



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΚΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΔΡΑ
ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ, ΤΗ ΛΑΡΙΣΑ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΘΕΟΔΩΡΑ Δ. ΜΠΛΙΟΥΜΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΡΚΑΤΣΟΥΛΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα

Θεοδώρα Δ. Μπλιούμη

«Στον σύζυγό μου, Νίκο, τον αέναο αρωγό στο ταξίδι για την προσωπική μου Ιθάκη,

Τους υιούς μου, Θάνο και Δημήτρη, που σέβονται τις επιλογές μου και αφουγκράζονται την αξία της προσπάθειας, των εμποδίων και των δεσμεύσεων που απαιτεί η επίτευξη κάθε στόχου»

Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετάσει τη μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης στην ψηφιακή εποχή σε σχέση με τους κύριους αποδέκτες διοικητικούς υπαλλήλους, οι οποίοι καλούνται να προσαρμοστούν, ώστε να ανταποκριθούν σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη και εξελισσόμενη παγκόσμια πραγματικότητα.

Διερευνώντας παράγοντες επίδρασης στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό της διοικητικής λειτουργίας του Δημοσίου, αξιολογείται ο βαθμός ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων ως προς αυτές, ελέγχεται η συσχέτιση αυτών των εννοιών μεταξύ τους και σε σχέση με δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων. Ειδικότερα μελετάται η περίπτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού διαδικασιών γραμματειακής – διοικητικής υποστήριξης της Περιφέρειας Θεσσαλίας με την εφαρμογή του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) «ΙΡΙΔΑ». Μεθοδολογικά επιχειρούνται περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση μετά τη συλλογή δεδομένων μέσω της χορήγησης ερωτηματολογίου.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων διαπιστώνεται η σύγκλιση της αξιολόγησης των υπαλλήλων στη δήλωση ικανοποίησής τους ως προς τις προϋποθέσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Οργανισμού. Παράλληλα καταδεικνύεται η συσχέτιση μεταξύ των τριών προϋποθέσεων ψηφιακού εκσυγχρονισμού επιβεβαιώνοντας και ενδυναμώνοντας δεδομένα της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Συγκεκριμένα προκύπτει ότι το Ανθρώπινο Δυναμικό, οι Συνεργασίες – Πόροι και οι Διοικητικές Διαδικασίες αλληλεπιδρούν στη διαμόρφωση συνθηκών πρόσφορων για την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του κράτους. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι συσχετίζονται εν μέρει τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων με τους παράγοντες – προϋποθέσεις για την Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση, οι απόψεις των υπαλλήλων δε διαφοροποιούνται και δεν προσδιορίζονται από τα υπό εξέταση προσωπικά ατομικά χαρακτηριστικά τους. Τέλος παρουσιάζονται οι περιορισμοί της παρούσας μελέτης και διατυπώνονται προτάσεις περαιτέρω έρευνας.

Η σπουδαιότητα της παρούσας μελέτης έγκειται στην παροχή πληροφοριών για τις επικρατούσες συνθήκες ψηφιακού μετασχηματισμού και ψηφιακής ωριμότητας της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κατ' επέκταση της Δημόσιας Διοίκησης, που αποτελεί πεδίο μείζονος ενδιαφέροντος τόσο για την εξυπηρέτηση

του πολίτη όσο και για την άσκηση δημόσιων πολιτικών. Ωστόσο, ως πεδίο μελέτης, δεν έχει διερευνηθεί και αξιολογηθεί επαρκώς τόσο η παρούσα κατάσταση και οι δυνατότητες του δημόσιου τομέα να ανταποκριθεί στην ανάγκη ταχύτερης μετάβασης σ' ένα ψηφιακό μοντέλο διοίκησης όσο και η χρησιμότητα συμπόρευσης και ψηφιακής αλληλεπίδρασης της Ελλάδας με χώρες της Ευρωπαϊκής Οικογένειας και της Παγκόσμιας Κοινότητας.

Λέξεις – κλειδιά: Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Τεχνολογίες της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών, ψηφιακή ικανότητα, ανθρώπινο δυναμικό, διοικητικές διαδικασίες, ΣΗΔΕ «ΙΡΙΔΑ», Περιφέρεια Θεσσαλίας.

Abstract

The purpose of this study is to examine the transition of Public Administration to the digital age in relation to the main consignees the administrators who are called to adapt in order to respond to an ever-changing and evolving global reality.

Factors influencing the digital modernization of the administrative function of the State are investigated, the degree of satisfaction of the administrative employees in relation to them is evaluated and the correlation of these concepts with each other and in relation to demographic characteristics of the employees is checked. In particular, the case of the digital transformation of secretarial administrative support procedures of the Region of Thessaly with the implementation of the Electronic Document Movement System (EDMS) <Iris> is studied. Methodologically, descriptive and inductive statistical analysis is attempted after the data collection through the issuance of a questionnaire.

The analysis of the results shows the convergence of the evaluation of the employees in their statement of satisfaction regarding the preconditions for the digital transformation of the Organization. At the same time the correlation between the three presuppositions of digital modernization is demonstrated, confirming and strengthening data from the bibliographic review. Specifically, it appears that the Work Force, the Collaborations –Resources and the Administrative Procedures interact in the formation of conditions which create the breeding ground for the achievement of the digital transformation of the Public Administration in the context of the e-government of the State. However, despite the fact that the personal characteristics of the employees are partially correlated with the factor –prerequisites for the Digital Public Administration, the views of the employees are different and are not determined by the personal individual characteristics which are under consideration. Finally, the limitations of this study are presented and suggestions for further research are made.

The importance of the present study lies in the provision of information on the prevailing conditions of digital transformation and digital maturity of the Greek local government and consequently of the public administration, which is a field of major interest both for the service of the citizen and the exercise of public policies. However, as a field of study, the current situation and the possibilities of the public sector to respond to the need for a rapid transition to a digital management model as

well as the usefulness of Greece's coexistence and digital interaction with countries of the European Union and the World Community have not been adequately investigated and evaluated.

Keywords: Greek Public Administration, Greek Local Government, Digital Transformation, Information and Communication Technologies, digital competence, work force, administrative processes, EDMS <Iris>, Region of Thessaly.

Πίνακας περιεχομένων

Συνοτομογραφίες	10
Εισαγωγή	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	14
1.1. Το Δημόσιο	14
1.1.1. Δημόσια Διοίκηση - ΝΠΔΔ	14
1.1.2. Δημόσιος Τομέας	14
1.2. Διοικητική μεταρρύθμιση	16
1.2.1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management)	18
1.2.2. Διοίκηση αλλαγών	19
1.2.3. Διοίκηση της Γνώσης	21
1.2.4. Μελέτες γραφειοκρατίας και μεταρρυθμίσεων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	22
1.3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	25
1.3.1. Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016-2020.....	29
1.3.2. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και υγειονομική κρίση	30
1.4. Ψηφιακός Μετασχηματισμός	31
1.5. Θεσμικό πλαίσιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού – Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	34
1.5.1. Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 (Ε.Ψ.Σ.).....	36
1.5.2. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού	37
1.6. Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ».....	38
1.7. Ψηφιακή ωριμότητα του Ελληνικού Δημοσίου σε αριθμούς.....	40
1.7.1. Ο ευρωπαϊκός δείκτης DESI.....	40
1.7.2. Ο διεθνής δείκτης IMD	41
1.8. Ανθρώπινο Δυναμικό – Διοικητικός δημόσιος υπάλληλος (Δ.Υ.).....	41
1.8.1. Ο ικανός δημόσιος υπάλληλος	43
1.8.2. Ψηφιακή ικανότητα.....	44
1.8.3. Αναβάθμιση ψηφιακών δεξιοτήτων δημοσίων υπαλλήλων	45
1.9. Ο ρόλος της μάθησης στη διεργασία της αλλαγής	46
1.10. Στάση εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ	51
2.1. Ερευνητικό πρόβλημα.....	51
2.2. Ενοιολογική αποσαφήνιση και λειτουργικός ορισμός μεταβλητών της μελέτης περίπτωσης	53
2.2.1. Διοικητική Διαδικασία	53

2.2.2. Η Περιφέρεια Θεσσαλίας ως Διοικητική Αρχή.....	54
2.2.3. Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων “ΙΡΙΔΑ”.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	55
3.1. Ερευνητικοί Στόχοι	55
3.2. Ερευνητικό πρόβλημα και υποθέσεις μελέτης.....	56
3.3. Ποσοτική Έρευνα.....	59
3.4. Το δείγμα της έρευνας	59
3.2. Εργαλείο Συλλογής δεδομένων	60
3.5.1. Δομή ερωτηματολογίου	61
3.5.2. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου	63
3.5.3. Εγκυρότητα Εννοιολογικής Κατασκευής της κλίμακας ΚΠΑ: Ανάλυση Παραγόντων SPSS	64
3.5.4. Διαδικασία διανομής – συλλογής των ερωτηματολογίων.....	65
3.5.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	66
4.1. Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για κατηγορικές μεταβλητές.....	66
4.1.1. Δημογραφικά στοιχεία	67
4.1.2. Κριτήρια – Προϋποθέσεις Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	71
4.2. Ερευνητικές Υποθέσεις	86
4.2.1. Έλεγχος κανονικότητας (Kolmogorov – Smirnov).....	86
4.2.2. Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση.....	86
4.3. Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας.....	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	98
5.1. Συμπεράσματα	98
5.2. Περιορισμοί – Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	106
Νομοθεσία.....	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	118
Πίνακες.....	118
Ερωτηματολόγιο	148

Συντομογραφίες

CoVid - 19	Corona Virus disease 2019
SPSS	Superior Performance Software System
SWOT	Strengths Weakness Opportunity Threat Analysis
ΒΨΜ	Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΔΕ	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
ΔΥ	Δημόσιος Υπάλληλος
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΗΛΔΙΑ	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Κ – ΣΗΔΕ	Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων
ΚΕΠ	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΝΔΜ	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΝΠΔΔ	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
ΠΘ	Περιφέρεια Θεσσαλίας
ΣΗΔΕ	Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων
ΤΑ	Τυπική Απόκλιση

ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση
ΤΠΕ	Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών
ΥΕ	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
ΦΕΚ	Φύλλο Ελληνικής Κυβέρνησης
ΨΜ	Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Εισαγωγή

Από την απαρχή του 21^{ου} αιώνα διαπιστώνονται πρόοδοι της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης ως προς την εξυπηρέτηση του πολίτη (π.χ. Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολίτη), τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ), την υιοθέτηση οδηγιών – προτύπων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, την ενδο-διοικητική επικοινωνία, προσπάθεια αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και διαμόρφωσης μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας στο πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η έμφαση δίνεται πλέον στην παραγωγή αποτελεσμάτων μέσα από την αλληλεπίδραση για τη διαμόρφωση και υλοποίηση μέτρων δημόσιας πολιτικής, χωρίς τον έντονο νομικισμό στην οργάνωση και λειτουργία της Διοίκησης με την τυπολατρική τήρηση των βημάτων κάθε διαδικασίας. Η πίεση των δανειστών κατά την οικονομική κρίση της δεκαετίας του 2010 ανάγκασε την Ελληνική Διοίκηση να εφαρμόσει σε μια “Διοίκηση με στόχους” και να εντατικοποιήσει την ψηφιοποίηση της λειτουργίας της.

Στη χαράυγή της νέας δεκαετίας (2020-2030) προαναγγέλθηκε πως το έτος 2020 θα ήταν, για την Ελλάδα, η χρονιά του ψηφιακού μετασχηματισμού (Ψ.Μ.) του κράτους. Μια δέσμη μέτρων για τη μείωση της γραφειοκρατίας και την αναβάθμιση των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις θα σηματοδοτούσε τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή του “homo digitalis”.

