσο περισσότερο μπορεί να περιορίσει την αβεβαιότητα που πιθανόν θα υπάρχει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

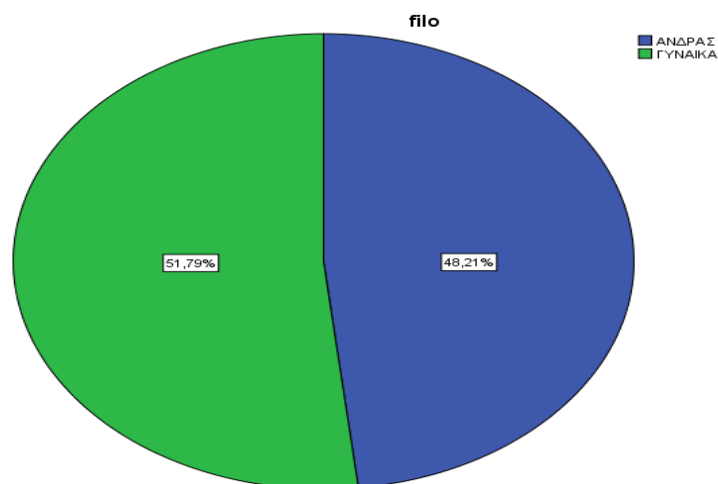
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Μονομεταβλητή Ανάλυση

Στην συγκεκριμένη έρευνα η πλειοψηφία των ερωτώμενων ήταν γυναίκες με ποσοστό 51,79% και άνδρες 48,21%. Αυτό αποτυπώνεται και στην παρακάτω “πίτα”. Το μπλε χρώμα που υπάρχει στην πίτα υποδηλώνει τους άνδρες και το πράσινο χρώμα τις γυναίκες.

Ειδικότερα:

Σχήμα 6.1: Φύλλο Ερωτώμενων



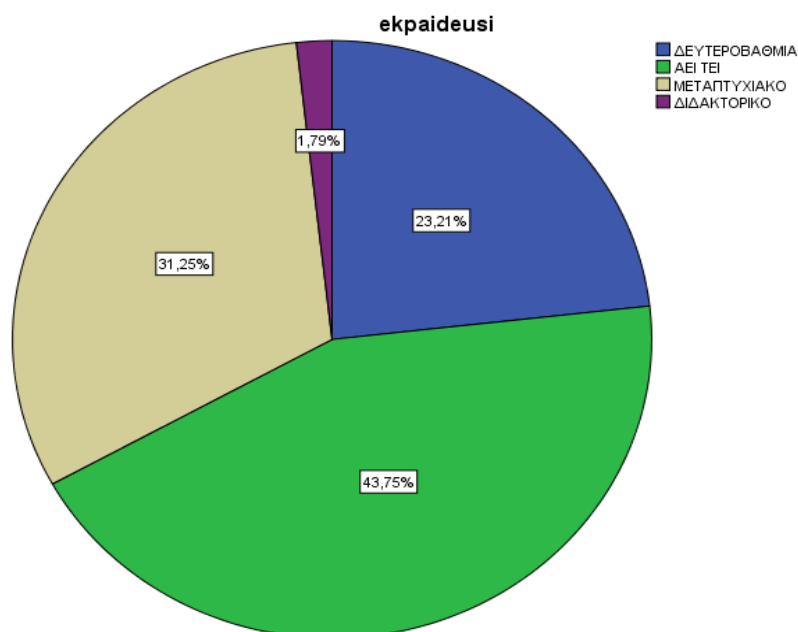
Έπειτα σχετικά με την εκπαιδευτική κατάρτιση των ερωτώμενων τα αποτελέσματα που προήλθαν είναι τα ακόλουθα.

Πιο συγκεκριμένα το 23,21% των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης , το 43,75% των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι είτε ΑΕΙ είτε ΤΕΙ. Επιπρόσθετα το 31,25% των ερωτώμενων έχουν και μεταπτυχιακές σπουδές. Τέλος μόλις το 1,79% των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος

Ειδικότερα στο διάγραμμα της πίτας που ακολουθεί αποτυπώνονται τα ακριβή ποσοστά όλων των ερωτώμενων σχετικά με την εκπαιδευτική κατάρτιση τους , που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα. Τα ποσοστά αποτυπώνονται ακριβώς και στην ακόλουθη “πίτα”.

Ειδικότερα:

Σχήμα 6.2: Εκπαιδευτική Κατάσταση Ερωτώμενων

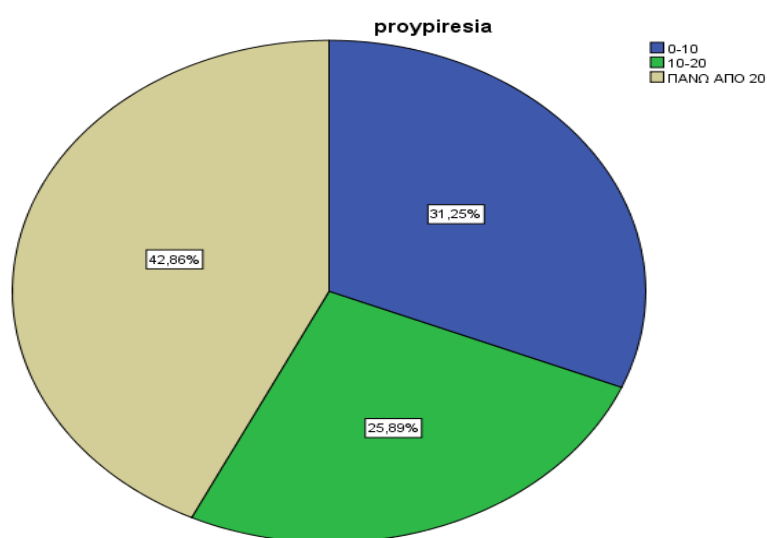


Επιπρόσθετα σχετικά με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτά διαμορφώνονται ως ακολούθως. Ειδικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων έχουν προϋπηρεσία από 0-10 χρόνο. Το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 31,25%. Επιπροσθέτως το 25,69 % των ερωτώμενων έχουν

προϋπηρεσία από 10-20 χρόνια. Τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων έχουν προϋπηρεσία πάνω από 42,66%. . Τα ποσοστά αποτυπώνονται ακριβώς και στην ακόλουθη “πίτα.

Ειδικότερα:

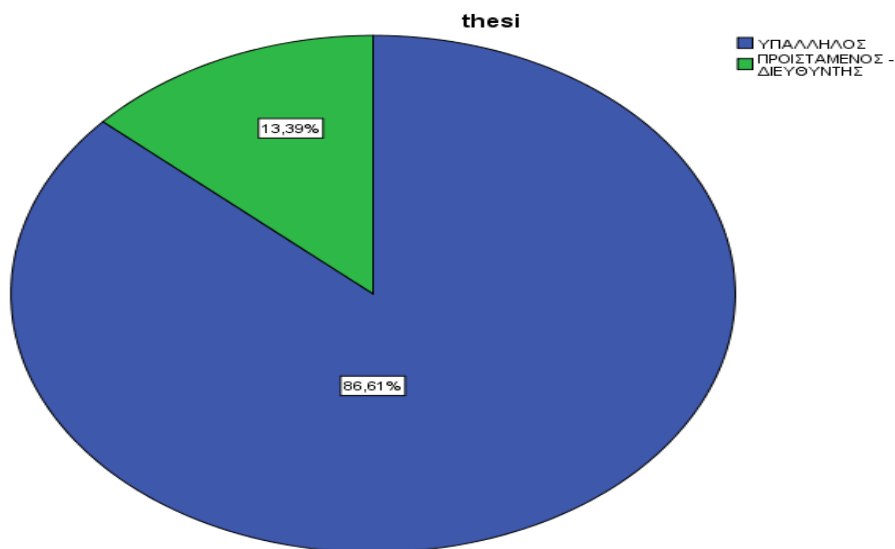
Σχήμα 6.3: Έτη προϋπηρεσίας των εργαζόμενων



Επιπρόσθετα σχετικά με την θέση που κατέχουν οι ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα τα ποσοστά αυτών διαμορφώνονται ως ακολούθως. Ειδικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το 86,61% αυτών είναι απλοί δημόσιοι υπάλληλοι. Αντιθέτως μόλις το 13,39% των ερωτώμενων στο δημόσιο είναι διευθυντές ή προϊστάμενοι. Τα ποσοστά αποτυπώνονται ακριβώς και στην ακόλουθη “πίτα”.

Ειδικότερα:

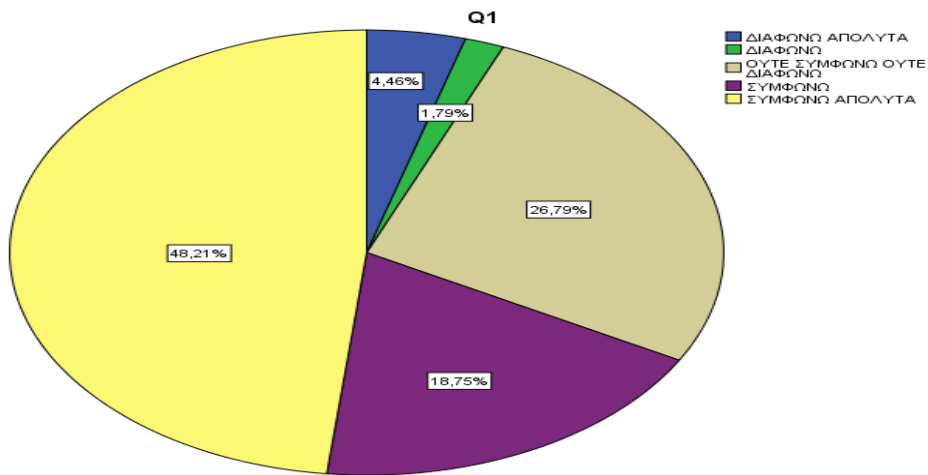
Σχήμα 6.4: Θέση των Ερωτώμενων



Επιπρόσθετα σχετικά με το εάν η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων, οι ερωτώμενοι έδωσαν τα ακόλουθα ποσοστά απαντήσεων. Ειδικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το 48,21% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Το 18,75% των ερωτώμενων απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. Το 26,79% αυτών ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Τέλος το 4,46% των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα και μόλις το 1,79% ότι διαφωνούν.

Ειδικότερα:

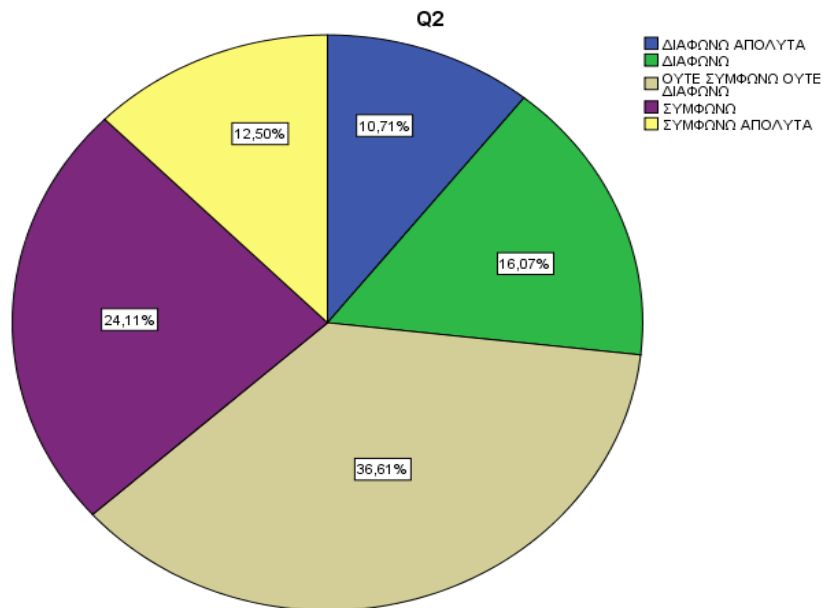
Σχήμα 6.5: Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;



Επιπρόσθετα σχετικά με το εάν έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται, οι ερωτώμενοι έδωσαν τα ακόλουθα ποσοστά απαντήσεων. Ειδικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το 36,61% απάντησαν ότι ούτε διαφωνούν αλλά ούτε συμφωνούν με αυτή την ερώτηση. Το 24,11 % των ερωτώμενων απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. Το 12,50% αυτών απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα στο ερώτημα ότι έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε. Τέλος το 10,71% των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα και το 16,07% ότι διαφωνούν.

Ειδικότερα:

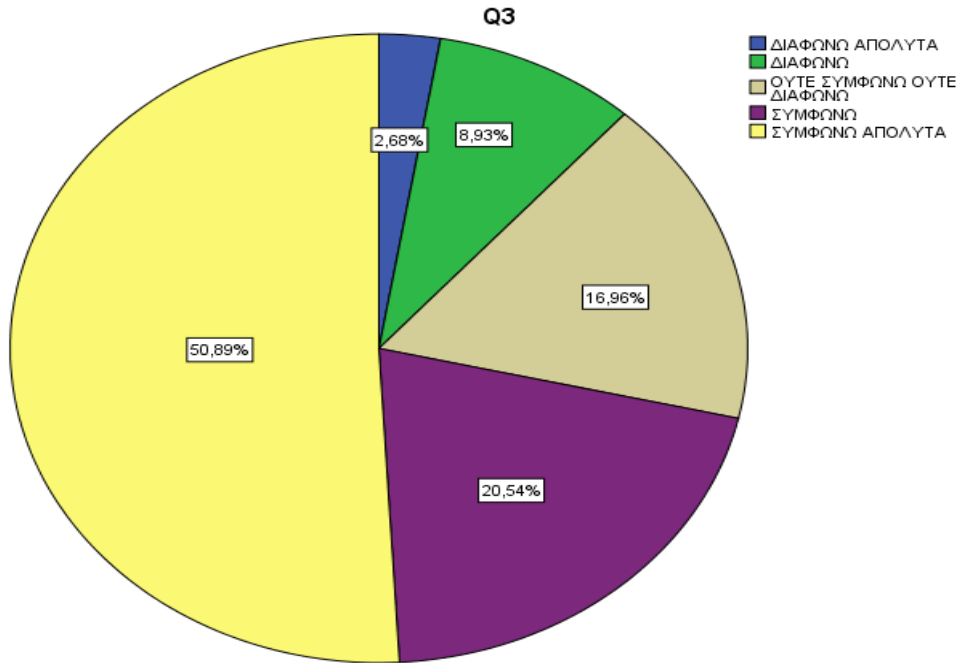
Σχήμα 6.6: Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι;



Επιπρόσθετα σχετικά με το εάν ο φορέας όπου εργάζονται θεωρούν πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του οι ερωτώμενοι έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις. Ειδικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το 50,89% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα με αυτή την ερώτηση. Το 2,68% % των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Το 8,93% αυτών απάντησαν ότι συμφωνούν στο ερώτημα ότι ο φορέας όπου εργάζονται , θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του. Τέλος το 16,96% των ερωτώμενων απάντησαν ότι ούτε διαφωνούν αλλά ούτε συμφωνούν και τέλος το 20,54% ότι διαφωνούν.

Ειδικότερα:

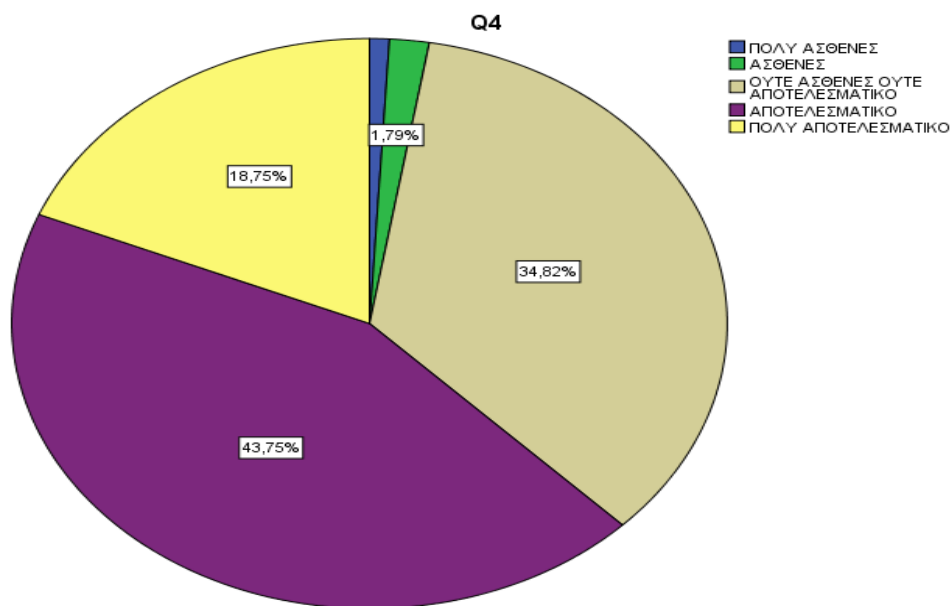
Σχήμα 6.7: Ο φορέας όπου εργάζονται, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;



Επιπρόσθετα σχετικά με το πως κατατάσσετε το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας τούς οι ερωτώμενοι έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις. Ειδικότερα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το 43,75% απάντησαν ότι το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας τους είναι αποτελεσματικό. Το 1,79% των ερωτώμενων απάντησαν πολύ ασθενές και ασθενές. Επιπρόσθετα το 34,82% αυτών απάντησαν ούτε ασθενείς ούτε αποτελεσματικό. Τέλος το 18,75% των ερωτώμενων στην ερώτηση πως κατατάσσουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας τους απάντησαν πολύ αποτελεσματικό

Ειδικότερα:

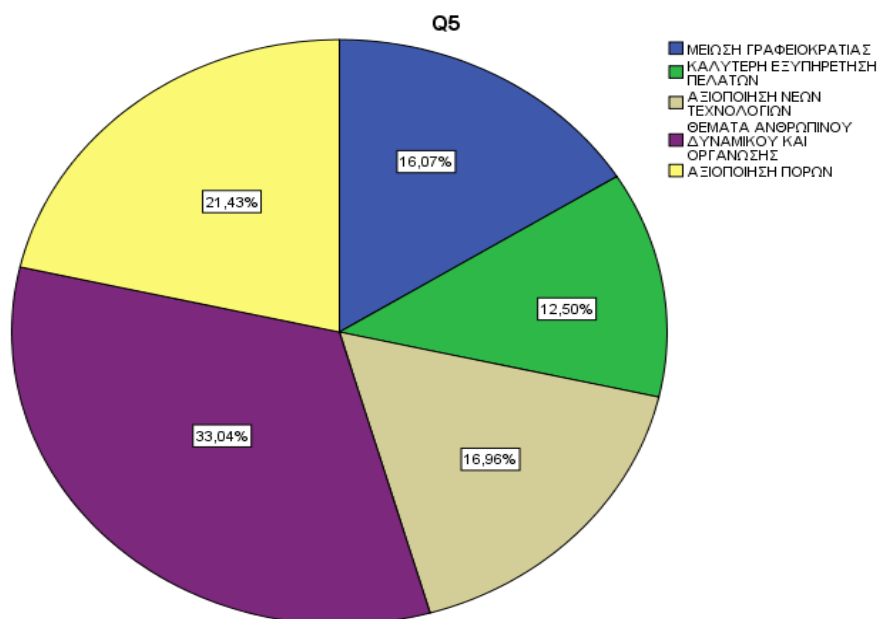
Σχήμα 6.8 Πως κατατάσσετε το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας



Επιπρόσθετα σχετικά με τον ποιο τομέα θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης οι ερωτώμενοι έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις. Ειδικότερα το 16,07% των ερωτώμενων θεωρούν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης και ειδικότερα στον τομέα της γραφειοκρατίας. Επιπρόσθετα το 12,50% των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών. Τον 16,96% των ερωτώμενων θεωρούν ότι στον τομέα της αξιοποίηση νέων τεχνολογιών υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Το 33,04% των ερωτώμενων θεωρούν ότι στο τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και στην οργάνωση υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Τέλος το 21,43% των ερωτώμενων θεωρούν ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στον κλάδο της αξιοποίησης πόρων.

Ειδικότερα:

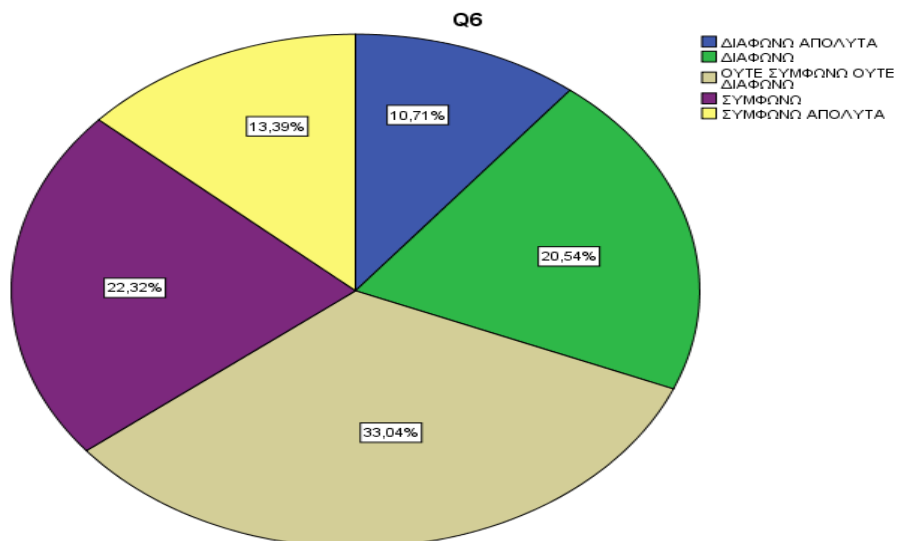
Σχήμα 6.9 Σε ποίον τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας



Επιπρόσθετα σχετικά με την ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών, τα ποσοστά των απαντήσεων που έχουν δώσει οι ερωτώμενοι διαμορφώνονται ως ακολούθως. Το 10,71% των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα στην παραπάνω ερώτηση που τους ερωτήθηκε. Το 20,54% διαφωνούν. Το 33,04% ούτε συμφωνούν αλλά ούτε διαφωνούν στην ερώτηση ένα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών. Το 22,32% αυτών συμφωνούν και τέλος το 13,39% των ερωτώμενων συμφωνούν απόλυτα.

Ειδικότερα:

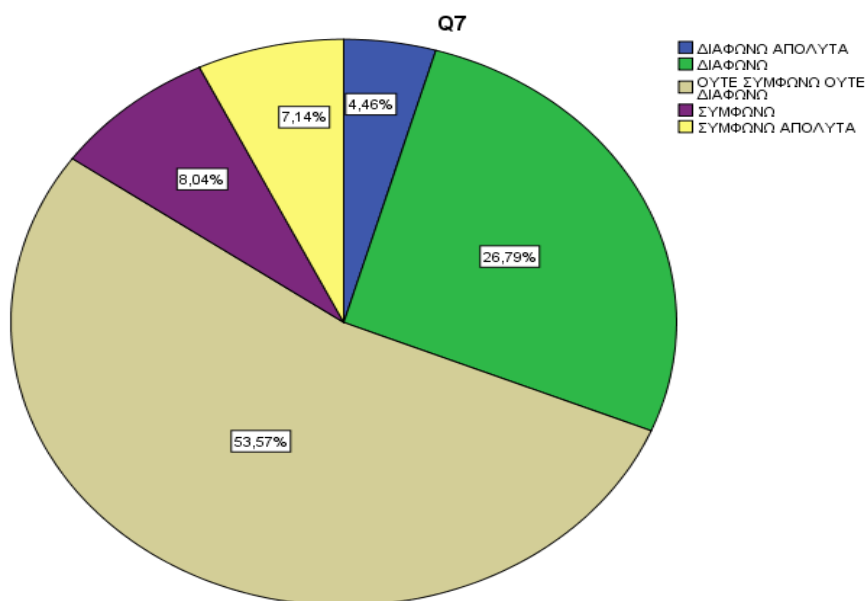
Σχήμα 6.10: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;



Επιπλέον σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές, οι ερωτώμενοι έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις. Το 4,46% των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα στην ερώτηση αυτή απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Το 26,79% των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν. Επιπλέον το μεγαλύτερο ποσοστό από τους ερωτώμενους και συγκεκριμένα το 53,57% των ερωτώμενων απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν αλλά ούτε διαφωνούν στην ερώτηση εάν υπάρχει απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές. Επιπλέον το 8,04% των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα συμφώνησαν με την ερώτηση που τους τέθηκε. Τέλος το 7,14% των ερωτώμενων απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα στο ερώτημα που τους τέθηκε.

Ειδικότερα:

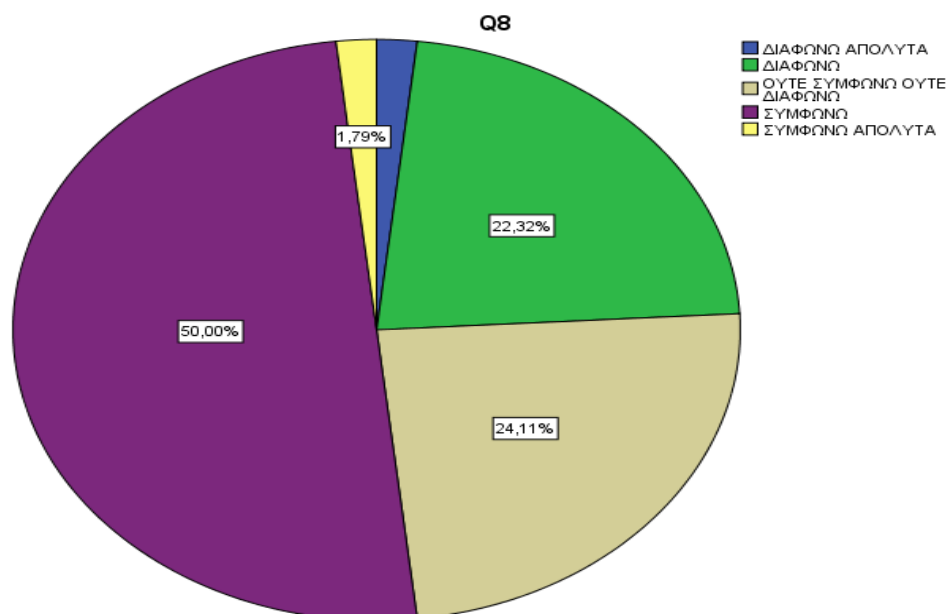
Σχήμα 6.11: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές



Επιπλέον σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρούν ότι οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, οι ερωτώμενοι έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις. Το 1,79% των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα στην ερώτηση αυτή απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα καθώς και συμφωνούν απόλυτα. Το 22,32% των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν. Επιπλέον το 24,11% των ερωτώμενων απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν αλλά ούτε διαφωνούν στην ερώτηση εάν οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης Τέλος οι μισοί ερωτώμενοι δηλαδή το 50% αυτών ισχυρίστηκαν ότι συμφωνούν.