Οι πληροφορίες και τα στοιχεία που προσκομίζονται στις δημόσιες αρχές δεν θα υποβάλλονται εκ νέου (αρχή “άπαξ μόνον”), υπηρεσίες και μητρώα του Δημοσίου θα διαλειτουργούν, ο πολίτης θα έχει έναν και μοναδικό αριθμό, ως μέσο ταυτοποίησής του, ενώ συγχρόνως οι συναλλαγές του πολίτη με το Δημόσιο θα επιταχύνονται μέσω μιας κεντρικής διαδικτυακής πύλης, που θα αποτελεί το βασικό σημείο επαφής και ψηφιακής εξυπηρέτησης για το σύνολο των συναλλαγών με το Δημόσιο. Ωστόσο, η εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών για την ψηφιακή μεταρρύθμιση του Δημοσίου πρέπει να αναμετρηθεί με τη γάγγραινα των παθογενειών και εγγενών αδυναμιών του ελληνικού συστήματος, που μέχρι σήμερα καθιστά ατελέσφορη κάθε προσπάθεια διοικητικής ανασυγκρότησης.

Στη μελέτη που ακολουθεί γίνεται επισκόπηση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, με επίκεντρο την τελευταία εικοσαετία. Ως Δημόσια Διοίκηση εννοούνται οι Δημόσιες Υπηρεσίες, Υπουργεία και εποπτευόμενα από αυτά ΝΠΔΔ, οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες των Υπουργείων και οι υπηρεσίες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Α' και Β' βαθμού. Αναλύονται ο ρόλος και η λειτουργία της

Δημόσιας Διοίκησης και παρουσιάζεται η πορεία της διοικητικής μεταρρύθμισης με έμφαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Προβάλλονται παθογένειες και εγγενείς αδυναμίες που ανακόπτουν τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή. Παράλληλα, επισημαίνεται η αξία της διοίκησης αλλαγών και της διαχείρισης της γνώσης σ' ένα κράτος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ακολούθως αποτυπώνεται η επίδραση της υγειονομικής κρίσης, λόγω του κορωνοϊού, στην ψηφιακή μεταρρύθμιση. Στη συνέχεια προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά του ικανού διοικητικού υπαλλήλου, ο ρόλος της μάθησης στην αποδοτικότητα του και η στάση του στην αλλαγή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζεται το ερευνητικό ζήτημα των προϋποθέσεων για την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης και διατυπώνεται η ανάγκη μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της Περιφέρειας Θεσσαλίας (Π.Θ.), στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης του εν λόγω Οργανισμού, καθώς από τον Ιούνιο του 2020 εφαρμόζει σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων. Στην παρούσα έρευνα επιδιώκεται η συσχέτιση των παραγόντων “Ανθρώπινο Δυναμικό”, “Συνεργασίες και Πόροι” και “Διοικητικές Διαδικασίες”, ως προϋποθέσεων του Ψ.Μ., βάσει του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη χορήγηση ερωτηματολογίου σε δείγμα του πληθυσμού των διοικητικών υπαλλήλων της Π.Θ. που αφορούν τόσο τη συσχέτιση των τριών προαναφερθέντων παραγόντων όσο και την επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών του προσωπικού.

Κλείνοντας, εξάγονται συμπεράσματα υπό τους περιορισμούς της έρευνας και διατυπώνονται προτάσεις έρευνας που θα συνδράμουν στην εφαρμογή επιτελικών όρων σε μια Διοίκηση Αλλαγών και Διαχείρισης της Γνώσης στο πλαίσιο του New Public Management της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Το Δημόσιο

1.1.1. Δημόσια Διοίκηση - ΝΠΔΔ

Με το όρο «διοίκηση» ουσιαστικά αναφερόμαστε σε κάθε δραστηριότητα για να διευθετηθούν υποθέσεις που εξυπηρετούν ιδιωτικό ή δημόσιο σκοπό. Υπό την τυπική έννοια, οι φορείς ασκούν «διοίκηση».

Η Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ.) λειτουργεί ως κυριαρχική διοίκηση, καθώς η οργανωμένη Πολιτεία δραστηριοποιείται για τη διευθέτηση υποθέσεων που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Η δραστηριότητά της αποβλέπει στην πραγματοποίηση των σκοπών του κράτους στο πλαίσιο της έννομης τάξης, εξαιρουμένων της νομοθεσίας και της δικαιοσύνης. Η Δ.Δ. είναι εκείνο το υποσύστημα της κρατικής εξουσίας, η εκτελεστική εξουσία, όπου όλα τα όργανα και τα μέσα που διαθέτει το κράτος λειτουργούν για την ευημερία του κοινωνικού συνόλου, κάνοντας πράξη τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας που έχουν ληφθεί σύμφωνα με τους νόμους και το Σύνταγμα (άρθρο 43, παρ. 2).

Οι φορείς που ασκούν την κυριαρχική διοίκηση και συνιστούν τη Δημόσια Διοίκηση υπό στενή έννοια έχουν προνόμια δημόσιας εξουσίας, δηλαδή έχουν την εξουσία μονομερώς να επιβάλλουν υποχρεώσεις. Οι φορείς της Δ.Δ. είναι φυσικά πρόσωπα που φέρουν δικαιώματα και υποχρεώσεις, προκειμένου να εξυπηρετείται ο σκοπός του δημοσίου συμφέροντος με άσκηση δημόσιας εξουσίας διά των διοικητικών τους οργάνων. Στους φορείς Δ.Δ. συγκαταλέγονται μεταξύ άλλων οι Δημόσιες Υπηρεσίες, οι Δημόσιες Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Κάθε διοικητικό όργανο αποτελεί αυτοτελές υποκείμενο αρμοδιοτήτων, δεν έχει νομική προσωπικότητα, αλλά ασκεί τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του φορέα στον οποίο είναι ενταγμένο. Ειδικότερα το δημόσιο όργανο έχει εξοπλιστεί με δημόσια εξουσία, προκειμένου να διασφαλίζει την έννομη τάξη υπό τον περιορισμό ότι το όργανο αυτό δεν ανήκει στη νομοθετική ή τη δικαστική εξουσία (Σπηλιωτόπουλος Επ., 2011).

1.1.2. Δημόσιος Τομέας

Ο όρος «Δημόσιος Τομέας» και «ευρύτερος Δημόσιος Τομέας» περιλαμβάνεται τόσο στο Σύνταγμα (άρθρα 14 παρ. 9 και 103 παρ. 7) όσο και σε

νομοθετήματα που ρυθμίζουν τμήματα της κρατικής οργάνωσης και δραστηριότητας¹.

Στον ισχύοντα Ν. 4674/2020 «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α'53) οι φορείς του Δημοσίου Τομέα οριοθετούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 1 παρ. 6 του Ν. 1256/1982 (ΦΕΚ 65 Α) και τις μεταγενέστερες συμπληρώσεις του, πριν από την τροποποίηση του με το άρθρο 51 του Ν.1892/1990 (ΦΕΚ 101 Α).

Συγχρόνως, σύμφωνα με την παρ. 5 του άρθρου 46 του Ν.4456/2017, στους φορείς του Δημοσίου Τομέα υπάγονται επίσης:

- α. Η Προεδρία της Δημοκρατίας, ως προς το μόνιμο προσωπικό της.*
- β. Η Βουλή των Ελλήνων, ως προς το προσωπικό της, σύμφωνα με τα όσα ορίζει ο Κανονισμός της.*
- γ. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού και οι πάσης φύσεως επιχειρήσεις τους.*
- δ. Οι συνταγματικές κατοχυρωμένες ή μη Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές.*
- ε. Οι Τοπικές Ενώσεις Δήμων και Κοινοτήτων (Τ.Ε.Δ.Κ.), η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) και η Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (Ε.Ν.Α.Ε.).*
- στ. Οι Τοπικοί Οργανισμοί Εγγείων Βελτιώσεων, ως προς το προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.*
- ζ. Οι τράπεζες στις οποίες ο διορισμός Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου ή Διοικητή υπάγεται στις διατάξεις του άρθρου 49Α του Κανονισμού της Βουλής, καθώς και οι θυγατρικές τους ανώνυμες εταιρείες.*
- η. Τα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που ανήκουν στο Κράτος ή επιχορηγούνται τακτικά, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, από κρατικούς πόρους κατά 50% τουλάχιστον του ετήσιου προϋπολογισμού τους (π.χ. ο Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας, ΕΟΔΥ, που ιδρύθηκε με τον Ν. 4633/2019 και υπάγεται στην εποπτεία του Υπουργού Υγείας).*
- θ. Οι δημόσιες επιχειρήσεις, οργανισμοί και ανώνυμες εταιρείες που προβλέπονται στις διατάξεις του άρθρου 1 του Ν. 3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α).*

1.2. Διοικητική μεταρρύθμιση

Ο όρος «κακοδιοίκηση» χαρακτηρίζει τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα από τον περασμένο αιώνα. Η κακή λειτουργία του Δημόσιου Τομέα αφορά κατά κύριο λόγο τις πρακτικές της Δημόσιας Διοίκησης, όπου λείπει ο σεβασμός στα θεμελιώδη δικαιώματα, όπου η νομοθεσία δεν εφαρμόζεται, οι υποθέσεις διεκπεραιώνονται με τρόπο επιζήμιο για τους πολίτες και τη Δ.Δ., π.χ. αναιτιολόγητες καθυστερήσεις, ελλιπής πληροφόρηση, παραλείψεις (Διαμαντούρος, 2012).

Στη διοικητική παθολογία εντάσσονταν η ανισοκατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο, οι πελατειακές σχέσεις, ο νομικισμός και η γραφειοκρατική νοοτροπία (Varvaressos, 1952, όπ. αναφ. στο Μακρυδημήτρης, 1999).

Το 1965 ο καθηγητής Langord, εμπειρογνώμων του ΟΟΣΑ σημείωνε στην έκθεσή του ότι η Ελλάδα *«πρέπει άνευ αναβολής να αποκτήσει τον κατάλληλον διοικητικό εξοπλισμόν και δια τον λόγον αυτόν να δώσει απόλυτον προτεραιότητα εις την διοικητικήν μεταρρύθμισην»* (Μακρυδημήτρης, 1999, σελ. 52).

Με τον όρο μεταρρύθμιση αναφερόμαστε στην προσπάθεια να πραγματοποιηθούν αλλαγές σε οργανωτικό και θεσμικό πλαίσιο στη Διοίκηση, προκειμένου να αναβαθμιστεί η λειτουργία της και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες. Ο κύριος λόγος αποτυχίας της διαμόρφωσης και υιοθέτησης πολιτικών διοικητικής εξυγίανσης σε μια Διοίκηση που λειτουργεί υπό τη δημόσια γραφειοκρατία έχει εμπειρικά διαπιστωθεί πως απορρέει από τη μη πρότερη διερεύνηση του κοινωνικο-πολιτικού περιβάλλοντος, των οικονομικών συνθηκών και του αξιολογικού συστήματος της κοινωνίας στην οποία πρόκειται να λειτουργήσουν οι αλλαγές.

Η δυσκολία του εκσυγχρονισμού της Δ.Δ. μέσα από τη διοικητική μεταρρύθμιση καταδεικνύεται από τις πολυδιάστατες συνιστώσες που διακρίνουμε σε αυτή. Διοικητική μεταρρύθμιση σημαίνει δομική αναδιάρθρωση, ανασχεδιασμό διοικητικών διαδικασιών, αλλαγή διοικητικής κουλτούρας και διασύνδεση της διοικητικής μεταρρύθμισης με την οικονομική ανάπτυξη μέσα από την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Αλεξιάκη, 2004, σελ. 65).

Τη δεκαετία του 1950 οι κρατικές υπηρεσίες οργανώθηκαν σε γραφεία, τμήματα, διευθύνσεις και γενικές διευθύνσεις σύμφωνα με το μοντέλο του Max Weber και το 1951 με τον πρώτο υπαλληλικό κώδικα κατοχυρώθηκε μια Δ.Δ. κλασικού γραφειοκρατικού μοντέλου. Μέχρι το 1975 η άποψη του πολίτη **συστηματικά δεν λαμβανόταν υπόψη** δε μετρούσε, με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει η

όποια προσπάθεια εξάλειψης δυσλειτουργιών στον τρόπο αντιμετώπισης του πολίτη από τη Διοίκηση.

Ωστόσο, ακόμη και μετά την αποκατάσταση της Δημοκρατίας και την ενίσχυση της πρόσβασης του πολίτη στις Δημόσιες Υπηρεσίες, η Ελληνική Δ.Δ. πορευόταν στα γρανάζια μιας αναποτελεσματικής και δαιδαλώδους γραφειοκρατίας, όπου το διοικητικό σύστημα αποδυναμώνονταν από την κομματική διείσδυση, το πελατειακό σύστημα, την προσήλωση στον τυπικό νομικισμό, την ακατάλληλη στελέχωση, τις άστοχες μεταρρυθμίσεις [ΚΕΠΕ (1991) ΚΑΙ ΥΠΠΚ (1990), όπ. αναφ. στο Μακρυδημήτρης (1999), σελ 52-54]. Απόρροια αυτών ήταν η χαμηλή ποιότητα της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της Δ.Δ..

Στη δεκαετία του 1980, οπότε η Ελλάδα καλείται να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της εντός της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας επιχειρείται ο εξορθολογισμός του ρόλου του κράτους και αναγνωρίζεται η προτεραιότητα της Δ.Δ. να υπηρετεί το «Κοινό». Στο πλαίσιο αυτό, με τον Ν. 1388/1983 (ΦΕΚ Α' 113/29.8.1983), ιδρύεται η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και την κατάρτιση στελεχών για τη Δ.Δ..

Από τα μέσα της δεκαετίας του '90, η Ελλάδα, αξιοποιώντας πόρους που διέθετε η Ε.Ε. για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δ.Δ., αρχίζει να σχεδιάζει και σε δεύτερο χρόνο να εφαρμόζει προγράμματα προς αυτή την κατεύθυνση, όπως το «ΣΥΖΕΥΣΙΣ», την «ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ».

Το 1998 η Έκθεση «Ποιότητα για τη Δημόσια Διοίκηση» της Εθνικής Τράπεζας (ΕΤΕ, 1998) προτείνει να εισαχθούν στο Δημόσιο πρακτικές της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, όπως η Διοίκηση με Στόχους. Σε μια Διοίκηση μέσω Στόχων προϊστάμενοι και υφιστάμενοι σε κάθε επίπεδο δεσμεύονται σε ετήσια βάση να υλοποιούν συγκεκριμένες ενέργειες και να επιτυγχάνουν συγκεκριμένα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα.

Με τον Ν. 3230/2004 θεσπίζεται η Διοίκηση μέσω Στόχων και καθιερώνεται η μέτρηση της επίτευξης προκαθορισμένων και συγκεκριμένων στόχων και της επίτευξης μεγιστοποίησης των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης βάσει των διαθέσιμων πόρων.

Το 2005 η Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης απέστειλε στα Υπουργεία, τους ΟΤΑ και τα ΝΠΔΔ την ελληνική έκδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ, 2017) και τους «συνιστούσε» να το εφαρμόσουν. Το ΚΠΑ αποτελούσε ένα

εργαλείο για την αξιολόγηση της οργανωσιακής και ατομικής δράσης στην προσπάθεια της Δ.Μ..

Με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013» παρέχεται μια δέσμη αλληλοσυμπληρούμενων παρεμβάσεων με σκοπό την αντιμετώπιση των βασικών δυσλειτουργιών της Δ.Δ., όσον αφορά: α) τους βασικούς συντελεστές της διοικητικής ικανότητας (ανθρώπινο δυναμικό, κανονιστικό πλαίσιο, δομές κι συστήματα, β) το επίπεδο διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών και γ) το επίπεδο εφαρμογής τους από τις υπηρεσίες της Δ.Δ..

1.2.1. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management)

Τη δεκαετία του 1960 οι επιστήμονες άρχισαν να διατυπώνουν προτάσεις για το θέμα του εκσυγχρονισμού του κράτους, της πολιτικής και της διοίκησης προερχόμενες από την οικονομία. Προέκριναν τη μεταφορά στο πεδίο του δημόσιου μάνατζμεντ των υποδειγμάτων του επιχειρηματικού μάνατζμεντ, εμπλουτιζόμενων με στοιχεία των νομικών και πολιτικών επιστημών. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο εμφανίστηκε το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ), ως θεωρητική αλλά και πρακτική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου (Καρκατσούλης, 2004, σελ.39) και η Διοίκηση αλλαγών ως εξειδικευμένος κλάδος του μοντέλου ΝΔΜ στη Δημόσια Διοίκηση (Τσιγκνάκη, Ρωσσίδης, Ασπρίδης, 2017, σελ.4).

Το ΝΔΜ είναι εκείνη η μορφή οργάνωσης της Δ.Δ. που εναρμονίζεται με τις ανάγκες της διακυβέρνησης, που λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών, οι οποίοι συμμετέχουν, παράλληλα, στις διεργασίες και αποφάσεις της Δ.Δ.. Ως μοντέλο διοίκησης διακρίνεται για τον εξωστρεφή προσανατολισμό του στους πολίτες και διαπνέεται πέραν των παραδοσιακών αρχών της νομιμότητας και της ισότητας των ευκαιριών, από τις αρχές της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της οικονομικότητας (Ρωσσίδης, 2014). Καθιερώνεται δε η έννοια του πολίτη – πελάτη, καθώς ο πολίτης από παθητικός αποδέκτης των γραφειοκρατικών διαδικασιών γίνεται ισότιμος συνομιλητής με τη Δ.Δ. και ο τελικός κριτής (Μαρκαντωνάτου, 2011). Το κράτος λειτουργεί ως ρυθμιστής και ελεγκτής των υπηρεσιών που παρέχονται στον πολίτη, ενώ κριτήριο της στοχοθεσίας του αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη – πελάτη.

Το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης καλείται να λειτουργήσει με έμφαση στην προσωπική ευθύνη και την ατομική επίδοση του υπαλλήλου, τον οποίο η διοίκηση της οργάνωσης προσεγγίζει εξατομικευμένα ως προς τις ανάγκες του και τις

απαιτήσεις που έχει η οργάνωση από αυτόν. Στην προσπάθεια υπέρβασης των εμποδίων που ανακύπτουν στις μεταρρυθμίσεις του ΝΔΜ καθοριστική είναι η συμβολή του ηγέτη. Ενώς ηγέτη που διακινδυνεύει, που καινοτομεί, που συνεργάζεται, που ενθαρρύνει και υποκινεί όσο το δυνατόν περισσότερους κοινωνικούς εταίρους στη διαδικασία των αλλαγών και τους συσπειρώνει για να ικανοποιήσουν τις κοινές ανάγκες.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης η ελληνική Δ.Δ. καλείται από το άκαμπτο καθεστώς της βεμπεριανής γραφειοκρατίας να διαμορφώσει εκείνο το πλαίσιο νοημάτων και αξιών που θα συνδέει τους πολίτες σε μια πορεία κοινής δράσης, εφαρμόζοντας μια περισσότερο ‘managerial’ προσέγγιση. Είναι αναγκαίο να δεσμευθεί σε μια κουλτούρα Ολικής Ποιότητας. Μια κουλτούρα ολοκληρωτικής δέσμευσης προς την ποιότητα όπου αναμειγνύονται όλοι οι σχετιζόμενοι στη διαδικασία, ώστε με τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών (Κέφης, 2014).

Ειδικότερα, καλείται να εντάξει τα γενικά μέτρα, που προτείνονται από διεθνείς οργανισμούς και διακρατικές ενώσεις, όπως η Ε.Ε. και ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και να τα εφαρμόσει εναρμονίζοντάς τα με τις ιδιαιτερότητες, τις δυνατότητες, τις ανάγκες αλλά και την κουλτούρα της ελληνικής κοινωνίας. Η κρατική διοίκηση χρειάζεται, δηλαδή, να προωθήσει μεταρρυθμιστικά εγχειρήματα που χρησιμοποιούν πρακτικές και μεθόδους της σύγχρονης μορφής Διοίκησης, της Διοίκησης Αλλαγών, προκειμένου οι μεταρρυθμίσεις να είναι αποτελεσματικές.

1.2.2. Διοίκηση αλλαγών

Αδιαμφισβήτητα, η αξία της αλλαγής είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιβίωση σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση, οι διαρκείς κοινωνικοοικονομικές μεταβολές και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη εποχή, έχουν διαμορφώσει ένα άκρως απαιτητικό επιχειρηματικό και συνακολούθως διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Αυτή η οικονομική, πολιτική και κοινωνική πραγματικότητα επιβάλλει μια μεταρρυθμιστική προσέγγιση για τις δημόσιες οργανώσεις και διοικήσεις, προκειμένου να αναπτύξουν δυναμικά αντανακλαστικά εντοπισμού των νέων

συνθηκών και οι διοικήσεις να επικοινωνούν μεταξύ τους, παρά τις πολιτισμικές ή άλλες διαφορές τους.

Για την ανταπόκριση της διοικητικής διαδικασίας στις νέες διοικητικές προκλήσεις και την επιτυχή υλοποίηση της καθιέρωσης μιας αλλαγής χρειάζεται να αντιμετωπιστούν μια σειρά παραμέτρων, όπως η αλλαγή των τεχνολογικών εργαλείων, η αναπροσαρμογή της διοικητικής διαδικασίας κ.λπ..

Κάθε αλλαγή σ' έναν οργανισμό έχει πολυεπίπεδες διαστάσεις, γεγονός που καθιστά πολύπλοκη και δύσκολη την επιτυχία ενσωμάτωσής της ενώ, παράλληλα, αναδεικνύει την κρισιμότητα διαχείρισης μιας αλλαγής. Ο Μπουραντάς (2002), διακρίνει την τεχνική, τη διαχειριστική, την οργανωτική, τη μαθησιακή, την πολιτική, την πολιτισμική και την ψυχολογική διάσταση της αλλαγής. Σ' έναν οργανισμό ενδέχεται, δηλαδή, να αλλάξουν τα τεχνικά στοιχεία λειτουργίας του, ο τρόπος διαχείρισης για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, η οργανωτική δομή για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, η διοικητική νοοτροπία μέσα από τη διαμόρφωση νέων στάσεων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών, οι πολιτικές ισορροπίες μέσα στον οργανισμό, η οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και η ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού του οποίου η θέση και ο ρόλος επανακαθορίζονται (Τσικνάκη, Ρωσσίδης, Ασπρίδης, 2017, σελ 7).

Η εφαρμογή μιας αλλαγής στις οργανώσεις προσκρούει στην αντίσταση μετάβασης σε μια νέα κατάσταση που θα διαμορφώσουν οι επικείμενες αλλαγές. Σύμφωνα με έρευνα των Kuebler και Ross (Τσικνάκη, Ρωσσίδης, Ασπρίδης, 2017, σελ. 8) η συνήθης αντίδραση σε μια αλλαγή ξεκινά από ένα συναίσθημα «σοκ» που με την πάροδο του χρόνου εξελίσσεται σε άρνηση, φόβο, διαπραγμάτευση, κατάθλιψη και καταλήγει σε αποδοχή.

Η Διοίκηση Αλλαγών, προκειμένου να διαχειριστεί αποτελεσματικά την αντίσταση στην αλλαγή και να αντιμετωπίσει τα εμπόδια, εφαρμόζει μεθόδους που για παράδειγμα δίνουν έμφαση στην εκπαίδευση, την ποιοτικότερη επικοινωνία, τις πρακτικές υποκίνησης.

Μια από τις πιο σημαντικές αντιστάσεις στην πραγμάτωση του ΝΔΜ προέρχεται από τη διοικητική κουλτούρα, καθώς οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται το γραφειοκρατικό μοντέλο. Και ο ενστερνισμός σημαίνει κοινωνικά και οργανωσιακά ενσωματωμένες αντιλήψεις και στάσεις που δημιουργούν περισσότερα εμπόδια από ό,τι τα τεχνικά εμπόδια.

1.2.3. Διοίκηση της Γνώσης

Σ' έναν κόσμο που αλλάζει και που η γνώση αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επιβίωση και τη διαχείριση προγραμματισμένων και μη συνθηκών (π.χ. πανδημία CoVid-19), οι οργανισμοί καλούνται να αλλάξουν με μια στρατηγική προσέγγιση που εστιάζει στη Διοίκηση της Γνώσης.