Ειδικότερα:

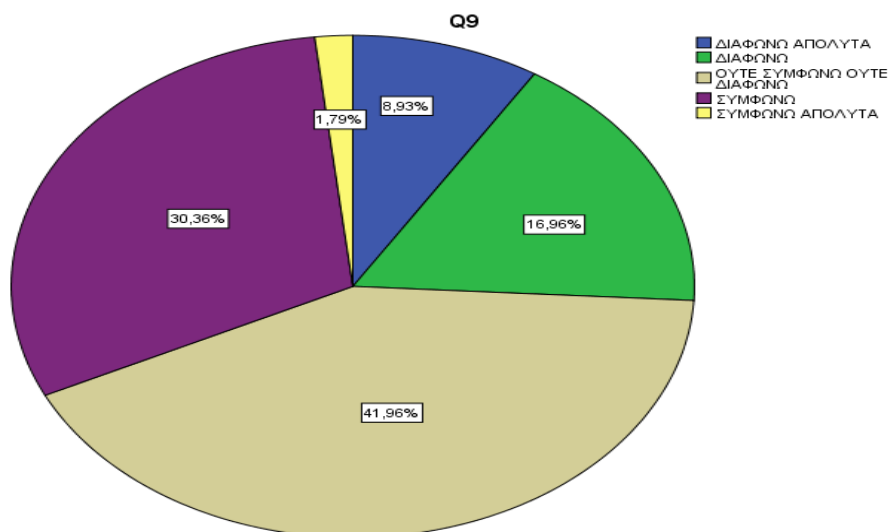
Σχήμα 6.12: Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης



Επιπροσθέτως σχετικά με την ερώτηση εάν οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά οι απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι είναι οι ακόλουθες. Το 8,93% αυτών διαφωνούν απόλυτα σε αυτή την ερώτηση που τους τέθηκε. Το 16,96% των ερωτώμενων διαφωνούν. Το μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα το 41,96% αυτών ούτε διαφωνούν αλλά ούτε συμφωνούν με αυτή την ερώτηση που του τέθηκε δηλαδή εάν οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά. Τέλος το 30,36% και το 1,79% των ερωτώμενων συμφώνησαν και συμφώνησαν απόλυτα αντιστοίχως.

Ειδικότερα :

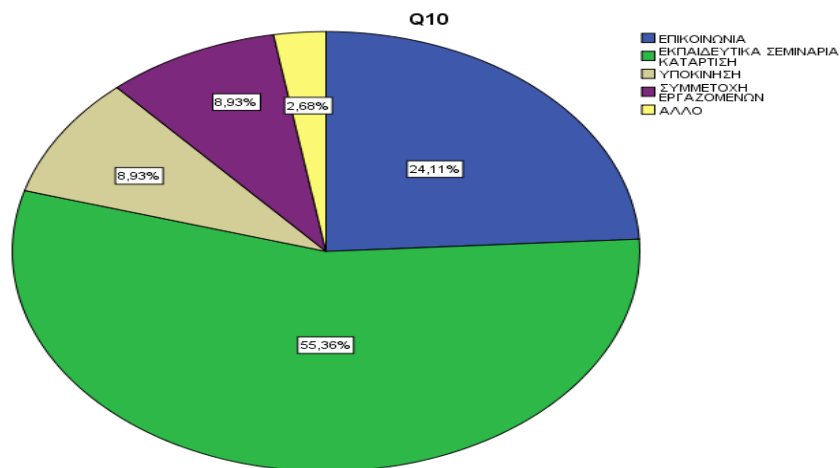
Σχήμα 6.13: Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;



Επιπρόσθετα σχετικά με το ποια διαδικασία διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής οι ερωτώμενοι έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις. Ειδικότερα το 24,11% των ερωτώμενων θεωρούν την επικοινωνία ως την διαδικασία κατά την οποία διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής. Το 55,36% θεωρούν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και την κατάρτιση. Επιπροσθέτως το 8,93% των ερωτώμενων θεωρούν την υποκίνηση ως μια διαδικασία για την διευκόλυνση της ενσωμάτωσης της αλλαγής.. Επίσης το 8,93% θεωρούν ως διαδικασία την συμμετοχή των εργαζομένων. Τέλος το 2,68% θεωρούν κάποια άλλη διαδικασία που διευκολύνει την ενσωμάτωση της αλλαγής.

Ειδικότερα:

Σχήμα 6.14: Ποια διαδικασία από τις ακόλουθες διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής.

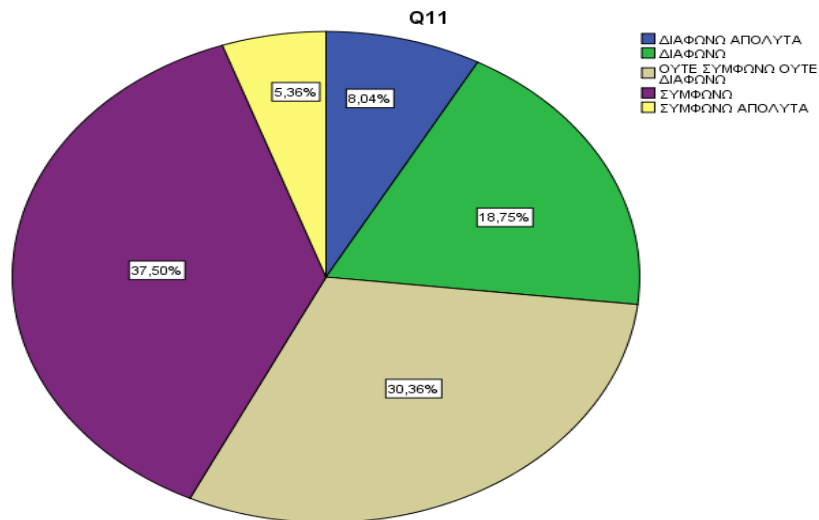


Επιπλέον σχετικά με το εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους οι ερωτώμενοι που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις.

Το 8,04% των ερωτώμενων απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα. Το 18,75% αυτών απάντησαν ότι διαφωνούν. Το 30,36% των ερωτώμενων στην συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν αλλά ούτε διαφωνούν στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων και συγκεκριμένα το 37,50% απάντησαν ότι συμφωνούν στην ερώτηση που τους τέθηκε. Τέλος το 5,36% των ερωτώμενων απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα στο ερώτημα που τους τέθηκε.

Ειδικότερα:

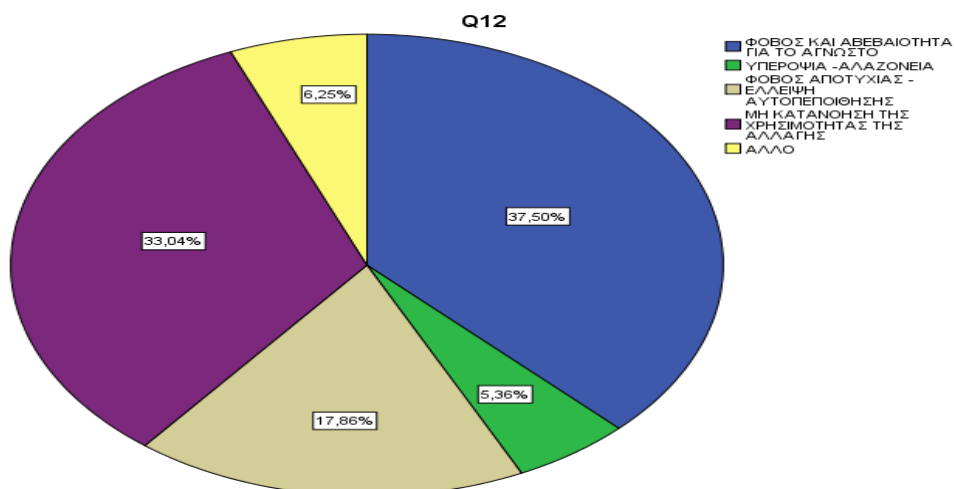
Σχήμα 6.15: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους



Επιπλέον σχετικά με τον λόγο για τον οποίο οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτώμενους που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν οι ακόλουθες. Το 37,50% των ερωτώμενων θεώρησαν ως κύριο λόγο τον φόβο και την αβεβαιότητα για το άγνωστο. Το 5,36% των ερωτώμενων θεώρησαν ως λόγο την υπεροψία- αλαζονεία-φόβο για το άγνωστο. Το 17,86% των ερωτώμενων θεώρησαν ως λόγο την έλλειψη αυτοπεποίθησης. Το 33,04% των ερωτώμενων θεώρησαν ως βασικό λόγο την μη χρησιμότητα της αλλαγής. Τέλος το 6,25% των ερωτώμενων θεώρησαν κάποιο άλλο λόγο.

Ειδικότερα

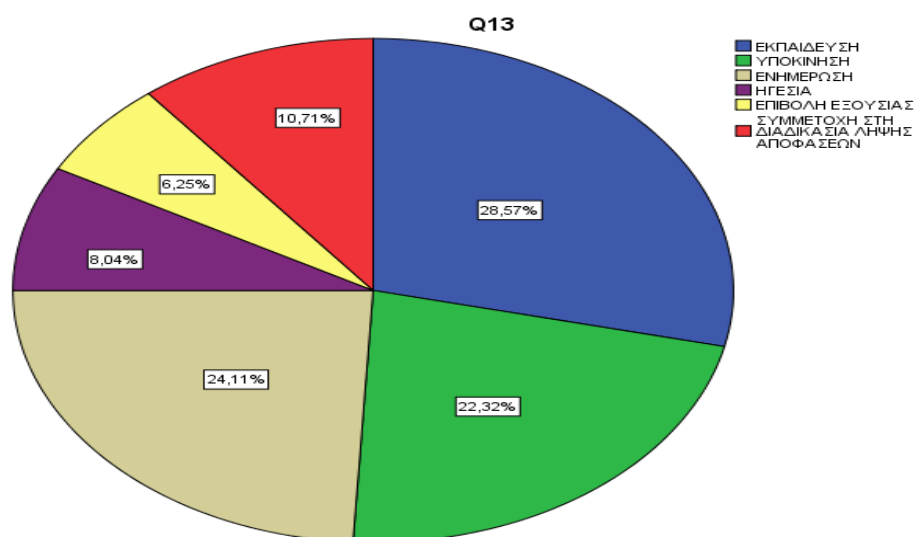
Σχήμα 6.16: Για ποιον λόγο οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές;



Επιπλέον σχετικά με το πώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι αλλαγές οι ερωτώμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα το 28,57% των ερωτώμενων θεωρούν την εκπαίδευση ως τον κατάλληλο τρόπο για την αντιμετώπιση της αντίστασης. Επιπροσθέτως το 22,32% των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν την υποκίνηση. Το 24,11% των ερωτώμενων την ενημέρωση. Το 8,04% την ηγεσία. Το 6,25% του δείγματος θεωρούν την επιβολή εξουσίας . Τέλος το 10,71% των ερωτώμενων θεωρούν την συμμετοχή στην διαδικασία λήψης αποφάσεων ως ένας τρόπος για την αντιμετώπιση της εν λόγω αντίστασης.

Ειδικότερα:

Σχήμα 6.17: Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις;



6.2 Διμεταβλητή Ανάλυση

Το δεύτερο μέρος της συγκεκριμένης στατιστικής ανάλυσης θα αφορά την διμεταβλητή ανάλυση. Ειδικότερα με τον όρο διμεταβλητή ανάλυση (Bivariate Analysis) εννοούμε τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένη η διμεταβλητή ανάλυση αναφέρετε στην διερεύνηση της ύπαρξης της ύπαρξης σχέσης μεταξύ ενός προσδιοριστή και μιας έκβασης

Ειδικότερα η μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε για την συγκεκριμένη ανάλυση είναι ότι θα προβούμε σε συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας και συγκεκριμένα των ερωτήσεων από 1-4 με κάθε μία από τις ερωτήσεις 1-13 του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου .

Για την συσχέτιση των μεταβλητών, δύο οποιασδήποτε ερωτήσεων της συγκεκριμένης έρευνας, μεταβαίνουμε σε έλεγχο υποθέσεων γνωστό και ως έλεγχος υποθέσεων για την συσχέτιση δύο κατηγορικών μεταβλητών(A -square test (έλεγχος χ^2) με δείκτες πιθανοφάνειας Person Chi-Square καθώς και Likelihood Ratio. Αξίζει να αναφερθεί ότι το διάστημα εμπιστοσύνης είναι 95% και συνεπώς το επίπεδο σημαντικότητας 0,05.

Ειδικότερα, για τον έλεγχο υποθέσεων για την συσχέτιση δύο κατηγορικών μεταβλητών και συγκεκριμένα με την βοήθεια του Chi-square test(έλεγχος χ^2) θα πρέπει να ισχύουν οι ακόλουθες υποθέσεις οι οποίες είναι:

- H_0 : Δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές-είναι ανεξάρτητες (οι παραχωρηθείσες συχνότητες είναι ίσες με τις αναμενόμενες συχνότητες).
- H_1 : Υπάρχει σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές(υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις πραγματικές και τις εκτιμώμενες συχνότητες, δηλαδή δεν είναι ίσες).

Αξίζει να αναφερθεί πριν από κάθε έλεγχο θέταμε τις παραπάνω υποθέσεις. Ειδικότερα σχετικά με την απόρριψη της H_0 ή της H_1 ακολουθούσαμε τον εξής ισχυρισμό. Απορρίπταμε την H_0 αν ύστερα από την στατιστική ανάλυση με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics το Pearson Chi-Square Significant ή fisher's Exact Test Significant(μη παραμετρικό τεστ) ήταν μικρότερο από 0,05. Στην αντίθετη περίπτωση δεχόμαστε την υπόθεση H_1 δηλαδή ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές –είναι δηλαδή ανεξάρτητες. Η επιλογή του 0,05 δεν είναι τυχαία. Ελέγχουμε με το 0,05 διότι το διάστημα εμπιστοσύνης που πήραμε είναι 95%. Εάν επιλέγαμε διάστημα εμπιστοσύνης 99% τότε θα ελέγγαμε με το 0,01,

Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί ότι με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics πραγματοποιήθηκε συσχέτιση όλων των δημογραφικών με τις ερωτήσεις από 1-13 του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου (θα παρατεθεί στο παράρτημα της εργασίας) , αλλά οι σημαντικότερες συσχετίσεις είναι αυτές που θα παρουσιαστούν και παρακάτω.

Στη συνέχεια, παρατίθενται, πιο αναλυτικά, οι συσχετίσεις που ελέγξαμε και τα αποτελέσματα που προήλθαν με την βοήθεια του στατιστικού πακέτου IBM SPSS Statistics , στα οποία καταλήξαμε.

1.Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων, με την ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε ένα έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι. Οι υποθέσεις είναι:

Ho: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων.

H1 : Υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων

Απορρίψαμε το Ho όπου το $\text{sig} < 0,05$ και δεχτήκαμε την H1 όπου $\text{sig} < 0,05$
Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακα 6.1 : Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 2 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	38,888 ^a	12	,000	,000 ^b	,000	,000			
Likelihood Ratio	43,542	12	,000	,000 ^b	,000	,000			
Fisher's Exact Test	37,699			,000 ^b	,000	,000			
Linear-by-Linear Association	3,820 ^c	1	,051	,053 ^b	,048	,057	,030 ^b	,027	,034
N of Valid Cases	112								

a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,955.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η εκπαιδευτική κατάσταση από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζεται με το εάν έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι.

2.Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων, με μια ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του.

Οι υποθέσεις είναι:

Ho: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορά εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων.

H1 : Υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορά εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων

Απορρίψαμε το Ho όπου το sig< 0,05 και δεχτήκαμε την H1 όπου sig<0,05

Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακας 6.2: Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 3 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	54,708 ^a	12	,000	,000 ^b	,000	,001			
Likelihood Ratio	52,241	12	,000	,000 ^b	,000	,000			
Fisher's Exact Test	43,628			,000 ^b	,000	,000			
Linear-by-Linear Association	24,413 ^c	1	,000	,000 ^b	,000	,000	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases	112								

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is 4,941.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η εκπαιδευτική κατάσταση από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζεται με το εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι , χρΐζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του.

3.Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων, με την ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών.

Οι υποθέσεις είναι:

H₀: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων.

H₁ : Υπάρχει σχέση μεταξύ της απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων

Απορρίψαμε το H₀ όπου το sig< 0,05 και δεχτήκαμε την H₁ όπου sig<0,05

Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακα 6.3 : Συσχέτιση εκπαιδευτικής κατάστασης με την ερώτηση 6 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	19,694 ^a	12	,073	,067 ^b	,062	,072			
Likelihood Ratio	20,208	12	,063	,060 ^b	,055	,065			
Fisher's Exact Test	19,110			,040 ^b	,036	,044			
Linear-by-Linear Association	,390 ^c	1	,532	,549 ^b	,539	,559	,295 ^b	,286	,304
N of Valid Cases	112								

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is ,625.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η εκπαιδευτική κατάσταση από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζεται με το εάν υπάρχει ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών.

4. Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η προϋπηρεσία των ερωτώμενων, με την ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε εάν έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε.

Οι υποθέσεις είναι:

Ho: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της πραγματοποίησης μεταρρυθμίσεων τα τελευταία χρόνια στο φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η προϋπηρεσία που έχουν οι ερωτώμενοι.

H1 : Υπάρχει σχέση μεταξύ της πραγματοποίησης μεταρρυθμίσεων τα τελευταία χρόνια στο φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η προϋπηρεσία που έχουν οι ερωτώμενοι.

Απορρίψαμε το Ho όπου το $sig < 0,05$ και δεχτήκαμε την H1 όπου $sig < 0,05$

Επομένως έχουμε ότι:

Απορρίψαμε το Ho όπου το $sig < 0,05$ και δεχτήκαμε την H1 όπου $sig < 0,05$

Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακα 6.4 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 2 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	37,098 ^a	8	,000	,000 ^b	,000	,000			
Likelihood Ratio	40,077	8	,000	,000 ^b	,000	,000			
Fisher's Exact Test	34,136			,000 ^b	,000	,000			
Linear-by-Linear Association	4,265 ^c	1	,039	,041 ^b	,037	,045	,020 ^b	,017	,023
N of Valid Cases	112								

a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,11.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is 2,065.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζεται με το εάν έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα.

5.Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η προϋπηρεσία των ερωτώμενων, με μια ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι , χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του.

Οι υποθέσεις είναι:

H₀: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε ένα ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι , χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του, με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η προϋπηρεσία που έχουν οι ερωτώμενοι.

H₁ : Υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε ένα ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι , χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του, με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η προϋπηρεσία που έχουν οι ερωτώμενοι.

Απορρίψαμε το H₀ όπου το sig< 0,05 και δεχτήκαμε την H₁ όπου sig<0,05

Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακα 6.5 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 3 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	19,706 ^a	8	,012	,007 ^b	,005	,009			
Likelihood Ratio	23,279	8	,003	,004 ^b	,003	,005			
Fisher's Exact Test	17,860			,010 ^b	,008	,012			
Linear-by-Linear Association	11,758 ^c	1	,001	,001 ^b	,000	,001	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	112								

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is -3,429.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζεται με το εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι , χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του.

6.Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η προϋπηρεσία των ερωτώμενων, με μια ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε τον τομέα τον οποίο θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Οι υποθέσεις είναι:

H₀: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε τον τομέα στον οποίο υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης ,με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η προϋπηρεσία που έχουν οι ερωτώμενοι.

H₁ : Υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε τον τομέα στον οποίο υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης ,με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η προϋπηρεσία που έχουν οι ερωτώμενοι.

Απορρίψαμε το H₀ όπου το sig< 0,05 και δεχτήκαμε την H₁ όπου sig<0,05

Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακα 6.6 : Συσχέτιση της προϋπηρεσίας των εργαζομένων με την ερώτηση 5 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

Chi-Square Tests									
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	17,924 ^a	8	,022	,019 ^b	,016	,021			
Likelihood Ratio	17,692	8	,024	,032 ^b	,028	,035			
Fisher's Exact Test	16,315			,031 ^b	,027	,034			
Linear-by-Linear Association	,028 ^c	1	,867	,870 ^b	,863	,876	,453 ^b	,443	,462
N of Valid Cases	112								

a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,63.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is -.167.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζονται με τον τομέα τον οποίο θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

7.Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι που συμμετέχουν στην συγκεκριμένη έρευνα , με μια ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε την διαδικασία που διευκολύνει την ενσωμάτωση της αλλαγής.

Οι υποθέσεις είναι:

H₀: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε την διαδικασία που διευκολύνει την ενσωμάτωση της αλλαγής, με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι.

H₁ : Υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε την διαδικασία που διευκολύνει την ενσωμάτωση της αλλαγής, με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι.

Απορρίψαμε το H₀ όπου το sig< 0,05 και δεχτήκαμε την H₁ όπου sig<0,05

Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακα 6.7 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 10 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	12,809 ^a	4	,012	,018 ^b	,015	,020			
Likelihood Ratio	18,153	4	,001	,001 ^b	,000	,001			
Fisher's Exact Test	12,453			,007 ^b	,006	,009			
Linear-by-Linear Association	,161 ^c	1	,688	,778 ^b	,770	,786	,389 ^b	,379	,398
N of Valid Cases	112								

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is ,402.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζονται με την διαδικασία που διευκολύνει την ενσωμάτωση της αλλαγής.

8.Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι που συμμετέχουν στην συγκεκριμένη έρευνα , με μια ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε τον λόγο όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές

Οι υποθέσεις είναι:

Ho: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε τον λόγο όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές, με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι.

H1 : Υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε τον λόγο όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές, με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι.

Απορρίψαμε το Ho όπου το sig< 0,05 και δεχτήκαμε την H1 όπου sig<0,05

Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακα 6.8 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 12 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13,602 ^a	4	,009	,011 ^b	,009	,013			
Likelihood Ratio	14,452	4	,006	,005 ^b	,003	,006			
Fisher's Exact Test	10,450			,018 ^b	,015	,020			
Linear-by-Linear Association	10,669 ^c	1	,001	,001 ^b	,000	,002	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases	112								

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is -3,266.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζονται με τον λόγο όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές.

9. Εδώ θέλουμε να προβούμε στην συσχέτιση μια εκ των δημογραφικών ερωτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας που αποτελεί η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι που συμμετέχουν στην συγκεκριμένη έρευνα , με μια ερώτηση του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα με την ερώτηση που αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις

Οι υποθέσεις είναι:

H₀: Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις , με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι.

H₁ : Υπάρχει σχέση μεταξύ της ερώτησης που αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις , με ένα από τα στοιχεία των δημογραφικών ερωτήσεων που είναι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι

Απορρίψαμε το H₀ όπου το sig< 0,05 και δεχτήκαμε την H₁ όπου sig<0,05
 Επομένως έχουμε ότι:

Πίνακα 6.9 : Συσχέτιση της θέσης των εργαζόμενων με την ερώτηση 13 του Β μέρους του ερωτηματολογίου.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	95% Confidence Interval		Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	54,525 ^a	5	,000	,000 ^b	,000	,000			
Likelihood Ratio	51,112	5	,000	,000 ^b	,000	,000			
Fisher's Exact Test	40,145			,000 ^b	,000	,000			
Linear-by-Linear Association	,476 ^c	1	,490	,496 ^b	,486	,505	,268 ^b	,260	,277
N of Valid Cases	112								

a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is ,690.

Επομένως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι από τα δημογραφικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις

6.3 Πολυμεταβλητή Ανάλυση

Το τελευταίο κομμάτι της έρευνας αυτής αφορά την πολυμεταβλητή ανάλυση. Η Πολυμεταβλητή Ανάλυση (Multivariate Analysis) αναφέρεται σε μεθοδολογίες και διαδικασίες με απώτερο σκοπό στην κατάληξη διαφόρων στατιστικών συμπερασμάτων με τη χρήση πολλών μεταβλητών. Ο απώτερος σκοπός της ανάλυση Cluster ή ανάλυσης κατά συστάδες δεν είναι τίποτα άλλο από την κατάταξη σε διάφορες ομάδες των είδη υπαρχόντων παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας την πληροφορία που υπάρχει σε κάποιες μεταβλητές.

Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση κατά συστάδες ή αλλιώς Cluster ανάλυση εξετάζει πόσο όμοιες είναι κάποιες παρατηρήσεις ως προς κάποιον αριθμό μεταβλητών ώστε να δημιουργήσει ομάδες από παρατηρήσεις που μοιάζουν μεταξύ τους. Αξίζει να αναφερθεί ότι μια επιτυχημένη ανάλυση θα πρέπει να καταλήξει σε ομάδες για τις οποίες οι παρατηρήσεις μέσα σε κάθε ομάδα να είναι όσο γίνεται πιο ομοιογενείς. Οι παρατηρήσεις διαφορετικών ομάδων θα πρέπει να διαφέρουν όσο γίνεται περισσότερο

Ειδικότερα στην περίπτωση μας η ανάλυση κατά συστάδες θα αφορά τις ακόλουθες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

- Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;
- Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε;
- Ο φορέας όπου εργάζεστε, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;
- Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;
- Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές;
- Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;
- Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;
- Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους ;

Ειδικότερα:

Η πρώτη ερώτηση για την οποία εφαρμόσαμε ανάλυση Cluster αφορά την ερώτηση που αναφέρει εάν η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων. Ειδικότερα παρατηρούμαι ότι δημιουργήθηκαν 2 βασικές ομάδες. Οι ομάδες αυτές δημιουργήθηκαν ύστερα από Hierarchical Cluster. Ακολούθησε η μέθοδος K-Means όπου προέκυψαν και τα τελικά κέντρα των τάσεων. Ειδικότερα για τα τελικά κέντρα των Clusters παρατηρούμαι ότι η πρώτη ομάδα έχει χαμηλότερους μέσους ενώ η δεύτερη ομάδα έχει υψηλότερους μέσους για την πρώτη ερώτηση. Σχετικά με την δεύτερη ερώτηση που αφορά εάν έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι η πρώτη ομάδα των τελικών κέντρων των Clusters έχει σχεδόν ίσους μέσους με την δεύτερη ομάδα. Αντιστοίχως για την τρίτη ερώτηση του ερωτηματολογίου που αφορούσε εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι , εάν χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του , δημιουργήθηκαν και εδώ δύο τελικά κέντρα clusters όπου η πρώτη ομάδα έχει χαμηλότερους μέσους από την δεύτερη. Αντιστοίχως για την έκτη ερώτηση που αφορά εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών η πρώτη ομάδα έχει χαμηλότερους μέσους από την δεύτερη. Σχετικά με την ερώτηση 7 που αφορούσε εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές, η πρώτη ομάδα έχει χαμηλότερους μέσους από την δεύτερη. Σχετικά με την ερώτηση οκτώ και συγκεκριμένα με το εάν οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα

τελευταία χρόνια είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης η πρώτη ομάδα είχε και εδώ χαμηλότερους μέσους από την δεύτερη ομάδα. Επιπλέον σχετικά με την ερώτηση εννέα που αφορούσε εάν οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά, η πρώτη ομάδα έχει και αυτή χαμηλότερους μέσους από την δεύτερη ομάδα. Τέλος Σχετικά με την ερώτηση έντεκα του ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα την ερώτηση που αφορούσε εάν οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους, η πρώτη ομάδα έχει υψηλότερους μέσους από την δεύτερη. Ειδικότερα:

Πίνακας 6.10: Αρχικά κέντρα των Clusters

	Cluster	
	1	2
Q1	1,00	5,00
Q2	3,00	4,00
Q3	2,00	5,00
Q6	1,00	5,00
Q7	1,00	5,00
Q8	2,00	4,00
Q9	1,00	4,00
Q11	2,00	5,00

Πίνακας 6.11: Τελικά κέντρα των Clusters

	Cluster	
	1	2
Q1	3,67	4,44
Q2	3,12	3,11
Q6	2,18	4,00
Q7	2,67	3,07
Q8	3,19	3,36
Q9	2,86	3,13
Q11	3,16	3,11

Πίνακας 6.12 : Number of Cases in each Cluster

Cluster 1	57,000
2	55,000
Valid	112,000
Missing	,000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7⁰

ΕΠΙΛΟΓΟΣ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Η δημόσια διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί τα νέα δεδομένα, να απαντά με ευελιξία στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και στις απαιτήσεις της κοινωνίας, να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών και στις προσδοκίες τους. Είναι αλήθεια ότι η δημόσια διοίκηση είναι ένα από τα περισσότερο αδύναμα σημεία του ελληνικού κράτους. Πάνω από πενήντα χρόνια η δημόσια διοίκηση αδυνατεί να συνεισφέρει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας, καθώς διαπιστώνεται μεγάλη αναντιστοιχία μεταξύ δαπανώμενων πόρων και παραγόμενων αποτελεσμάτων, δηλαδή προκύπτει αυξημένη κοινωνική επιβάρυνση σε σχέση με το περιορισμένο προκύπτον κοινωνικό όφελος (Πονηρού, 2013).

Η δημόσια διοίκηση δεν είχε ποτέ άλλοτε, όσο σήμερα την ανάγκη αλλαγής των διοικητικών και οργανωσιακών δομών της. Το πραγματικό ζητούμενο για την ελληνική δημόσια διοίκηση είναι η ανάγκη για βαθιά και ριζική αλλαγή, που θα οδηγήσει στη μεταμόρφωση της, καθώς δεν θα περιορίζεται σε αλλαγές των δομών και συστημάτων αλλά θα επεκτείνεται στην αποφασιστική αντιμετώπιση απαρχαιωμένων αντιλήψεων, νοοτροπιών και πρακτικών σε όλο το εύρος και σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. Επιδίωξη είναι οι μεταρρυθμίσεις που αποσκοπούν σε αλλαγή κουλτούρας, η μετάβαση προς μια αλλαγή τρίτου βαθμού και η διάπλαση μιας νέας διοικητικής συνείδησης, με ιδιαίτερη έμφαση στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των μηχανισμών της, στην ενίσχυση των βασικών αρχών της διοίκησης, όπως είναι η λογοδοσία, η διαφάνεια, η ανταπόκριση στα αιτήματα και τις ανάγκες των πολιτών, με σεβασμό στα χρήματα των ελλήνων φορολογουμένων. Υπό το πρίσμα των ανωτέρω, γίνεται εμφανές ότι η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να μεταλλαχθεί σημαντικά σε όλα τα επίπεδα, έτσι ώστε αντί για τροχοπέδη να αποτελέσει κινητήριο μοχλό ανάπτυξης για την οικονομία και την κοινωνία (Πονηρού, 2013).

Τα βασικά συμπεράσματα που εξείχθησαν από την συγκεκριμένη ποσοτική έρευνα (μέσω ερωτηματολογίων) είναι τα ακόλουθα:

Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων.

Στην ερώτηση που τέθηκε στους ερωτώμενους σχετικά με ένα έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ότι έχουν γίνει μεταρρυθμίσεις αλλά όχι σε μεγάλο βαθμό.

Επιπροσθέτως περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους που συμμετείχαν στην συγκεκριμένη έρευνα θεωρούν ότι στον φορέα όπου εργάζονται, αυτός χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων με απώτερο σκοπό και στόχο να εκπληρώνει σε καλύτερο βαθμό την αποστολή του.

Επιπρόσθετος σύμφωνα με την έρευνα αυτή καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι τομείς στους οποίους υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αφορούν κατά κύριο λόγο θέματα ανθρώπινου δυναμικού και οργάνωσης καθώς και θέματα αξιοποίησης πόρων, και λιγότερο θέματα γραφειοκρατίας και καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών.

Στην ερώτηση σχετικά με τον εάν έχουν οι εργαζόμενοι ενημέρωση σχετικά με τις επερχόμενες αλλαγές οι περισσότεροι από αυτούς απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν αλλά ούτε διαφωνούν με αυτή την ερώτηση που του τέθηκε να απαντήσουν. Αντιθέτως οι λιγότεροι απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα στο γεγονός ότι έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών.

Εκτός των σημαντικών προαναφερόμενων συμπερασμάτων όπου καταλήξαμε και παρουσιάστηκαν και ανωτέρω, οι ερωτώμενοι στην ερώτηση σχετικά με το εάν έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές οι περισσότεροι απάντησαν ότι, ούτε συμφωνούν αλλά και ούτε διαφωνούν σχετικά με την ερώτηση, ενώ μόνο ένα μικρό ποσοστό εξ αυτών απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα.

Παράλληλα, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια είναι ωφέλιμες για την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Επίσης, σχετικά με την ερώτηση που τέθηκε στους ερωτώμενους με το εάν οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά στον φορέα ή των οργανισμό όπου εργάζονται, οι πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν αλλά ούτε διαφωνούν στην ερώτηση αυτή αυτό που τους τέθηκε να απαντήσουν.

Επιπροσθέτως καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι διαδικασίες οι οποίες διευκολύνουν περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής, αποτελούν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια καθώς και η κατάρτιση, ενώ σε λιγότερο επίπεδο η υποκίνηση των εργαζομένων από κάποια ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Εκτός των προαναφερόμενων σημαντικών συμπερασμάτων εξάγουμε και το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι είναι δεκτικοί στις αλλαγές σε μεγάλο ποσοστό στον οργανισμό ή στον φορέα όπου εργάζονται.

Εκτός των άλλων, ο κύριος λόγος για τον οποίο μερικοί εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές είναι διότι υπάρχει φόβος και φυσικά αβεβαιότητα για το άγνωστο, ενώ σε λιγότερο ποσοστό οι ερωτώμενοι θεώρησαν την αλαζονεία-υπεροψία καθώς και την έλλειψη αυτοπεποίθησης, πιθανούς λόγους για τους οποίους

δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές όπου πιθανών θα προέλθουν στους οργανισμούς ή τους φορείς όπου απασχολούνται.

Στην ερώτηση που τέθηκε στους δημοσίους υπαλλήλους σχετικά με το πώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι αντιστάσεις που πιθανών υπάρχουν για την αλλαγή οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν ως τρόπο την εκπαίδευση , την ενημέρωση και την υποκίνηση, ενώ μικρό ποσοστό εξ αυτών απάντησαν την επιβολή εξουσίας από κάποιο ανώτερο διοικητικό στέλεχος .

Επιπροσθέτως με την βοήθεια της διμεταβλητής ανάλυσης καταλήξαμε στα ακόλουθα βασικά συμπεράσματα:

- Η εκπαιδευτική κατάσταση που έχουν οι ερωτώμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα, σχετίζεται με το εάν έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι.
- Η εκπαιδευτική κατάσταση ,σχετίζεται με το εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι , χρίζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του.
- Η εκπαιδευτική κατάσταση των ερωτώμενων, σχετίζεται με το εάν υπάρχει ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών πριν αυτές προβούν.
- Τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι ,σχετίζονται με το εάν έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα.
- Τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι ,σχετίζεται με το εάν ο φορέας όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι , χρίζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του.
- Τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι , σχετίζονται με τον τομέα στον οποίο θεωρούν οι ερωτώμενοι ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.
- Η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι, σχετίζεται με την διαδικασία που διευκολύνει την ενσωμάτωση της αλλαγής.
- Η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι σχετίζεται με τον λόγο όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές.
- Η θέση που κατέχουν οι ερωτώμενοι σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις που παρουσιάζονται στον οργανισμό ή τον φορέα.

Κλείνοντας ένας βασικός περιορισμός της έρευνας είναι ότι θα μπορούσε να διεξαχθεί παράλληλα μια ποιοτική έρευνα (διαμέσο συνεντεύξεων) από ανώτερα διοικητικά στελέχη οργανισμών ή φορέων του δημοσίου ,με απώτερο σκοπό και στόχο μια πιο ολοκληρωμένη θεώρηση της διοίκησης αλλαγών στον δημόσιο τομέα. Επίσης μια μελλοντική έρευνα είτε ποσοτική είτε ποιοτική θα μπορούσε να διενεργηθεί και σε άλλα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας με απώτερο σκοπό των εντοπισμών διαφορετικών εμποδίων και πιθανών προοπτικών ενσωμάτωση αλλαγών στη δημόσια διοίκηση. Παρόλα αυτά, θεωρώ ότι ο επιθυμητός στόχος της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας μου στο Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και

Διοίκησης του Πανεπιστημίου Αιγαίου επιτεύχθηκε στο μέγιστο βαθμό και ευελπιστώ να μπορεί να αποτελέσει σημαντική βοήθεια σε όποιους ερευνητές θέλουν να εμβαθύνουν τις γνώσεις τους στη Διοίκηση Αλλαγών στον δημόσιο τομέα στο μέλλον.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΚΑΙ ΦΟΡΕΩΝ

Ερωτηματολόγιο

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να προσδιοριστούν τα εμπόδια και οι προοπτικές ενσωμάτωσης αλλαγών στη δημόσια διοίκηση. Για το σκοπό αυτό θα σας παρακαλούσαμε να διαθέσετε λίγο από το χρόνο σας για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου. Υπενθυμίζουμε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, ενώ για τη συμπλήρωση του δεν θα χρειαστεί πάνω από 10 λεπτά

Μέρος : Α

1.Φύλλο.

α)(0) Άνδρας. β) (1)Γυναίκα.

2. Εκπαιδευτική Κατάρτιση.

α) (1) Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση.

β) (2) Κάτοχος Πτυχίου (ΑΕΙ/ΤΕΙ).

γ) (3) Κάτοχος Μεταπτυχιακού.

δ) (4) Κάτοχος Διδακτορικού.

3. Προϋπηρεσία στον Δημόσιο Τομέα(σε έτη).

α)(1) έως 10.

β) (2)10-20.

γ) (3) πάνω από 20.