Κάθε οργανισμός, για να μπορέσει να εφαρμόσει αποτελεσματικά τη στρατηγική διοίκησης της γνώσης, πρέπει πρωτίστως να έχει διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες στο εσωτερικό περιβάλλον του, όπως κατάρτιση και κινητοποίηση των εργαζομένων, συστήματα αποθήκευσης της γνώσης (π.χ. βάσεις δεδομένων), αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας και πνεύμα συλλογικότητας στους εργαζόμενους για τη δημιουργία, την αποθήκευση και την ανταλλαγή γνώσεων (Omotayo, 2015, όπ. αναφ. στο Κοτζαϊβάζογλου κ. ά., 2017).

Η στρατηγική διοίκησης της γνώσης θέτει τη γνώση στο επίκεντρο και αποσκοπεί, μέσω αυτής, ο οργανισμός να διαχειριστεί το διανοητικό κεφάλαιο και να προσαυξήσει σημαντικά την αποτελεσματικότητά του. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διοίκησης της γνώσης εξαρτάται από τις συνθήκες που διέπουν τον οργανισμό. Ειδικότερα, στον δημόσιο τομέα, πέραν για παράδειγμα των στόχων του οργανισμού ή του εξωγενούς περιβάλλοντος, καθίσταται αναγκαία η συνεκτίμηση του περιβάλλοντος που συνθέτει τη δημόσια διοίκηση, όπως τα διαθέσιμα τεχνολογικά μέσα, οι γραφειοκρατικές δομές, οι εκάστοτε δημόσιες πολιτικές, οι κανονιστικοί περιορισμοί κ. λπ..

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο τα εργαλεία της διοίκησης της γνώσης υποστηρίζουν πεδία πολιτικής μεταρρύθμισης που αφορούν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στις καινοτομίες στη Δ.Δ. και την ποιότητα των κανονιστικών πράξεων (Καρκατσούλης, 2003, όπ. αναφ. στο Κοτζαϊβάζογλου κ.ά., 2017).

Προκειμένου οι διοικήσεις των κρατικών φορέων να ενσωματώσουν τη θεωρία της διοίκησης της γνώσης στον Δημόσιο Τομέα, εφαρμόζουν ή βελτιώνουν τη χρήση σύγχρονων ΤΠΕ, τη χρήση μεθόδων διάχυσης της γνώσης στους εργαζομένους, τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και επιχειρούν να αλλάξουν σταδιακά την οργανωσιακή κουλτούρα. Η εναρμόνιση των συστημάτων γνώσης στη λειτουργία του Δημοσίου προϋποθέτει όλοι οι συμμετέχοντες στον οργανισμό να αναπροσαρμόσουν τις στάσεις, πεποιθήσεις, αξίες και συμπεριφορές τους.

Καθώς η αντίσταση στην αλλαγή είναι από τα σημαντικότερα προσκόμματα στις επιχειρούμενες μεταρρυθμίσεις για τη διακυβέρνηση του Δημοσίου, η Δημόσια Υπηρεσία καλείται να καλλιεργήσει στο ανθρώπινο δυναμικό την αίσθηση ότι το γνωσιακό κεφάλαιο δίνει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό και όχι για παράδειγμα τα πρόσκαιρα οικονομικά ή υγειονομικά δεδομένα.

Μέσα από τη διοίκηση της γνώσης οι Δημόσιες Υπηρεσίες θα μπορέσουν να υιοθετήσουν μια νέα οργανωσιακή κουλτούρα και κατ' επέκταση να αναδιαμορφώσουν τη λειτουργία τους, ενισχύοντας την καινοτομία και επιταχύνοντας τη ροή της πληροφορίας. Παράλληλα, η χρήση πρακτικών διοίκησης της γνώσης στο Δημόσιο συμβάλλει στην απίσχναση παθογενειών της Δ.Δ., όπως οι χρονικές υστερήσεις, η ασυνέχεια, η αναποτελεσματικότητα κ.ά. (Ρωσίδης και Ασπρίδης, 2017). Με την προσθήκη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογικών εργαλείων η γνώση αποθηκεύεται, μεταφέρεται, διαχέεται στοχευμένα ενώ, συγχρόνως, το ανθρώπινο δυναμικό έρχεται σε επαφή και αλληλεπιδρά για τη διεκπεραίωση δημόσιων υποθέσεων.

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα των Psychogios and Michalopoulos (2002), λόγοι πολιτικοί, γραφειοκρατικοί, πολιτισμικοί επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτό το εξωτερικό περιβάλλον και καθιστούν αδύνατη την επαρκή αξιοποίηση της γνώσης από στελέχη του Δημοσίου. Ειδικότερα και ιδιαίτερα, η υλοποίηση όποιας δημόσιας πολιτικής, στρατηγικής για την αξιοποίηση της οργανωσιακής γνώσης καθίσταται αδύνατη, όταν στελέχη του Δημοσίου σε θέσεις ευθύνης αδυνατούν μέσα από αποτελεσματικούς διαύλους επικοινωνίας να καθιερώσουν τη νέα οργανωσιακή κουλτούρα.

Μπορεί δε κατά καιρούς να υιοθετούνται δημόσιες πολιτικές που στοχεύουν στη διαμόρφωση στρατηγικών που εστιάζουν στη διαχείριση της γνώσης (Βερναρδάκης, 2016), ωστόσο η επίτευξη της αναγκαίας αύξησης της αποτελεσματικότητας της Δ.Δ. επιβάλλει τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης για τη διαχείριση της γνώσης στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

1.2.4. Μελέτες γραφειοκρατίας και μεταρρυθμίσεων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Τον Μάρτιο του 1996 η Διεύθυνση Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας του τότε Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης πραγματοποίησε

έρευνα γραφειοκρατίας (Καρκατσούλης, 2004) τα αποτελέσματα της οποίας κατέδειξαν χαρακτηριστικά της Ελληνικής Δ.Δ.. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε:

- η ύπαρξη ενός διακριτού κοινωνικού συστήματος που ενώνει τους υπαλλήλους και διαμορφώνει ένα ιδιαίτερο επικοινωνιακό νόημα που διακρίνει την Ελληνική Δ.Δ.,
- η επικράτηση της άποψης ότι ο δημόσιος υπάλληλος (Δ.Υ.) πρέπει κατά τη σταδιοδρομία του να αλλάζει θέσεις και αντικείμενα εργασίας,
- κλίμα εσωστρέφειας και απομόνωσης των Δ.Υ.,
- ότι μείζονα κριτήρια επιλογής της δημοσιοϋπαλληλίας αποτελούν η σταθερή αμοιβή και η ιδιότητα του ασφαλέστερου εργοδότη,
- προσήλωση των Δ.Υ. στη νομιμότητα της διοικητικής δράσης και αδυναμία παρακολούθησης τεχνικών και τεχνολογικών εφαρμογών λόγω του θεωρητικού υπόβαθρου της πλειονότητας,
- φορμαλιστική και νομικιστική κουλτούρα του δημοσιοϋπαλληλικού πληθυσμού,
- οι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν λάβει περιορισμένη εκπαίδευση ή επιμόρφωση μέσω της υπηρεσίας τους,
- ότι οι πελατειακές σχέσεις στο εξωτερικό ή/και στο εσωτερικό του διοικητικού συστήματος, το φαινόμενο του πολιτικού παρεμβατισμού και κομματισμού, δυνητικά παρακάμπτουν ουσιαστικά και δεοντολογικά διοικητικά όρια,
- μόνο 23% των Δ.Υ. υπαλλήλων συναινούν στη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών που θα λειτουργούν στη βάση της ατομικής ευθύνης (Bleicher K., όπ. αναφ. στο Καρκατσούλης Π., 2004, σελ. 268)

Η ανάγκη μεταρρύθμισης της Δ.Δ. οδήγησε στη δημοσίευση αρκετών μελετών, που παρέχουν διαπιστώσεις αλλά και συστάσεις, μεταξύ των οποίων:

- ❖ Η έκθεση του ΟΟΣΑ «Επιθεώρηση της Κεντρικής Διοίκησης» (2011) που, μεταξύ άλλων, συστήνει τη συγκρότηση «Κέντρου Διακυβέρνησης» (σελ. 33), τη στρατηγική διαχείριση του προϋπολογισμού (σελ.36), την καλύτερη νομοθέτηση (σελ. 30 & 79), την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τη διαλειτουργικότητα (σελ. 30 & 34), τη στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (σελ. 134), τη

στρατηγική συλλογή και διαχείριση δεδομένων και την εφαρμογή «συστήματος διαχείρισης της γνώσης» (σελ.39)

❖ Η «Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση» (2012)

Προσδιορίζει τις επιτελικές αρμοδιότητες της κεντρικής διοίκησης: στρατηγικός σχεδιασμός, οικονομική διοίκηση – προϋπολογισμός, καλή νομοθέτηση, ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, διαχείριση γνώσης, επικοινωνίας, έλεγχος παρακολούθησης αποτελεσμάτων πολιτικής (σελ. 45 και 47 – 48)

και προτείνει να εκπονείται ένα τριετές Σχέδιο Δράσης κάθε Υπουργείου, που εν συνεχεία θα εξειδικεύεται σε ετήσια προγράμματα (σελ. 49)

❖ Η μελέτη των Τσακλόγλου Π., Οικονομίδη Γ., Παγουλάτου Γ., Τριαντόπουλου Χρ. και Φιλιππόπουλου Απ. (2016) όπου ενδεικτικά προτείνονται:

- η αναδιοργάνωση του Δημοσίου μέσα από την εφαρμογή νέων οργανογραμμάτων των δομών της γενικής κυβέρνησης, την ανάπτυξη ενός σύγχρονου συστήματος περιγραφής θέσεων, την εκπόνηση ενός λεπτομερούς και ανά διετία επικαιροποιούμενου στρατηγικού σχεδιασμού για την ενδυνάμωση της αποτελεσματικότητας του Δημοσίου,

- η αναβάθμιση της ποιότητας διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με την ενοποίηση των βάσεων δεδομένων, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό, την καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης των Δ.Υ. συνδεδεμένου με το μισθολόγιο, τη θέση, τις ευθύνες και τις επιδόσεις, την εισαγωγή προγράμματος επαγγελματικής κατάρτισης βασισμένου στη δημιουργία κινήτρων,

- η ενίσχυση της διαφάνειας και η μείωση της γραφειοκρατίας στο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με την πλήρη εφαρμογή της Στρατηγικής για την ΗΛΔΙΑ, την ανάλυση και υιοθέτηση επιτυχημένων πρακτικών άλλων χωρών (όπως η Εσθονία)

❖ Η έρευνα «Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση: Χρηστή διακυβέρνηση, ανάπτυξη, καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη» (Καρκατσούλης Π., 2020) στην οποία διαμορφώνεται μια ατζέντα διοικητικών μεταρρυθμίσεων, «Ελλάδα 2021: Ατζέντα για την ελευθερία και την ευημερία», για τη συστημική αντιμετώπιση των

επίμονων κλινικών συμπτωμάτων της ελληνικής Δ.Δ.. Στην ατζέντα προτείνονται:

- η αντικατάσταση των αρμοδιοτήτων από οργανωμένα πεδία πολιτικής για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και την ενίσχυση των μηχανισμών ελέγχου,
- ο έλεγχος του ρυθμιστικού πληθωρισμού για τη διασφάλιση της ποιότητας της νομοθέτησης,
- η απλούστευση και τυποποίηση των διοικητικών διαδικασιών, ώστε κάθε διοικητική μονάδα να μην μπορεί να διαφοροποιείται ως προς την ακολουθητέα διοικητική διαδικασία,
- η μείωση του διοικητικού βάρους των επιχειρήσεων με την αναθεώρηση της πολιτικής κωδικοποιήσεων,
- η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών,
- η δημιουργία Συντονιστικού Κέντρου Διακυβέρνησης,
- η δημιουργία Ανεξάρτητης Αρχής για την πολιτική διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού για την αναχαίτιση του ελλείμματος αξιοκρατίας,
- η επικαιροποίηση της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής,
- η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από τη διαμόρφωση ενός νέου ρυθμιστικού πλαισίου και συστήματος πιστοποίησης των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

Με το πέρασμα στον 21^ο αιώνα η διοικητική μεταρρύθμιση επιδιώκει να περάσει από την εποχή της εσωστρέφειας, του νομικισμού και του προσανατολισμού στον εξορθολογισμό των υπηρεσιών, στη διαμόρφωση δημόσιων οργανώσεων που κρίνονται βάσει των αποτελεσμάτων τους, που αφορούν και έχουν αποδέκτες τους πολίτες.

Διεθνώς αρχίζει να επικρατεί η τάση διοικητικής μεταρρύθμισης που θέτει στο επίκεντρο τη μεταφορά τεχνογνωσίας, αρχών και μεθόδων διοίκησης από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα, το επονομαζόμενο New Managerialism και New Public Management (Καρκατσούλης, 2001).

1.3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Οι μεταρρυθμίσεις του ΝΑΜ στην πορεία τους εντάχθηκαν στο περιβάλλον της «νέας οικονομίας», με κύρια χαρακτηριστικά την ισχυρή αντιπληθωριστική ανάπτυξη, τους χαμηλούς δείκτες ανεργίας, τον ταχέως αυξανόμενο ρόλο των ΤΠΕ,

τις υψηλές χρηματιστηριακές επιδόσεις και τη συνεχή αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων και των αγορών (OECD, 2000). Στην πενήντάχρονη ιστορία τους οι μεταρρυθμίσεις μετατοπίστηκαν από ένα στενά οικονομικό πλαίσιο σ' ένα περισσότερο «πολιτικό».

Κατά μία γενική φιλοσοφική αντίληψη η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (ΗΛΔΙΑ) έχει τη δυναμική να βελτιώσει τη δημοκρατική συμμετοχή και να εστιάσει σε πρωτοβουλίες που θα φέρουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των διάφορων μορφών διακυβέρνησης και του πολίτη σε νέα επίπεδα. Επί του πρακτέου η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η χρησιμοποίηση των ανερχόμενων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη διευκόλυνση των διαδικασιών της Κυβέρνησης και της Δημόσιας Διοίκησης.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση ως ΗΛΔΙΑ ορίζεται «η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες, ώστε να βελτιωθούν η παροχή δημοσίων υπηρεσιών και οι δημοκρατικές διαδικασίες καθώς και να ενισχυθεί η υποστήριξη των πολιτικών που ασκεί το Δημόσιο» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, χ.η.).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται σε μια κατάσταση κατά την οποία οι διοικητικές, νομοθετικές και δικαστικές υπηρεσίες (συμπεριλαμβανομένων των κεντρικών και τοπικών κυβερνήσεων) ψηφιοποιούν τις εσωτερικές και εξωτερικές τους λειτουργίες και χρησιμοποιούν αποτελεσματικά δικτυωμένα συστήματα για την επίτευξη καλύτερης ποιότητας στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών (Έκθεση της Επιτροπής των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003).

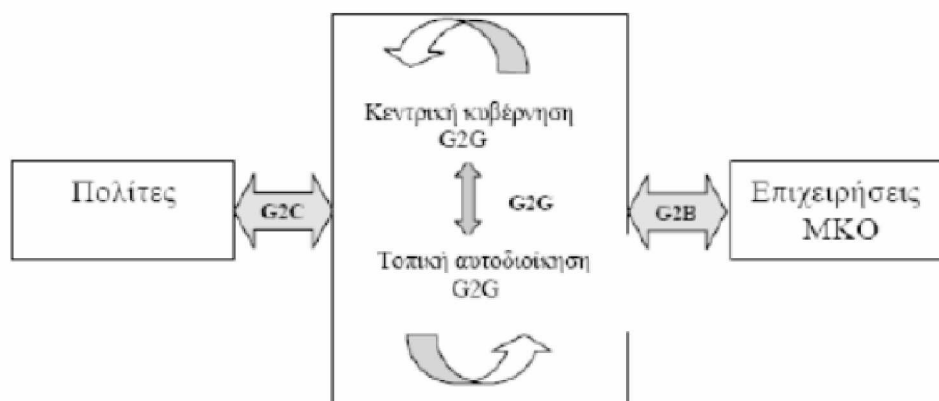
Η ΗΛΔΙΑ εντάσσεται στα πεδία πολιτικής που διαμορφώνονται και εφαρμόζονται στο πλαίσιο του μεταρρυθμιστικού μοντέλου του ΝΑΜ, όπου επιχειρείται ο μετασχηματισμός της διοικητικής νοοτροπίας των δημοσίων οργανισμών σε μια κουλτούρα περισσότερο λειτουργική και εστιασμένη στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Η ΗΛΔΙΑ πορεύεται πλήρως με τις αρχές της διοίκησης της γνώσης, προάγοντας την ηλεκτρονική διαχείριση των υποθέσεων και την ψηφιακή εξυπηρέτηση των πολιτών (Κοτζαϊβάζογλου κ. ά., 2017).

Πληθώρα μελετών τεκμηριώνουν τη σημαντική επίδραση του διαδικτύου στην διοικητική αναδιοργάνωση (Anderson, όπ.αναφ. στο Καρκατσούλης, 2004, σελ 215) και αναλύουν τα οφέλη της ενσωμάτωσης των ΤΠΕ στη διοικητική πρακτική με όρους οικονομικότητας, ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

Η ΗΛΔΙΑ συμβάλλει στην υψηλή παραγωγικότητα, μετατρέποντας τον Δημόσιο Τομέα περισσότερο ανοιχτό σε συμμετοχή, με λιγότερους αποκλεισμούς. Συγχρόνως, αποτελεί έναν καταλυτικό παράγοντα για τη βαθμιαία αλλαγή του γενικότερου διοικητικού μοντέλου σ' ένα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικότερο μοντέλο διακυβέρνησης, έχοντας ως κύριο πλαίσιο εφαρμογής βασικές αρχές της Καλής Διακυβέρνησης (Good Governance Principles), όπως είναι η συμμετοχή των πολιτών, η συνεκτικότητα μεταξύ των διάφορων πολιτικών/προγραμμάτων, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία (Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2006).

Ανάλογα με το ποιος παρέχει και σε ποιον απευθύνεται μια υπηρεσία διακρίνουμε την κατηγορία Government to Citizen (G2C), όπου παρατηρείται αλληλεπίδραση των πολιτών με το κράτος, την κατηγορία Government to Business (G2B), όπου εντοπίζεται αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων με την πολιτεία και την Government to Government (G2G).

Ο τομέας του G2G θεωρείται η "ραχοκοκκαλιά" της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, διότι, προκειμένου το κράτος να έχει σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία και παροχή υπηρεσιών τόσο στους πολίτες όσο και στις επιχειρήσεις, θα πρέπει πρώτα να υπάρχει το κατάλληλο ηλεκτρονικό υπόβαθρο για την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων κρατικών υπηρεσιών και συστημάτων. Με αυτόν τον τρόπο στη συνέχεια θα είναι δυνατόν να καταστούν επιτυχείς οι ηλεκτρονικές συναλλαγές με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Ο τομέας G2G περιλαμβάνει τη διανομή δεδομένων και την ολοκλήρωση ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ κρατικών οντοτήτων.



Εικόνα 1.1. Είδη υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Ροδοσθένους, 2005)

Με την Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης www.ermis.gov.gr η Ελλάδα εισέρχεται στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τους Drogkaris, P. et al. (2010) *βασικός στόχος της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης «Ερμής» είναι η ουσιαστική και άρτια εξυπηρέτηση των πολιτών στις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση (φυσικές ή ηλεκτρονικές), μέσα από την ανάπτυξη ολοκληρωμένων και ασφαλών υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών (3ου και 4ου επιπέδου) από ένα κεντρικό σημείο, προσφέροντας όλες τις απαραίτητες υποδομές και εφαρμογές για την επίτευξη πλήρους διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης και την ψηφιακή αυθεντικοποίηση των πολιτών*”.

Με γνώμονα τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής κοινωνίας και των τομέων της κυβερνητικής πολιτικής με δρομολογημένα έργα Πληροφορικής και Επικοινωνιών, αλλά και με σχεδιασμό μέσο/μακροπρόθεσμων δράσεων, οι οποίες θα ενίσχυαν και θα ενέτειναν τις προσπάθειες αντιμετώπισης της γραφειοκρατίας και βελτίωσης της παραγωγικότητας του Δημόσιου Τομέα, το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης διαμόρφωσε το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020.

Ένας από τους στόχους του Σχεδίου ήταν η επίτευξη διαλειτουργικότητας μεταξύ των βάσεων δεδομένων και των μητρώων των διαφόρων Δημοσίων Υπηρεσιών για καλύτερη οργάνωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε κυβερνητικό επίπεδο, ώστε να είναι σε θέση να παρέχει ακόμη καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες.

Στην επίτευξη του στόχου αυτού θα συνέβαλε η δράση «Εκσυγχρονισμός Κράτους και Διοίκησης». Ουσιαστικός σκοπός της ήταν η επίτευξη της διαλειτουργικότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε επίπεδο G2G, αλλά και της ανάπτυξης ενός συστήματος μέτρησης, αξιολόγησης και συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών με τη χρήση των ΤΠΕ.

Βάσει της ανάλυσης SWOT για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα (Σπινέλλης κ.ά., 2018), η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα μπορεί να αποτελέσει μοχλό για την αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης και κινητήρια δύναμη για οικονομική ανάπτυξη δεδομένου ότι διαθέτει δυνατά σημεία και αξιόλογες ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει για να αναχαιτίσει σημαντικές αδυναμίες και απειλές του περιβάλλοντος.

Εικόνα 1.2.: Ανάλυση SWOT για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

<p>Δυνατά σημεία</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υλοποιημένα έργα σε αρκετούς τομείς του Δημοσίου • Άτομα που αναλαμβάνουν τολμηρές πρωτοβουλίες — «heroes» • Νομοθετικό πλαίσιο διαφάνειας και ανοικτότητας • Επιχειροποιήσιμη εθνική ψηφιακή στρατηγική 	<p>Αδυναμίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Κενό ανάμεσα στην ψηφιακή στρατηγική, το σχέδιο δράσης και την (από κάτω προς τα άνω) υλοποίηση • Απουσία αρκετών κριτικών λογισμικού σε υψηλό επίπεδο • Απουσία ή μη εφαρμογή κοινών αρχών σχεδιασμού πληροφοριακών συστημάτων • Φιλόδοξη ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων που δεν μπορούν να συντηρηθούν • Απουσία ανασχεδιασμού διεργασιών κατά το σχεδιασμό έργων πληροφορικής • Ηλεκτρονικές υπηρεσίες σχεδιάζονται υπό την εσωστρεφή οπτική των δημοσίων υπηρεσιών αποσκοπώντας στον αυτοσκοπό της ύπαρξής τους, αντί για εκείνη της εξυπηρέτησης των πολιτών και οργανισμών • Έλλειψη αισθήματος και ευθύνης ιδιοκτησίας των έργων πληροφορικής • Αίσθηση αποκλειστικής ιδιοκτησίας των δεδομένων και δυσκολίες στη συνεργασία για την αξιοποίηση τους • Απαρτία νέων συστημάτων και η δέσμευση σε αυτά • Δέσμευση σε μικρή μερίδα — συχνά προβληματικών— προμηθευτών μέσω προϋποθέσεων και προδιαγραφών (π.κ. μεγέθους σχεδιασμένου έργου) • Ασυνέχεια στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση των έργων καθώς και μη αξιοποίηση πόρων και δομών • Κατακεραυνωσμός εφαρμογών σε συνδυασμό με τη φύλαξη και την επεξεργασία δεδομένων σε απομονωμένα σιλό
<p>Ευκαιρίες</p> <ul style="list-style-type: none"> • Επιστημονικό προσωπικό χώρας στο χώρο της πληροφορικής, ειδικά αυτό που μετανάστευσε τα περασμένα χρόνια και έχει αποκτήσει εμπειρίες και βιώματα σχετικά με υιοθέτηση και χρήση σύγχρονων τεχνολογιών • Συγκριματοδότηση από την ΕΕ • Τεχνολογία από άλλες χώρες της ΕΕ • Αξιοκρατική πρόσληψη και υψηλού επιπέδου εκπαίδευση των νεότερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης • Δείδηση εξιμίων κινήτων συσκευών σε μεγάλο τμήμα του πληθυσμού • Ανάγκη της χώρας για εκτεταμένες διαβρωτικές μεταρρυθμίσεις • Αναδυόμενες δυναμικές ελληνικές εταιρίες υψηλής τεχνολογίας με εξωστρεφή προσανατολισμό • Νεφοκεντρικές τεχνολογίες και υπηρεσίες συνάθροισης της ζήτησης και παροχής λογισμικού ως υπηρεσίας (software as a service — SaaS) 	<p>Απειλές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σύνθετο, ασταθές και ελλιπώς κωδικοποιημένο νομικό πλαίσιο • Πολλαπλά δικαιολογητικά και ανάλογα πολλές εμπλεκόμενες υπηρεσίες • Προβλήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού • Έλλειψη συνέπειας στη Δημόσια Διοίκηση • Κακό επίπεδο συνεργασίας εμπλεκόμενων υπηρεσιών • Χρονοβόρες και ανελαστικές διαδικασίες προμηθειών • Αναποτελεσματικοί προμηθευτές πληροφορικής του Δημοσίου • Γρήγορη αποξήωση τεχνολογικών υποδομών • Οι υψηλές απαιτήσεις ποιότητας που δημιουργεί η ψηφιοποίηση και η εξοικείωση των πολιτών με ιδιαιτέρως παρεκκείμενες ψηφιακές υπηρεσίες • Αναποτελεσματικοί κανόνες εμπλοκής και συμμετοχής των φορέων πρότασης και φορέων υλοποίησης έργων • Οικονομική κατάσταση της χώρας και έλλειψη εθνικών πόρων για την υλοποίηση κομβικών έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης • Κίνδυνοι ασφάλειας δεδομένων και διαθεσιμότητας υποδομών και υπηρεσιών • Προβληματική εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου προστασίας προσωπικών δεδομένων