4. Η θέση που κατέχετε στο δημόσιο είναι;

α) (1)Υπάλληλος.

β) (2) Προϊστάμενος/Διευθυντής.

Μέρος: Β

Στις παρακάτω ερωτήσεις αξιολογήστε το βαθμό συμφωνίας σας με κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις, γνωρίζοντας ότι: 1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

1. Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;

1	2	3	4	5

2. Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε;

1	2	3	4	5

3. Ο φορέας όπου εργάζεστε, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;

1	2	3	4	5

4. Πως κατατάσσετε το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας;
(1. Πολύ ασθενές , 2.Ασθενές, 3. Ούτε ασθενές ούτε αποτελεσματικό,
4.Απολεσματικό, 5.Πολύ αποτελεσματικό).

1	2	3	4	5

5. Σε ποίον τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας;

.....(1)Μείωση Γραφειοκρατίας.

.....(2)Καλύτερη Εξυπηρέτηση Πελατών.

.....(3)Αξιοποίησης Νέων Τεχνολογιών.

.....(4)Θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης.

.....(5) Αξιοποίηση Πόρων.

6. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;

1	2	3	4	5

7. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές;

1	2	3	4	5

8. Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;

1	2	3	4	5

9. Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;

1	2	3	4	5

10. Κατά την γνώμη σας ποια διαδικασία από τις ακόλουθες διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής. Προσδιορίστε κατά σειρά προτεραιότητας.

..... (1)Επικοινωνία.

..... (2)Εκπαιδευτικά Σεμινάρια/Κατάρτιση.

.....(3) Υποκίνηση.

.....(4) Συμμετοχή των εργαζομένων.

..... (5) Άλλο.

11. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους ;

1	2	3	4	5

12.Για ποιον λόγο θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές; Επιλέξτε μια απάντηση από τις 5 .

.....(1) Φόβος και αβεβαιότητα για το άγνωστο.

..... (2)Υπεροψία /Αλαζονεία.

..... (3)Φόβος Αποτυχίας/Ελλειψη αυτοπεποίθησης.

.....(4)Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής.

..... (5)Άλλο.

13. Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θεωρείται πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις;

..... (1)Εκπαίδευση

.....(2) Υποκίνηση

.....(3) Ενημέρωση

.....(4) Ηγεσία

.....(5) Επιβολή Εξουσίας

.....(6) Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο που διαθέσατε

Με εκτίμηση

Λεοντής Δημήτριος

Output SPSS Statistic

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΜΟΝΟΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Δ1. Φύλο

filo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΑΝΔΡΑΣ	54	48,2	48,2	48,2
ΓΥΝΑΙΚΑ	58	51,8	51,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Δ2. Εκπαίδευση

ekpaideusi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	26	23,2	23,2	23,2
ΑΕΙ ΤΕΙ	49	43,8	43,8	67,0
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	35	31,3	31,3	98,2
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	2	1,8	1,8	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Δ3. Προϋπηρεσία

proypiresia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-10	35	31,3	31,3	31,3
10-20	29	25,9	25,9	57,1
ΠΑΝΩ ΑΠΟ 20	48	42,9	42,9	100,0
Total	112	100,0	100,0	

Δ4. Θέση Δημοσίων Υπαλλήλων

thesi

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	97	86,6	86,6	86,6
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ - ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	15	13,4	13,4	100,0
Total	112	100,0	100,0	

E1 : Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	4,5	4,5	4,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	2	1,8	1,8	6,3
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	30	26,8	26,8	33,0
	ΣΥΜΦΩΝΩ	21	18,8	18,8	51,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	54	48,2	48,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E2: Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε;

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	10,7	10,7	10,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	18	16,1	16,1	26,8
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	41	36,6	36,6	63,4
	ΣΥΜΦΩΝΩ	27	24,1	24,1	87,5
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	14	12,5	12,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E3: Ο φορέας όπου εργάζεστε, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	2,7	2,7	2,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	10	8,9	8,9	11,6
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	19	17,0	17,0	28,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	23	20,5	20,5	49,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	57	50,9	50,9	100,0

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	3	2,7	2,7	2,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	10	8,9	8,9	11,6
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	19	17,0	17,0	28,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ	23	20,5	20,5	49,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	57	50,9	50,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E4: Πως κατατάσσετε το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας;**Q4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΠΟΛΥ ΑΣΘΕΝΕΣ	1	,9	,9	,9
	ΑΣΘΕΝΕΣ	2	1,8	1,8	2,7
	ΟΥΤΕ ΑΣΘΕΝΕΣ ΟΥΤΕ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ	39	34,8	34,8	37,5
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ	49	43,8	43,8	81,3
	ΠΟΛΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ	21	18,8	18,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E5: Σε ποίον τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας;**Q5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑΣ	18	16,1	16,1	16,1
	ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	14	12,5	12,5	28,6
	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ	19	17,0	17,0	45,5
	ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ	37	33,0	33,0	78,6
	ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΡΩΝ	24	21,4	21,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E6: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;

Q6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	12	10,7	10,7	10,7
	ΔΙΑΦΩΝΩ	23	20,5	20,5	31,3
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	37	33,0	33,0	64,3
	ΣΥΜΦΩΝΩ	25	22,3	22,3	86,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	15	13,4	13,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E7: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές;

Q7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	5	4,5	4,5	4,5
	ΔΙΑΦΩΝΩ	30	26,8	26,8	31,3
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	60	53,6	53,6	84,8
	ΣΥΜΦΩΝΩ	9	8,0	8,0	92,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	8	7,1	7,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E8: Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;

Q8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	1,8	1,8	1,8
	ΔΙΑΦΩΝΩ	25	22,3	22,3	24,1
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	27	24,1	24,1	48,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ	56	50,0	50,0	98,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E9: Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά;

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	10	8,9	8,9	8,9
	ΔΙΑΦΩΝΩ	19	17,0	17,0	25,9
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	47	42,0	42,0	67,9
	ΣΥΜΦΩΝΩ	34	30,4	30,4	98,2
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	2	1,8	1,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E10: Κατά την γνώμη σας ποια διαδικασία από τις ακόλουθες διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής. Προσδιορίστε κατά σειρά προτεραιότητας.

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	27	24,1	24,1	24,1
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	62	55,4	55,4	79,5
	ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	10	8,9	8,9	88,4
	ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	10	8,9	8,9	97,3
	ΑΛΛΟ	3	2,7	2,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E11: Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους;

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	9	8,0	8,0	8,0
	ΔΙΑΦΩΝΩ	21	18,8	18,8	26,8
	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	34	30,4	30,4	57,1
	ΣΥΜΦΩΝΩ	42	37,5	37,5	94,6
	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	6	5,4	5,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E12: Για ποιον λόγο θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές;

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΦΟΒΟΣ ΚΑΙ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΓΝΩΣΤΟ	42	37,5	37,5	37,5
	ΥΠΕΡΟΨΙΑ -ΑΛΛΑΖΟΝΕΙΑ	6	5,4	5,4	42,9
	ΦΟΒΟΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ - ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗΣ	20	17,9	17,9	60,7
	ΜΗ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	37	33,0	33,0	93,8
	ΑΛΛΟ	7	6,3	6,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

E 13: Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θεωρείται πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις;

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	32	28,6	28,6	28,6

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	25	22,3	22,3	50,9
ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ	27	24,1	24,1	75,0
ΗΓΕΣΙΑ	9	8,0	8,0	83,0
ΕΠΙΒΟΛΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	7	6,3	6,3	89,3
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗ	12	10,7	10,7	100,0
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΛΗΨΗΣ				
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ				
Total	112	100,0	100,0	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΔΙΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Δ1 :Φύλο * Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,800 ^b	,792	,808
Likelihood Ratio	,800 ^b	,792	,808
Fisher's Exact Test	,739 ^b	,730	,748
Linear-by-Linear Association	1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,508 ^b	,498	,518
N of Valid Cases			

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,070.

Δ2: Φύλο * Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,651 ^b	,642	,660
Likelihood Ratio	,652 ^b	,643	,661
Fisher's Exact Test	,647 ^b	,638	,656
Linear-by-Linear Association	1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,519 ^b	,510	,529
N of Valid Cases			

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,79.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,044.

Δ3: Φύλο*Ο φορέας όπου εργάζεστε, θεωρείται πως χηρίζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound

Pearson Chi-Square	,650 ^b	,641	,660
Likelihood Ratio	,650 ^b	,641	,660
Fisher's Exact Test	,641 ^b	,631	,650
Linear-by-Linear Association	1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,504 ^b	,494	,514
N of Valid Cases			

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,45.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,057.

Δ4: Φύλο* Πως κατατάσσετε το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,763 ^b	,754	,771
Likelihood Ratio	,763 ^b	,754	,771
Fisher's Exact Test	,763 ^b	,754	,771
Linear-by-Linear Association	,635 ^b	,626	,645
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)	
	Sig.	95% Confidence Interval

		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,357 ^b	,347	,366
N of Valid Cases			

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,484.

Δ5 :Φύλο * Σε ποιόν τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,598 ^b	,588	,608
Likelihood Ratio	,595 ^b	,585	,604
Fisher's Exact Test	,599 ^b	,589	,608
Linear-by-Linear Association	,215 ^b	,207	,223
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,117 ^b	,111	,124
N of Valid Cases			

- a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,75.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is -1,260.

Δ6: Φύλο * Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,727 ^b	,718	,736
Likelihood Ratio	,727 ^b	,718	,736
Fisher's Exact Test	,728 ^b	,719	,737
Linear-by-Linear Association	,300 ^b	,291	,309
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,157 ^b	,150	,165
N of Valid Cases			

- a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,79.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is 1,096.

Δ7: Φύλο * Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη

κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,650 ^b	,641	,659
Likelihood Ratio	,662 ^b	,652	,671
Fisher's Exact Test	,647 ^b	,638	,657
Linear-by-Linear Association	,397 ^b	,387	,407
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,213 ^b	,205	,221
N of Valid Cases			

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,41.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,894.

Δ8:Φύλο* Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,825 ^b	,818	,833
Likelihood Ratio	,849 ^b	,842	,856
Fisher's Exact Test	,719 ^b	,710	,728
Linear-by-Linear Association	,920 ^b	,915	,925

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,825 ^b	,818	,833
Likelihood Ratio	,849 ^b	,842	,856
Fisher's Exact Test	,719 ^b	,710	,728
Linear-by-Linear Association	,920 ^b	,915	,925
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,460 ^b	,451	,470
N of Valid Cases			

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,201.

Δ9: Φύλο* Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,323 ^b	,314	,332
Likelihood Ratio	,290 ^b	,281	,299
Fisher's Exact Test	,346 ^b	,337	,356
Linear-by-Linear Association	,689 ^b	,680	,698
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,342 ^b	,333	,352
N of Valid Cases			

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,96.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,492.

Δ10: Φύλο* Κατά την γνώμη σας ποια διαδικασία από τις ακόλουθες διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής. Προσδιορίστε κατά σειρά προτεραιότητας.

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,429 ^b	,420	,439
Likelihood Ratio	,349 ^b	,339	,358
Fisher's Exact Test	,469 ^b	,460	,479
Linear-by-Linear Association	,494 ^b	,484	,504
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,255 ^b	,247	,264
N of Valid Cases			

- a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,45.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is ,744.

Δ11: Φύλο* Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τούς ;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,770 ^b	,761	,778
Likelihood Ratio	,770 ^b	,761	,778
Fisher's Exact Test	,764 ^b	,756	,773
Linear-by-Linear Association	1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,523 ^b	,513	,533
N of Valid Cases			

- a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is ,042.

Δ12: Φύλο* Για ποιον λόγο θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις

αλλαγές;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,439 ^b	,429	,449
Likelihood Ratio	,455 ^b	,445	,465
Fisher's Exact Test	,432 ^b	,422	,441
Linear-by-Linear Association	1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,517 ^b	,507	,526
N of Valid Cases			

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,89.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,026.

Δ13: Φύλο*Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θεωρείται πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,463 ^b	,453	,472
Likelihood Ratio	,468 ^b	,458	,477

Fisher's Exact Test	,458 ^b	,449	,468
Linear-by-Linear Association	,044 ^b	,040	,047
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,023 ^b	,020	,026
N of Valid Cases			

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,38.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -2,043.

Δ14:Εκπαίδευση* Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,001 ^b	,000	,001
Likelihood Ratio	,000 ^b	,000	,000
Fisher's Exact Test	,000 ^b	,000	,000
Linear-by-Linear Association	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			

Linear-by-Linear Association	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases			

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 5,419.

Δ15 : Εκπαίδευση * Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,000 ^b	,000	,000
Likelihood Ratio	,000 ^b	,000	,000
Fisher's Exact Test	,000 ^b	,000	,000
Linear-by-Linear Association	,053 ^b	,048	,057
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,030 ^b	,027	,034
N of Valid Cases			

a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,955.

Δ16:Εκπαίδευση* Ο φορέας όπου εργάζεστε, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,000 ^b	,000	,001
Likelihood Ratio	,000 ^b	,000	,000
Fisher's Exact Test	,000 ^b	,000	,000
Linear-by-Linear Association	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases			

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 4,941.