Πηγή: Συγγραφική ομάδα «διαΝΕΟσις», 2018

1.3.1. Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016-2020

Στον κατάλογο των θεματικών στόχων που τίθενται και χρηματοδοτούνται για την πολιτική συνοχή της ΕΕ τη χρηματοδοτική περίοδο 2014-2020 ο Θεματικός στόχος 11 αφορά στη δημιουργία θεσμών σταθερών, προβλέψιμων και ευέλικτων, που θα μπορούν να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές προκλήσεις, να συνδιαλέγονται ανοιχτά με το κοινό, να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες και να είναι σε θέση να θεσπίζουν λύσεις πολιτικής. Προς την κατεύθυνση αυτή κρίνεται σκόπιμη η επένδυση στις υποδομές, το ανθρώπινο κεφάλαιο, στα συστήματα και εργαλεία του Δημόσιου Τομέα. Το Δημόσιο χρειάζεται πιο αποτελεσματικές οργανωτικές διαδικασίες, σύγχρονη διοίκηση, ενεργητικούς και με επαρκή κατάρτιση δημόσιους υπαλλήλους. Η ΕΕ στηρίζει τις μεταρρυθμίσεις στη Δ.Δ. μέσω της πολιτικής συνοχής με ειδικές κατά χώρα συστάσεις, προγράμματα οικονομικής προσαρμογής αλλά και τα εθνικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων.

Οι πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κάθε κράτους – μέλους της Ε.Ε. καθορίζονται από θεμελιώδεις αρχές.

Αρχικά, οι δημόσιες διοικήσεις καλούνται να αποκτήσουν ψηφιακό χαρακτήρα, καθιερώνοντας την παροχή υπηρεσιών με ψηφιακά μέσα ως προτιμητέα επιλογή, μέσω ενιαίου σημείου επαφής ή υπηρεσίας μιας στάσης και μέσα από διάφορους διαύλους επικοινωνίας. Οι ψηφιακές τους υπηρεσίες οφείλουν να εξασφαλίζουν την προσβασιμότητα χωρίς αποκλεισμούς. Συγχρόνως, οι πολίτες και οι επιχειρήσεις θα παρέχουν τις ίδιες πληροφορίες μία μόνο φορά, αρχή «μόνον άπαξ», στη Δ.Δ. (once only principle). Η Δ.Δ., σεβόμενη τη θεμελιώδη αρχή για ελεύθερη κυκλοφορία ψηφιακών υπηρεσιών και δεδομένων στην Ε.Ε., θα διασφαλίζει την ανοιχτή πρόσβαση σε δεδομένα – πληροφορίες και διαφάνεια και συγχρόνως την αδιάλειπτη εκπλήρωση των εργασιών μέσω της διαλειτουργικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Αναγκαίο, επίσης, είναι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες να έχουν διασυννοριακό χαρακτήρα, προκειμένου να διευκολύνεται η κινητικότητα εντός της ενιαίας αγοράς. Τέλος, οι δημόσιες διοικήσεις οφείλουν την προστασία των προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικής ζωής καθώς και τη διαφύλαξη των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και Επικοινωνίας (European eGovernment Action Plan 2016-2020).

1.3.2. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και υγειονομική κρίση

Η εμφάνιση του κορωνοϊού στην Ελλάδα τον Φεβρουάριο του 2020 και η ανάγκη καταπολέμησής του έκριναν αναγκαίο τον επανασχεδιασμό του μέλλοντος, βάσει των πεποιθήσεων και αξιών της ελληνικής κοινωνίας αλλά και της σωστής χρήσης της τεχνολογίας (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020).

Οι νέες συνθήκες κινδύνου της δημόσιας υγείας από την εξάπλωση της νόσου CoViD – 19 έφεραν την Πολιτεία και ως εκ τούτου και τη Δημόσια Διοίκηση αντιμέτωπη με κρίσιμες προκλήσεις. Η ταχύτητα διασποράς της νόσου επέβαλε γρήγορα και αποτελεσματικά αντανακλαστικά για την αύξηση της αποδοτικότητας της Διοίκησης, τον συντονισμό μεταξύ των αρμόδιων υπηρεσιών, τη λήψη μέτρων δημόσιας πολιτικής με επαρκή τεκμηρίωση και την επιτάχυνση της εφαρμογής των νόμων.

Για τη διαχείριση της πανδημίας επιβλήθηκαν περιοριστικά μέτρα για τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, ενώ προβλέφθηκε και η μετατροπή διάφορων διοικητικών διαδικασιών σε ψηφιακές για τη διευκόλυνση και εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων (ΠΝΠ 20/3/2020, ΦΕΚ Α68, άρ. 24,27,28,29).

Η μεγαλύτερη πρόκληση και δυσκολία ήταν η απουσία διαλειτουργικότητας. Τα δεδομένα του κράτους έπρεπε να συνομιλούν μεταξύ τους και να αλληλεπιδρούν. Παρά ταύτα, αν και απότομα, οι σχέσεις μεταξύ κράτους και πολιτών ψηφιοποιήθηκαν ως ένα βαθμό. Ενδεικτικά, οι πολίτες και εκπρόσωποι επιχειρήσεων, μετά την ηλεκτρονική τους ταυτοποίηση, μπορούν να εκδίδουν ηλεκτρονικά εξουσιοδότηση προς τρίτους, υπεύθυνη δήλωση του Ν. 1599/1986, πιστοποιητικό οικογενειακής κατάστασης, ληξιαρχική πράξη γάμου, βάπτισης, να υποβάλλουν ηλεκτρονικά αιτήσεις στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, να εξυπηρετούνται με τηλεδιάσκεψη. Οι συνεδριάσεις φορέων του Δημοσίου άρχισαν να διενεργούνται διαδικτυακά και να λαμβάνονται αποφάσεις χωρίς φυσική παρουσία, ενώ αξιοποιήθηκε η τηλεργασία, ως μορφή εργασίας.

Μέσω της διαδικτυακής πύλης του Δημοσίου (gov.gr), 1.054 υπηρεσίες από τα μέσα του Ιανουαρίου 2021 είναι πλέον διαθέσιμες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις ηλεκτρονικά.

Κατά την αξιολογική κρίση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής τον Μάιο του 2020, οι Αρχές της Ελλάδας έθεσαν επικεφαλής της αντίδρασης τους απέναντι στην πρόκληση αντιμετώπισης της πανδημίας τη δημόσια διοίκηση, παρά το γεγονός ότι αντιμετώπιζε σοβαρούς περιορισμούς ικανοτήτων. Η ΔΔ πέτυχε σε μεγάλο βαθμό χωρίς διακοπή να διατηρήσει σε λειτουργία βασικές υπηρεσίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις χάρη και στη δρομολόγηση σειράς ψηφιακών εργαλείων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

1.4. Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Από τη δεκαετία της Ψηφιοποίησης (δεκαετία 2010), με κινητές συσκευές, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, cloud computing, big data, wearables, μεταβαίνουμε μέρα με τη μέρα σε συνθήκες τεχνητής νοημοσύνης, επαυξημένης και εικονικής πραγματικότητας, blockchain, internet of things, 3D εκτύπωση και κοινωνική ρομποτική που θα βελτιστοποιήσουν τη λήψη αποφάσεων και θα διαμορφώσουν αυτόνομα ρομποτικά συστήματα. Μετά το 2020 αναμένεται πως η ταχύτητα ανάπτυξης νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων θα καταγράψει εκθετική εξέλιξη που δε θα θυμίζει σε τίποτα τους ρυθμούς ανάπτυξης των προηγούμενων πέντε δεκαετιών (Deloitte, 2019, σελ. 67).

Προδήλως, οι νέες ψηφιακές τεχνολογίες επηρεάζουν τις προσωπικές, καταναλωτικές, επιχειρηματικές, εργατικές, κυβερνητικές και εκπαιδευτικές

δραστηριότητες και επιδρούν στην επικοινωνία – συνεργασία πολιτών – «πελατών», επιχειρήσεων, οργανισμών, εργαζομένων.

Η χώρα μας διανύει μια πορεία προς τη νέα ψηφιακή εποχή καταγράφοντας δράσεις και πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού του Δημοσίου Τομέα, που εντάσσονται στην Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 και ευρύτερα στο Ευρωπαϊκό Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016 – 2020.

Η ψηφιακή ωριμότητα του Δημοσίου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη – πελάτη από τους δημόσιους φορείς και απόρροια του βαθμού ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους χρειάζεται μια ισχυρή ψηφιακή πλατφόρμα, ώστε το κράτος, με εξειδικευμένο προσωπικό, να παρέχει πληθώρα υπηρεσιών εύκολα και γρήγορα μέσω ψηφιακών καναλιών.

Με «εργαλείο» την ηλεκτρονική διακυβέρνηση το ελληνικό κράτος επιδιώκει τον εκσυγχρονισμό και τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης. Η Δημόσια Διοίκηση, εφαρμόζοντας ολοκληρωμένες και σε εξέλιξη ηλεκτρονικές υπηρεσίες, στοχεύει πέραν της ποιοτικής αναβάθμισης της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων και στην ψηφιακή σύγκλιση της χώρας με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Καταλύτες, παράγοντες, δηλαδή, που αποτελούν είτε προϋποθέσεις είτε και επιταχυντές, για την επιδιωκόμενη ψηφιακή ωριμότητα του Δημοσίου, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας αποτελούν οι κλάδοι ΤΠΕ και Υψηλής Τεχνολογίας (επιχειρηματική, επενδυτική και ερευνητική δραστηριότητα), οι υποδομές συνδεσιμότητας (ευρωζωνικά δίκτυα), οι πολιτικές και το ρυθμιστικό πλαίσιο, που θέτουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό στις προτεραιότητες της Πολιτείας, καθώς και οι ψηφιακές δεξιότητες και η εκπαίδευση τόσο στον γενικό πληθυσμό όσο και των εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα (Deloitte, 2019, σελ. 16). Η δε ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και οι ψηφιακές υποδομές συγκαταλέγονται στους παράγοντες που δύνανται να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία μέσα από την καινοτομία (Επιτροπή Πισσαρίδη, 2020). Μεταξύ των προτεινόμενων δράσεων αναπτυξιακής πολιτικής της Ελλάδας αναφέρεται η συνέχιση κι εμβάθυνση των διαδικασιών ψηφιοποίησης κυρίως μέσα από τη διαλειτουργικότητα των εφαρμογών και της ευχρηστίας τους από τους πολίτες.