Δ17 :Εκπαίδευση * Πως κατατάσσετε το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,173 ^b	,165	,180
Likelihood Ratio	,212 ^b	,204	,220
Fisher's Exact Test	,222 ^b	,214	,230

Linear-by-Linear Association	,078 ^b	,073	,083
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,040 ^b	,036	,044
N of Valid Cases			

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,806.

Δ18 : Εκπαίδευση * Σε ποιόν τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,104 ^b	,098	,110
Likelihood Ratio	,097 ^b	,091	,103
Fisher's Exact Test	,083 ^b	,078	,089
Linear-by-Linear Association	,829 ^b	,822	,836
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			

Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,424 ^b	,414	,433
N of Valid Cases			

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,25.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,261.

Δ19 :Εκπαίδευση * Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,067 ^b	,062	,072
Likelihood Ratio	,060 ^b	,055	,065
Fisher's Exact Test	,040 ^b	,036	,044
Linear-by-Linear Association	,549 ^b	,539	,559
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,295 ^b	,286	,304
N of Valid Cases			

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,625.

Δ20 :Εκπαίδευση * Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,229 ^b	,221	,238
Likelihood Ratio	,129 ^b	,123	,136
Fisher's Exact Test	,127 ^b	,121	,134
Linear-by-Linear Association	,074 ^b	,069	,079
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,038 ^b	,034	,041
N of Valid Cases			

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,802.

Δ21: Εκπαίδευση * Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,257 ^b	,248	,265
Likelihood Ratio	,322 ^b	,312	,331
Fisher's Exact Test	,264 ^b	,255	,272
Linear-by-Linear Association	,218 ^b	,210	,226
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,111 ^b	,105	,117
N of Valid Cases			

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,282.

Δ22 :Εκπαίδευση * Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)

	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,409 ^b	,399	,418
Likelihood Ratio	,521 ^b	,511	,530
Fisher's Exact Test	,440 ^b	,430	,450
Linear-by-Linear Association	,116 ^b	,110	,123
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,058 ^b	,054	,063
N of Valid Cases			

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -1,644.

Δ23: Εκπαίδευση * Κατά την γνώμη σας ποια διαδικασία από τις ακόλουθες

διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής. Προσδιορίστε κατά σειρά προτεραιότητας.

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,366 ^b	,357	,376
Likelihood Ratio	,392 ^b	,383	,402
Fisher's Exact Test	,417 ^b	,408	,427
Linear-by-Linear Association	,613 ^b	,604	,623
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,315 ^b	,306	,324
N of Valid Cases			

a. 14 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,556.

Δ24:Εκπαίδευση * Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους ;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)	
	Sig.	95% Confidence Interval

		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,784 ^b	,776	,792
Likelihood Ratio	,749 ^b	,740	,757
Fisher's Exact Test	,663 ^b	,653	,672
Linear-by-Linear Association	,770 ^b	,762	,778
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,394 ^b	,384	,403
N of Valid Cases			

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,320.

Δ25: Εκπαίδευση * Για ποιον λόγο θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,250 ^b	,241	,258
Likelihood Ratio	,118 ^b	,112	,124
Fisher's Exact Test	,174 ^b	,167	,182
Linear-by-Linear Association	,698 ^b	,689	,707
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)	
	Sig.	95% Confidence Interval

		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,363 ^b	,353	,372
N of Valid Cases			

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,387.

Δ26 :Εκπαίδευση* Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θεωρείται πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,965 ^b	,961	,968
Likelihood Ratio	,956 ^b	,952	,960
Fisher's Exact Test	,938 ^b	,933	,943
Linear-by-Linear Association	,246 ^b	,238	,255
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,132 ^b	,126	,139
N of Valid Cases			

- a. 14 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is -1,169.

Δ27: Προυπηρεσία * Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,000 ^b	,000	,000
Likelihood Ratio	,000 ^b	,000	,000
Fisher's Exact Test	,000 ^b	,000	,000
Linear-by-Linear Association	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,000 ^b	,000	,000
N of Valid Cases			

- a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,52.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is -4,748.

Δ28: Προϋπηρεσία * Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,000 ^b	,000	,000
Likelihood Ratio	,000 ^b	,000	,000
Fisher's Exact Test	,000 ^b	,000	,000
Linear-by-Linear Association	,041 ^b	,037	,045
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,020 ^b	,017	,023
N of Valid Cases			

- a. 5 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,11.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is 2,065.

Δ29: Προϋπηρεσία * Ο φορέας όπου εργάζεστε, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,007 ^b	,005	,009
Likelihood Ratio	,004 ^b	,003	,005
Fisher's Exact Test	,010 ^b	,008	,012
Linear-by-Linear Association	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases			

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -3,429.

Δ30: Προϋπηρεσία * Πως κατατάσσετε το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,312 ^b	,303	,321
Likelihood Ratio	,272 ^b	,263	,280
Fisher's Exact Test	,354 ^b	,345	,363
Linear-by-Linear Association	,498 ^b	,488	,508
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,265 ^b	,256	,273
N of Valid Cases			

- a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is -,704.

Δ31:Προυπηρεσία * Σε ποίον τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,019 ^b	,016	,021
Likelihood Ratio	,032 ^b	,028	,035
Fisher's Exact Test	,031 ^b	,027	,034
Linear-by-Linear Association	,870 ^b	,863	,876
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,453 ^b	,443	,462
N of Valid Cases			

- a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,63.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is -,167.

Δ32:Προυπηρεσία * Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη

ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,363 ^b	,354	,372
Likelihood Ratio	,369 ^b	,359	,378
Fisher's Exact Test	,345 ^b	,335	,354
Linear-by-Linear Association	,674 ^b	,665	,683
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,333 ^b	,324	,342
N of Valid Cases			

a. 4 cells (26,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,11.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,461.

Δ33: Προϋπηρεσία * Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,287 ^b	,278	,296
Likelihood Ratio	,284 ^b	,275	,293
Fisher's Exact Test	,270 ^b	,261	,278

Linear-by-Linear Association	,070 ^b	,065	,075
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,037 ^b	,033	,041
N of Valid Cases			

a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,29.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,824.

Δ34:Προυπηρεσία * Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,549 ^b	,539	,559
Likelihood Ratio	,498 ^b	,488	,508
Fisher's Exact Test	,555 ^b	,546	,565
Linear-by-Linear Association	,576 ^b	,566	,586
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			

Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,304 ^b	,295	,313
N of Valid Cases			

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,52.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,571.

Δ35:Προუπηρεσία * Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,420 ^b	,410	,429
Likelihood Ratio	,376 ^b	,366	,385
Fisher's Exact Test	,448 ^b	,439	,458
Linear-by-Linear Association	,297 ^b	,288	,306
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,157 ^b	,150	,164
N of Valid Cases			

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,52.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,059.

Δ36 : Προϋπηρεσία * Κατά την γνώμη σας ποια διαδικασία από τις ακόλουθες διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής. Προσδιορίστε κατά σειρά προτεραιότητας.

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,759 ^b	,750	,767
Likelihood Ratio	,835 ^b	,828	,842
Fisher's Exact Test	,693 ^b	,683	,702
Linear-by-Linear Association	,863 ^b	,856	,870
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,444 ^b	,434	,453
N of Valid Cases			

- a. 9 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is ,185.

Δ37:Προϋπηρεσία * Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τους ;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,599 ^b	,590	,609
Likelihood Ratio	,432 ^b	,422	,442
Fisher's Exact Test	,548 ^b	,538	,557
Linear-by-Linear Association	,565 ^b	,555	,575
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,289 ^b	,280	,298
N of Valid Cases			

- a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is -,609.

Δ38: Προϋπηρεσία * Για ποιον λόγο θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές;

Chi-Square Tests			
	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,340 ^b	,331	,349
Likelihood Ratio	,304 ^b	,295	,313
Fisher's Exact Test	,380 ^b	,370	,389
Linear-by-Linear Association	,968 ^b	,965	,972
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests			
	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,511 ^b	,501	,521
N of Valid Cases			

- a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is ,041.

Δ39: Προϋπηρεσία * Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θεωρείται πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,932 ^b	,927	,937
Likelihood Ratio	,942 ^b	,937	,946
Fisher's Exact Test	,928 ^b	,922	,933
Linear-by-Linear Association	,461 ^b	,451	,471
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,231 ^b	,223	,239
N of Valid Cases			

a. 8 cells (44,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,81.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,787.

Δ40 Θέση* Η δημόσια διοίκηση στα πλαίσια της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος χρήζει μεταρρυθμίσεων;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,841 ^b	,834	,848
Likelihood Ratio	,887 ^b	,881	,893
Fisher's Exact Test	,775 ^b	,766	,783
Linear-by-Linear Association	,619 ^b	,609	,628

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,841 ^b	,834	,848
Likelihood Ratio	,887 ^b	,881	,893
Fisher's Exact Test	,775 ^b	,766	,783
Linear-by-Linear Association	,619 ^b	,609	,628
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,340 ^b	,331	,350
N of Valid Cases			

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,582.

Δ41 Θέση* Έχουν πραγματοποιηθεί μεταρρυθμίσεις τα τελευταία χρόνια στον φορέα όπου εργάζεστε;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,068 ^b	,063	,073
Likelihood Ratio	,136 ^b	,129	,143
Fisher's Exact Test	,088 ^b	,082	,093
Linear-by-Linear Association	,229 ^b	,220	,237

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,068 ^b	,063	,073
Likelihood Ratio	,136 ^b	,129	,143
Fisher's Exact Test	,088 ^b	,082	,093
Linear-by-Linear Association	,229 ^b	,220	,237
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,124 ^b	,117	,130
N of Valid Cases			

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,61.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is 1,266.

Δ42 Θέση* Ο φορέας όπου εργάζεστε, θεωρείται πως χρήζει πρόσθετων μεταρρυθμίσεων προκειμένου να εκπληρώσει την αποστολή του;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,218 ^b	,210	,226
Likelihood Ratio	,189 ^b	,181	,196

Fisher's Exact Test	,285 ^b	,276	,294
Linear-by-Linear Association	1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,520 ^b	,510	,529
N of Valid Cases			

- a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is -,050.

Δ43 Θέση* Πως κατατάσσετε το επίπεδο αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας σας;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,757 ^b	,749	,766
Likelihood Ratio	,757 ^b	,749	,766
Fisher's Exact Test	,784 ^b	,776	,792
Linear-by-Linear Association	,606 ^b	,596	,615
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)	
	Sig.	95% Confidence Interval

		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,337 ^b	,328	,346
N of Valid Cases			

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -,571.

Δ44 Θέση* Σε ποίον τομέα θεωρείται ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης κατά σειρά προτεραιότητας;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,807 ^b	,799	,815
Likelihood Ratio	,822 ^b	,815	,830
Fisher's Exact Test	,846 ^b	,839	,853
Linear-by-Linear Association	1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,522 ^b	,512	,532
N of Valid Cases			

- a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,88.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is ,063.

Δ45 Θέση* Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη ενημέρωση επί των επερχόμενων αλλαγών;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,433 ^b	,423	,443
Likelihood Ratio	,541 ^b	,531	,550
Fisher's Exact Test	,492 ^b	,483	,502
Linear-by-Linear Association	,293 ^b	,284	,302
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,150 ^b	,143	,157
N of Valid Cases			

- a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,61.
 b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
 c. The standardized statistic is 1,156.

Δ46 Θέση* Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση προκειμένου να ανταποκρίνονται στις επερχόμενες αλλαγές;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,959 ^b	,955	,963
Likelihood Ratio	,917 ^b	,911	,922
Fisher's Exact Test	1,000 ^b	1,000	1,000
Linear-by-Linear Association	,755 ^b	,747	,764
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,429 ^b	,419	,438
N of Valid Cases			

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,67.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,313.

Δ47 Θέση* Οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια θεωρείται πως είναι ωφέλιμες για την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,223 ^b	,214	,231

Likelihood Ratio	,387 ^b	,377	,396
Fisher's Exact Test	,185 ^b	,177	,192
Linear-by-Linear Association	,876 ^b	,870	,883
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,463 ^b	,453	,472
N of Valid Cases			

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,264.

Δ48 Θέση* Οι επιχειρούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις θεωρείται ότι έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά ;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,436 ^b	,426	,445
Likelihood Ratio	,600 ^b	,590	,610
Fisher's Exact Test	,317 ^b	,308	,326
Linear-by-Linear Association	1,000 ^b	1,000	1,000
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound

Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,538 ^b	,528	,547
N of Valid Cases			

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is ,039.

Δ49 Θέση* Κατά την γνώμη σας ποια διαδικασία από τις ακόλουθες διευκολύνει περισσότερο την ενσωμάτωση της αλλαγής. Προσδιορίστε κατά σειρά προτεραιότητας.

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,018 ^b	,015	,020
Likelihood Ratio	,001 ^b	,000	,001
Fisher's Exact Test	,007 ^b	,006	,009
Linear-by-Linear Association	,778 ^b	,770	,786
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,389 ^b	,379	,398
N of Valid Cases			

- a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is ,402.