Όσον αφορά τον βαθμό ανάπτυξης και χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών και διεπαφών μεταξύ κράτους, πολιτών και επιχειρήσεων, η Ελλάδα κατατάσσεται

27^η/ΕΕ-28. Ειδικότερα, σε απόλυτα μεγέθη μετρήσεων τα έτη 2017 – 2018, εμφανίζεται 25^η κάτω από τον μέσο όρο της Ε.Ε. α) στον βαθμό ψηφιοποίησης της Δ.Δ. (25/28), β) στην ύπαρξη βασικών προϋποθέσεων για ψηφιακές υπηρεσίες, γ) την ευχρηστία (19/28) και διαφάνεια (26/28) των διαθέσιμων ψηφιακών υπηρεσιών, δ) τον βαθμό χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών (27/28), ε) την ύπαρξη βασικών προϋποθέσεων για ψηφιακές υπηρεσίες (enablers), όπως ηλεκτρονική ταυτότητα (28/28), ηλεκτρονικά έγγραφα (26/28). Ας σημειωθεί δε πως σε ποσοστό ΑΕΠ η αξία του εξοπλισμού ΤΠΕ και βάσεων δεδομένων βρισκόταν κοντά στον ευρωπαϊκό μ.ο. (1% έναντι 1,1%) (Deloitte, 2019).

Η θέση ουραγού της Ελλάδας στην ψηφιακή ωριμότητα του Δημοσίου μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. απέρρευε:

1. από την ελλιπή σύνδεση του εκπαιδευτικού συστήματος με την αγορά εργασίας,
2. τη διαρροή ταλαντούχων επιστημόνων στο εξωτερικό (brain drain),
3. το χαμηλό επίπεδο δια βίου μάθησης λόγω έλλειψης στρατηγικής, πολιτικών και σχεδιασμού αλλά και της ελλιπούς ενημέρωσης για τη σημασία της Διά Βίου Μάθησης,
4. το γεγονός ότι ο γερασμένος πληθυσμός, τα οικονομικά δεδομένα/ανεργία αναστέλλουν την πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης των ψηφιακών δεξιοτήτων πολλώ δε μάλλον των ευπαθών ομάδων,
5. την έλλειψη στοιχείων και μηχανισμού ανίχνευσης του επιπέδου ψηφιακών δεξιοτήτων στο Δημόσιο, προκειμένου να αξιολογηθούν οι απαιτήσεις, να εντοπιστούν ενδεχόμενες αδυναμίες και ευκαιρίες βελτίωσης,
6. τη χαμηλή ενσωμάτωση των ΤΠΕ και ειδικών ΤΠΕ λόγω περιορισμένης αντίληψης για τη σημασία και τις ωφέλειές τους (Deloitte, 2019).

Για το 2020 τα στοιχεία της Ετήσιας Έκθεσης της Deloitte δείχνουν μικρή βελτίωση στη συγκριτική θέση της Ελλάδας με την υπόλοιπη Ευρώπη (27^η από 28^η το 2019), σταδιακή βελτίωση της ψηφιακής ωριμότητας της Δ.Δ., άνοδος από την 28^η θέση στην 24^η. Παράλληλα, αντανακλάται και η ανάγκη περαιτέρω απλοποίησης του ρυθμιστικού περιβάλλοντος καθώς ως προς αυτό η Ελλάδα εμφανίζει πρώτη καταλαμβάνοντας την 28^η θέση.

1.5. Θεσμικό πλαίσιο Ψηφιακού Μετασχηματισμού – Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Από τη δεκαετία του 1990 το κράτος αρχίζει να εφαρμόζει διαδικασίες που πηγάζουν από τον τρόπο λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων και έχουν εγνωσμένη αποδοτικότητα. Παράλληλα, εισάγει τις ΤΠΕ στο Δημόσιο για τη διεύρυνση της ΗΛΔΙΑ εφαρμόζοντας ένα εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας όλου του Δημόσιου Τομέα (πληροφοριακό σύστημα «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»), το TAXISnet, ως εργαλείου φορολογικής διαχείρισης και συγκροτεί τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων.

Με τον Ν. 2880/2001 η Δ.Δ. στρέφεται στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών της προς τους πολίτες και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου με την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Για τη βελτίωση της Δ.Δ. θα αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες, θα εφαρμοστούν νέες μέθοδοι και παράλληλα το ανθρώπινο δυναμικό θα επιμορφώνεται. Συγχρόνως, θα εφαρμοστούν οι αρχές της διαφάνειας και του ελέγχου, το θεσμικό πλαίσιο θα πάρει ενιαία μορφή, τα δικαιώματα των εργαζομένων και ο διάλογος θα ενισχυθούν μέσω της καθιέρωσης των συλλογικών διαπραγματεύσεων και οι δραστηριότητες του Δημοσίου θα υποστηριχθούν από τον ιδιωτικό τομέα.

Το 2004 θεσπίζεται η διοίκηση μέσω στόχων (Ν. 3230/2004), προκειμένου η σύγχρονη Δ.Δ. να ανταποκριθεί στις ανάγκες που προκύπτουν και να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, χωρίς, ωστόσο, το σύστημα αυτό να τύχει ιδιαίτερης εφαρμογής στη Δ.Δ.. Με τον Ν. 3528/2007 ιδρύεται η διαδικτυακή Πύλη «Ερμής» της Δ.Δ., με στόχο οι πολίτες να εξυπηρετούνται μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και της πληροφόρησης.

Το 2009 η οικονομική κρίση της Ελλάδας οδήγησε την ένταξη της χώρας στα «Προγράμματα Δημοσιονομικής Προσαρμογής». Με διαπιστωμένη τη συσχέτιση των παθογενειών του Δημοσίου με την οικονομική πορεία και ανάπτυξη της χώρας, τα μνημόνια όχι μόνο επέβαλαν μεταρρυθμίσεις στη Δ.Δ., αλλά συνέδεσαν την πρόοδο των μεταρρυθμίσεων με την εκταμίευση δόσεων του δανείου.

Με τον Ν. 3861/2010, στο πλαίσιο της ΗΛΔΙΑ και των αρχών διαφάνειας, θεσπίζεται το Πρόγραμμα «Διαύγεια» και γίνεται υποχρεωτική η ανάρτηση στο διαδίκτυο νόμων και πράξεων των οργάνων της Διοίκησης για να διασφαλίζεται η νομιμότητά τους.

Με το έργο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας») επιδιώκεται ο εκσυγχρονισμός των τηλεπικοινωνιακών υποδομών του Δημοσίου. Μεταξύ άλλων επιδιώκεται η εξασφάλιση διασύνδεσης των υποδομών του Δημοσίου σ' ένα ενιαίο δίκτυο δεδομένων, πρόσβασης στο διαδίκτυο μέσω ευρυζωνικών υπηρεσιών και έκδοσης ψηφιακών πιστοποιητικών σ' ένα ασφαλές περιβάλλον.

Με τον Ν. 4727/2020 ΦΕΚ 184/Α/23-9-2020, «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ)2019/1024) – Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις», θεσπίζεται «η υποχρέωση της χρήσης ΤΠΕ από τους φορείς του Δημόσιου Τομέα στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, για τις ανάγκες της λειτουργίας τους και την υποστήριξή τους στην παροχή υπηρεσιών σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή νομικές οντότητες, καθώς και το δικαίωμα των τελευταίων να συναλλάσσονται με τους φορείς του Δημόσιου Τομέα μέσα από ΤΠΕ (άρθρο 1, παρ. 2)».

Όλες οι διαδικασίες για τη διαχείριση δημόσιων εγγράφων από φορείς του Δημοσίου (σύνταξη, προώθηση για υπογραφή, θέση υπογραφής, πρωτοκόλληση, αρχειοθέτηση) πραγματοποιούνται αποκλειστικά μέσω ΤΠΕ (Ν. 4727/2020, άρθρο 13, παρ. 1).

Συγχρόνως, οι φορείς του Δημοσίου διακινούν, διαβιβάζουν, κοινοποιούν και ανακοινώνουν δημόσια έγγραφα είτε εντός του ίδιου φορέα είτε μεταξύ δημόσιων φορέων αποκλειστικά με χρήση ΤΠΕ (Ν. 4727/2020, άρθρα 17 & 18). Παράλληλα, κάθε φορέας του ΔΤ υποχρεούται να παρέχει ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες μεταξύ φορέων του ΔΤ και μεταξύ των φυσικών ή νομικών προσώπων ή νομικών οντοτήτων σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του ΥΨΔ και μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δ.Δ (gov.gr – ΕΨΠ) (Ν. 4727/2020, άρθρο 22).

Μέχρι την 1^η.01.2022 όλα τα ΝΠΔΔ, εκτός των Νοσοκομείων και των Κέντρων Υγείας, οφείλουν επίσης να εγκαταστήσουν όλες τις κεντρικές ηλεκτρονικές εφαρμογές και τα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα που διατηρούν στο Κυβερνητικό Νέφος Δημοσίου Τομέα (G – Cloud), στο σύνολο, δηλαδή, των ψηφιακών υποδομών που διαχειρίζεται η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (άρθρο 87, Ν.4727/2020).

Η γενικότερη αντίληψη είναι ότι ψηφιακός μετασχηματισμός της Δ.Δ. με εργαλείο την ηλεκτρονική διακυβέρνηση διαμορφώνει τις αναγκαίες συνθήκες, ώστε

σε όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ο πολίτης και οι επιχειρήσεις να εμπιστεύονται τη Δ.Δ.. Κάθε πολίτης ανεμπόδιστα και χωρίς περιορισμούς πρέπει να απολαμβάνει δημόσιες υπηρεσίες προσιτές και εγγύτερες στον ίδιο.

1.5.1. Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 (Ε.Ψ.Σ.)

Συγχρόνως, η Ε.Ψ.Σ. (2016) παρεμβαίνει για τη «Ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου». Στο πλαίσιο αυτής της παρέμβασης καταγράφονται δράσεις για την επίλυση παθογενειών της υφιστάμενης πληροφοριακής υποδομής του Δημοσίου που προαπαιτείται για να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν ολοκληρωμένες ψηφιακές υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Αρχικά τα έργα πληροφορικής χρειάζεται να ακολουθούν συγκεκριμένες αρχές, όπως η διαλειτουργικότητα και η δυνατότητα διάθεσης των ανοιχτών δεδομένων, γεγονός που καθιστά αναγκαίο τον ενιαίο σχεδιασμό έργων. Παράλληλα κρίνεται αναγκαία η μετάπτωση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του Δημοσίου, ώστε να καταστεί δυνατή η κατά το μέγιστο βαθμό αξιοποίηση των υποδομών νέφους της κυβέρνησης (G – Cloud) αλλά και να προγραμματιστεί επέκταση υποδομών και προσφερόμενων υπηρεσιών. Ακολούθως, προβλέπονται κρίσιμα έργα υποδομών, όπως το διακυβερνητικό μητρώο των μητρώων, η δημιουργία κεντρικής υποδομής, προκειμένου να ανταλλάσσονται ηλεκτρονικά έγγραφα μεταξύ των φορέων του Δημοσίου με εγκεκριμένες ψηφιακές υπογραφές.

Συνάμα μέσω της «Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης» επιδιώκεται η πλήρης ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω διαδικτύου και τηλεφωνική εξυπηρέτηση μέσω ενός μοναδικού σημείου επαφής. Παράλληλα, η Ε. Ψ. Σ. 2016 – 2021 προβλέπει «Έργα», όπως μια βασική πλατφόρμα που θα υποστηρίζει το νέο θεσμικό πλαίσιο, όσον αφορά την έναρξη επενδύσεων και την άσκηση οικονομικών δραστηριοτήτων στη χώρα, το Ψηφιακό ΓΕΜΗ για την κατάθεση ισολογισμών Ανώνυμων Εταιρειών και κατ' επέκταση τη χρήση ψηφιακών καναλιών για τις διεπαφές των εταιρειών με το Δημόσιο, την ευρυζωνική κάλυψη σε 34.000 δημόσια κτήρια μέσα από το Έργο Σύζευξις II και τέλος τη λειτουργία ενός Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) για τη διαχείριση όλων των φορέων του Δημοσίου και όλων των κατηγοριών προσωπικού.