Δ50 Θέση* Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα θεωρείται πως είναι δεκτικοί ως προς την ενσωμάτωση αλλαγών στη λειτουργία της υπηρεσίας τούς ;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,432 ^b	,423	,442
Likelihood Ratio	,640 ^b	,630	,649
Fisher's Exact Test	,362 ^b	,353	,372
Linear-by-Linear Association	,294 ^b	,285	,303
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,177 ^b	,169	,184
N of Valid Cases			

- a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.
- b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
- c. The standardized statistic is -1,065.

Δ51 Θέση* Για ποιον λόγο θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι δεκτικοί στις αλλαγές;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,011 ^b	,009	,013
Likelihood Ratio	,005 ^b	,003	,006
Fisher's Exact Test	,018 ^b	,015	,020
Linear-by-Linear Association	,001 ^b	,000	,002
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,001 ^b	,000	,001
N of Valid Cases			

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

c. The standardized statistic is -3,266.

Δ52 Θέση* Στις περιπτώσεις που υφίστανται αντιστάσεις στην αλλαγή πως θεωρείται πως θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν οι εν λόγω αντιστάσεις;

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (2-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	,000 ^b	,000	,000
Likelihood Ratio	,000 ^b	,000	,000

Fisher's Exact Test	,000 ^b	,000	,000
Linear-by-Linear Association	,496 ^b	,486	,505
N of Valid Cases			

Chi-Square Tests

	Monte Carlo Sig. (1-sided)		
	Sig.	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square			
Likelihood Ratio			
Fisher's Exact Test			
Linear-by-Linear Association	,268 ^b	,260	,277
N of Valid Cases			

- a. 6 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,94.
b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.
c. The standardized statistic is ,690.

Παράρτημα Πολυμεταβλητή Ανάλυση

Initial Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
Q1	1,00	5,00
Q2	3,00	4,00
Q3	2,00	5,00
Q6	1,00	5,00
Q7	1,00	5,00
Q8	2,00	4,00
Q9	1,00	4,00
Q11	2,00	5,00

Iteration History^a

Iteration	Change in Cluster Centers
-----------	---------------------------

	1	2
1	3,901	3,518
2	,262	,143
3	,218	,137
4	,130	,093
5	,190	,155
6	,064	,053
7	,101	,088
8	,084	,084
9	,066	,067
10	,101	,101

Final Cluster Centers

	Cluster	
	1	2
Q1	3,67	4,44
Q2	3,12	3,11
Q3	3,82	4,35
Q6	2,18	4,00
Q7	2,67	3,07
Q8	3,19	3,36
Q9	2,86	3,13
Q11	3,16	3,11

Number of Cases in each Cluster

Cluster	1	57,000
	2	55,000
Valid		112,000
Missing		,000

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ασπρίδης Γ., Εισαγωγή στην πολιτική και διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους, Εκδόσεις Προπομπός,2013, Αθήνα.

Ασπρίσης Γ., Προσεγγίσεις στην οργάνωση και τη λειτουργία του κράτους, Εκδόσεις Μπάνια, 2006,Αθήνα..

Ακόλα Μ., Διοικώντας τις Αλλαγές ,Εκδόσεις Σιδέρη,σελ. 23-24,Αθήνα .

Βάλβης Μ., Η Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και η αλλαγή , Εκδόσεις Νέα Έκδοση, 1999, Αθήνα.

Βάλβης Μ., Διοίκηση προσωπικού: Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.

Βαρβαρέσος Κ., Η βιβλιογραφία ως οικονομική ιστορία, εκδόσεις Ιδιωτική, Αθήνα.

Βαρβαρέσος Κ., «Η Πλημμελής Λειτουργία της Διοικήσεως και η ανάγκη αναδιοργάνωσης αυτής», 1950, στο Μακρυδημήτρης Α. και Μιχαλόπουλος Ν. (επιμ.) « Εκθέσεις Εμπειρογνώμων για τη Δημόσια Διοίκηση 1950-1998», Εκδόσεις Παπαζήση , 2000, Αθήνα.

Γκόκης Δ., «Μεταρρύθμιση και Οργανωσιακή αλλαγή: Πολιτική ανάλυση για την αναδιάρθρωση της δομής και οργάνωσης των Περιφερειακών Υπηρεσιών Εκπαίδευσης», Μεταπτυχιακή Διατριβή,2012, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Δημακοπούλου Θ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο τομέα, Οργανισμός Εργατικής Εστίας, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2012.

Ζαφειρόπουλος Κ., Μυλωνάς Ν., Στατιστική με SPSS,Εκδόσεις Τζιόλα , 2017, Αθήνα.

Καρλής Δ., (2005). Πολυμεταβλητή στατιστική Ανάλυση. Αθήνα: εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.

Καστορή , Ε., Διαχείριση Αλλαγών σε οργανισμούς Υγείας, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς,2013, Πειραιάς.

Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική, σελ.161,2005,Αθήνα.

Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική, σελ.182,2005,Αθήνα.

Κέφης Β., Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, 2005, σ. 184,Αθήνα.

Ραμματά Μ., Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ, 2011,Εκδόσεις Κριτική.

Μακρυδημήτρης Α., « Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης» 4η Έκδοση, σελ. 143-146, 149, 165-170, 239-241, 371, 373- 375 Εκδόσεις Σάκκουλα,2010, Αθήνα -Θεσσαλονίκη.

Μιχιώτης Σ., Οργανωσιακές αλλαγές, Εκπαιδευτικό υλικό, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης Ινστιτούτο Επιμόρφωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης, 2007.

Μπατσίδης Α., Παραγοντική ανάλυση και SPSS, 2017.

Μπάτζιος Σ., Διοίκηση αλλαγών στο ανθρώπινο δυναμικό. Η μελέτη περίπτωσης του Ε.Ο.Π.Υ.Υ., Μεταπτυχιακή Διατριβή, 2017, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Μπαλοδήμας Δ., Ο ρόλος της ηγεσίας στη διοίκηση της αλλαγής, Μεταπτυχιακή Διατριβή, 2008, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, 2003, Αθήνα .

Μπουραντάς Δ., Ηγεσία. Εκδόσεις Κριτική, 2015, Αθήνα.

Πονηρού Ι., Διαχείριση Αλλαγών σε Οργανισμούς Υγείας, Διπλωματική Εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο,2013, Αθήνα.

Ραμματά, Μ., Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ.2019, Εκδόσεις Κριτική.

Ρωσσιδής Ι., Σημειώσεις Μεταπτυχιακού Προγράμματος, Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, 2019, Χίος.

Ρωσσιδής Ι., Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. 2013,Εκδόσεις Σταμούλη.

Σπηλιωτόπουλος Ε., Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου.,2018.

Συμεωνάκη Σ., Στατιστική για όλους με το SPSS, Εκδόσεις Σοφία,2015, Αθήνα.

Χυτήρης Α., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks , 2001, σ.324-352,Αθήνα.

Χυτήρης Α., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Interbooks,2011,Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013), Greek Public Administration Reform. How to Improve the Effectiveness of Strategic Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 710–717.

Al-Haddad S., Kotnour T.,(2015), Integrating the organizational change literature: a model for successful change, *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), pp. 234-262.

Andrews J.,Cameron H., Harris M., (2008), “All change? Managers experience of organizational change in theory and practice”. *Journal of organizationalchangemanagement*, 21(3), p. 301.

Armenakis, A. A., Bernerth, J., Pitts, J., & Walker, J. (2007), Organizational Change Recipients’ Beliefs Scale: Development of an Assessment Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505.

Barnard, M., & Stoll, N. (2010), Organisational Change Management: A rapid literature review. *Centre for Understanding Behaviour Change*, 11. R.

Beckhard , R./ Harris, R.,(1987) Organisational Transition: managing complex change, Addison-Wesley, Reading.

Bennebroek Gravenhorst, K. M., Elving, W. J. L., & Werkman, R. A. (2006), The communication and organizational change questionnaire: Development, results, and application, (June), 1–32.

BengatJ,Odenyo M., (2015), “Organizational change and resistance dilemmas” Resolution approaches and mechanisms” *InternationalJournal of Economics, Commerce and Management* ,3(2) ,pp1-17.

Blanchard K., Britt J., Hoekstra J., & Zigarmi P.,(2009) Who Killed Change: Solving the Mystery of Leading People Through Change. Polvera Publishing,.

Burnes B.,(2004) “Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal”. *Journal of Management Studies*, Volume 41, Issue 6, p.p. 977–1002.

Burnes B., (2004), *Managing change* (4th ed.). Prentice Hall, Harlow, England, p.323.

Cameron E.,&Green M.,(2009), *Making Sens of Change Management* .Kogan Page,.

Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016), Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.

- Dimitriadis, S., Blanas, N., Aspridis, G., & Vetsikas, A. (2016)**, Organizational Change Management: Delineating Employee Reaction to Change in SMEs Located in Magnesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 309–318.
- Elving, W. J. L. (2005)**, The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129–138.
- Felix, C., Vhuramayi, C., Martin, C., & Nyasha, M. (2013)**, Impact of Age on Employee Resistance to Change. A Case Study Cotton Company (COTTCO) in Zimbabwe By Case Study Cotton Company (COTTCO) in Zimbabwe. *Greener Journal of Business and Management Studies*, 3(9), 386–392.
- Gilgeous, V., & Chambers, S. (1999)**, Initiatives for Managing Resistance to Change. *Journal of General Management*, 25(2), 44–58.
- Jones J., Powers E., (2004)**, “Change Management: The Three Elements of Transformation”, *Strategy & Business*, 37, p.p. 101-104.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009)**, Organizational change capacity: the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 635–649.
- Katter, J.,(2001)**, Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική, Αθήνα, , σ.σ. 33-35.
- Kotte r, J.,(2001)** Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική, Αθήνα, σ.σ. 36-170.
- Katter J.P.,(1996)** Leading Change. Harvard Business Review Press, Boston.
- Linear, J., (2001)**, Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική, Αθήνα, 2001, σελ.19-32.
- McKinsey&Company (2012)**, «Η Ελλάδα 10 Χρόνια Μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό Μοντέλο Ανάπτυξης – Σύνοψη».
- Miller, D. (2001)**, Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359–368.
- Montana, P.J., Charnov, B.H., (2002)** ,Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Noblet, A., Rodwell, J., & McWilliams, J. (2006)**, Organizational change in the public sector: Augmenting the demand control model to predict employee outcomes under New Public Management. *Work & Stress*, 20(4), 335–352.
- Pettigrew A. & Whipp R.,(1991)** Managing Change for Competitive Success, Blackwell Publishers Inc., USA.
- Rus, M., & Rusu, D. O. (2015)**, The Organizational Culture in Public and Private Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 565–569.

Reissner, S., (2010)“Change, meaning and identity at the workplace”
Journal of organizational change management, vol. 23., 3, p.p. 287-299.

Robbins S./Decenzo D. and Coulter M (2012) ., Διοίκηση Επιχειρήσεων-Αρχές και εφαρμογές, Κριτική, Αθήνα, σ.σ. 380-381.

Robbins S. eta I., (2012), Διοίκηση Επιχειρήσεων-Αρχές και εφαρμογές, Κριτική, Αθήνα, σ.σ. 383-385.

Shaner D., (2010), The Seven Arts of Change: Leading Business Transformation that Lasts. Sterling Publishing ,New York.

Simoes, P. M. M., & Esposito, M. (2014), Improving change management: How communication nature influences resistance to change. Journal of Management Development, 33(4), 324–341.

Senior, B.(1999),Organisational Change, Pearson Education, London, 1999.

Todnem, R. (2005), Organisational Change: A Critical Review. Journal of Change Management, 5(4), 369–380.

Van De Ve, A.H. and Poole, M.S. (1995), «Explaining Development and Change in Organizations. Academy o Management Review, 20(3), pp. 510-540.

Jones G (2006), Organizational Theory, Design and Change, 5thedition,Prentice Hall, p.269-271.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, http://ec.europa.eu/ellada/press-center/news/archives/news_0_antimetopisi_krisis_level4_el.html. (Ανάκτηση στις 7/8/2019)

Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, <http://www.oecd.org>. (Ανάκτηση στις 5/8/2019)

Βουλή των Ελλήνων, <http://www.hellenicparliament.gr> (Ανακλήση στις 18/8/2019).

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.ydmed.gov.gr>. (Ανάκτηση στη 9/7/2019).

Ένωση Αποφοίτων Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, <http://www.enap.gr> (Ανάκτηση στη 28/8/2019).

Βιβλιοθήκη Νομοθεσίας Δημοσίων Δαπανών, www.docman.gr. (Ανάκτηση στη 12/7/2019).

Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδας, <http://www.dee.gr>. (Ανάκτηση στη 12/8/2019).

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης – ΕΚΔΔΑ (2015), (Online) Εκπαιδευτικό υλικό Επιμορφωτικού Προγράμματος: Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής, Αθήνα 9 <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/6-29/42-50> (Ανάκτηση στη 4/7/2019).

ΕΣΠΑ 2014 - 2020, Επιχειρησιακό πρόγραμμα Μεταρρύθμιση του

Δημόσιου Τομέα 2014-2020, (Online)

https://www.espa.gr/elibrary/Summary_OP_Metarruthmish_Dimosiou

[Tomea.pdf](#) (Ανάκτηση στη 13/8/2019).

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ), (Online) <http://www.ydmed.gov.gr> (Ανάκτηση στη 11/8 /2019).