1.5.2. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Με τον Ν. 4623/2019 η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική αντικαθίσταται από την Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ) που εκδίδεται και δημοσιεύεται με απόφαση του Υπουργού Ψ.Δ.. Η Ψηφιακή Βίβλος καθορίζει τόσο τις βασικές όσο και τις ειδικότερες αρχές, το πλαίσιο και τις κατευθύνσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας και ενσωματώνει την καταγραφή όλων των σχετικών διαδικασιών και δράσεων για την υλοποίησή του (Ν. 4627/2020, άρθρο 5, παρ. 2).

...Προκειμένου το ελληνικό κράτος να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις της ψηφιακής εποχής, μέσα από την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ΤΠΕ ως εργαλείου σύγχρονης διακυβέρνησης και μοχλού ανάπτυξης καλείται να δράσει με στρατηγική μέσα από συγκεκριμένους στόχους και δομημένο πλάνο δράσης.

Η επίτευξη του οράματος της Ψηφιακής Ελλάδας προϋποθέτει ένα ψηφιακό κράτος που προσφέρει ποιοτικές, αποτελεσματικές, ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες σε όλα τα γεγονότα ζωής, την παραγωγική αξιοποίηση των δεδομένων του Δημοσίου, την ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας, την ένταξη των ΤΠΕ σε όλους τους τομείς της οικονομίας, την ασφαλή, γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση στο διαδίκτυο για όλους. Αναγκαία δε συνθήκη αποτελεί και η διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας (Ε.Ψ.Σ, 2016).

Με την ΒΨΜ οι κατευθύνσεις και δεσμεύσεις από τη Διακήρυξη του Ταλίν (Χαραλαμπίδης, 2017) υιοθετούνται, εξειδικεύονται και εφαρμόζονται. Πυλώνες του Ψ.Μ. της χώρας αποτελούν η αρχή «μόνον άπαξ» (once – only principle), η διασύνδεση και διαλειτουργικότητα Μητρώων, η δημιουργία και χρησιμοποίηση κοινών δομικών στοιχείων ψηφιακών υπηρεσιών της Δ.Δ., η παροχή ψηφιακών εξ ορισμού υπηρεσιών, η απλούστευση διαδικασιών. Με θεσμοθετημένα εργαλεία (Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών, Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας) και ειδικές πλατφόρμες (Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών) το ελληνικό κράτος θα προσπαθήσει να μειώσει τα διοικητικά βάρη και να αντιμετωπίσει τη χρόνια παθογένεια της υπέρμετρης γραφειοκρατίας προς πολίτες και επιχειρήσεις (η μεγαλύτερη στην ΕΕ φτάνοντας σχεδόν το 7% του ΑΕΠ).

Αναγκαία συνθήκη στη νέα στρατηγική αποτελεί η υιοθέτηση από τη Δημόσια Διοίκηση μιας ευνοϊκής κουλτούρας στην εφαρμογή νέων ψηφιακών εργαλείων και στην ψηφιακή κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της. Συγχρόνως, χρειάζεται ένα ευνοϊκό ρυθμιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, η ανάπτυξη δικτυακών

υποδομών, η δημιουργία μιας κεντρικής πλατφόρμας διάθεσης και αξιοποίησης δεδομένων, η ανάπτυξη και υποστήριξη ψηφιακών κέντρων καινοτομίας.

Η ΒΨΜ, προϊόν μιας διαδικασίας συνδιαμόρφωσης με όλους τους εμπλεκόμενους και ενδιαφερόμενους φορείς και οργανισμούς και την κοινωνία των πολιτών, ορίζει και ιεραρχεί έργα και παρεμβάσεις σε κάθε άξονα πολιτικής για την υποστήριξη του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας. Η αποτελεσματική υλοποίησή της προϋποθέτει ένα ενιαίο και δεσμευτικό μοντέλο διοίκησης όλων των φορέων της γενικής κυβέρνησης και του ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Οι βασικές στρατηγικές κατευθύνσεις των δράσεων για τον εκσυγχρονισμό και την ψηφιοποίηση της Δ.Δ. αφορούν την καταγραφή, απλούστευση και ομογενοποίηση των διαδικασιών (Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών) αλλά και την αξιοποίηση τεχνολογικών εφαρμογών και καινοτομιών για την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

1.6. Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ»

Το Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ» αναπτύχθηκε εξ ολοκλήρου από τα στελέχη του Κέντρου Μηχανογράφησης του Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας και προσαρμόστηκε πλήρως στις ανάγκες του Υπουργείου Εσωτερικών, στο πλαίσιο της συνεργασίας των δύο φορέων. Το Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ» αποσκοπεί στην αντικατάσταση της έντυπης εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας, μέσα από την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών πρωτοκόλλου, ψηφιακής διακίνησης και αρχειοθέτησης, λήψης υπογραφών και διεκπεραίωσης. Ο εισηγητής κάθε εγγράφου συντάσσει το έγγραφο μαζί με τα συνημμένα του, ορίζει τους υπογράφοντες, τους αποδέκτες, υπογράφει το έγγραφο. Το έγγραφο αυτόματα διακινείται στους υπόλοιπους υπογράφοντες, επιστρέφει στον εισηγητή, πρωτοκολλάται και εν συνεχεία διανέμεται αυτόματα στους αποδέκτες. Στο σύστημα «ΙΡΙΔΑ» τηρείται αρχείο όλων των εγγράφων που παρήχθησαν, ενώ παρέχεται και πληροφόρηση για τα έγγραφα που χρήζουν διόρθωσης (Μαντζιώκας κ.ά., 2020).

Με αυτόν τον τρόπο διαχείρισης και διακίνησης εγγράφων εξοικονομείται χρόνος από τη χρέωση και διακίνηση της αλληλογραφίας, οι διαδικασίες οργανώνονται και τυποποιούνται, μειώνονται οι μετακινήσεις αποστολής και παράδοσης της αλληλογραφίας, ενώ παράλληλα με τη βελτίωση της ταχύτητας αυξάνεται η παραγωγικότητα, παρακολουθούνται επαρκώς οι εκκρεμότητες σε όλα

τα επίπεδα της υπηρεσιακής πυραμίδας, αυξάνεται η ακεραιότητα και ασφάλεια των πληροφοριών και των ηλεκτρονικών συναλλαγών, βελτιώνεται η ποιότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες. Συγχρόνως, εξοικονομούνται πόροι (μείωση κατανάλωσης χαρτιού, μελανιού κ.λπ.) συνδράμοντας στην οικονομικότερη λειτουργία της Δ.Δ. αλλά και στην προστασία του Περιβάλλοντος.

Το σύστημα τέθηκε σε πλήρη λειτουργία από το Υπουργείο Εσωτερικών στις 30 Μαρτίου 2018 (Απόφαση 8551, ΦΕΚ 1087/Β/26.3.2018). Δύο χρόνια μετά, από τις 13 Απριλίου 2020, τα έγγραφα μεταξύ κεντρικών υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού διακινούνται υποχρεωτικά ηλεκτρονικά, μέσω του Συστήματος «ΙΡΙΔΑ» στο πλαίσιο των υπηρεσιών Κυβερνητικού Νέφους (G – Cloud) της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα, οι φορείς μπορούν να ανταλλάσσουν με ηλεκτρονικό τρόπο έγγραφα με κάθε άλλο φορέα της Δ.Δ. στον οποίο λειτουργεί το εν λόγω σύστημα (Υπουργείο Εσωτερικών, 14/4/2020).

Λόγω δε των έκτακτων συνθηκών που προέκυψαν από την υγειονομική κρίση του κορωνοϊού και την εφαρμογή του μέτρου της εργασίας εξ αποστάσεως, δόθηκε προσωρινά η δυνατότητα στους υπαλλήλους που εργάζονται από το σπίτι τους να έχουν πρόσβαση στο σύστημα και μέσω διαδικτύου.

Με την εγκύκλιο αρ. 49/7.4.2020, το Υπουργείο Εσωτερικών εξέδωσε οδηγίες πρόσβασης στο σύστημα, ενώ το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών εξέδωσε έντυπο συχνών ερωτήσεων και απαντήσεων για την προσπέλαση προβλημάτων στο περιβάλλον της «ΙΡΙΔΑΣ».

Ήδη από τον Απρίλιο του 2020 η διακίνηση των εγγράφων μεταξύ των κεντρικών υπηρεσιών του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού πραγματοποιείται υποχρεωτικά ηλεκτρονικά, μέσω του Συστήματος. Παράλληλα, στο πλαίσιο εφαρμογής του μέτρου για «εργασία εξ' αποστάσεως», λόγω των έκτακτων συνθηκών που προέκυψαν από τον ιό Covid – 19, το σύστημα «ΙΡΙΔΑ» είναι προσωρινά προσβάσιμο και μέσω διαδικτύου, δίνοντας στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να εργάζονται με ασφάλεια και από την οικία τους.

Η δε ψηφισθείσα τον Δεκέμβριο 2020 στρατηγική για την Ψηφιακή Ελλάδα (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020) στοχεύει στη διαμόρφωση μιας

οριζόντιας ψηφιακή λύσης, ώστε, μέσα από ένα Κεντρικό Σύστημα Διακίνησης Εγγράφων (Κ – ΣΗΔΕ) και με τη χρήση ψηφιακών υπογραφών:

- να οργανωθεί πλήρως η αλληλογραφία μεταξύ των φορέων του Δημοσίου,
- να επιταχυνθεί η διεκπεραίωση δημόσιων υποθέσεων,
- να καταπολεμηθεί η γραφειοκρατία,
- να εξοικονομηθούν πόροι στο Δημόσιο,
- να δημιουργηθεί κατάλληλη υποδομή για να εξυπηρετείται ο πολίτης ψηφιακά και
- να εναρμονιστούν οι φορείς για την οργάνωση των εγγράφων βάσει του ευρωπαϊκού κανονισμού προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR).

1.7. Ψηφιακή ωριμότητα του Ελληνικού Δημοσίου σε αριθμούς

1.7.1. Ο ευρωπαϊκός δείκτης DESI

Σύμφωνα με τον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), που έχει θεσπίσει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να καταγράφει συγκριτικά τις ψηφιακές επιδόσεις των κρατών – μελών της Ε.Ε. και βάσει στοιχείων από τον Σεπτέμβριο του 2019, η Ελλάδα κατατάσσεται το 2020 στην 27^η θέση μεταξύ των 28 χωρών της Ε.Ε. κατά την αξιολόγηση της ψηφιακής ωριμότητας. Κατά συνέπεια η πιθανή πρόοδος της Ελλάδας στις διαστάσεις της συνδεσιμότητας, του ανθρώπινου κεφαλαίου, της χρήσης διαδικτυακών υπηρεσιών, της ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας και των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών έχει βραδεία εξέλιξη σε σχέση με την πρόοδο των άλλων 26 χωρών.

Η αξιολόγηση των απαραίτητων δεξιοτήτων που πρέπει να κατέχουν οι πολίτες μιας χώρας, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες που παρέχει ο ψηφιακός κόσμος με τον μέγιστο δυνατό τρόπο έφερε την Ελλάδα 25^η στην κατάταξη για το Ανθρώπινο Δυναμικό. Ας σημειωθεί, όμως, πως παρά την αύξηση του ποσοστού του ελληνικού πληθυσμού με βασικές ψηφιακές δεξιότητες και δεξιότητες χρήσης λογισμικού, το ποσοστό εργαζομένων με εξειδίκευση στον Τομέα των ΤΠΕ παραμένει διαχρονικά χαμηλό (1,8% επί του συνόλου των εργαζομένων της χώρας, όταν ο μέσος όρος της Ε.Ε. είναι 3,9%).

Συγχρόνως, η Ελλάδα κατατάσσεται προτελευταία μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. στη διάσταση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών απέχοντας περίπου 20% από τον μέσο όρο της Ε.Ε.. Το παρατηρηθέν δε ποσοστό του 39% αναφορικά με τους χρήστες του διαδικτύου που είναι ενεργοί χρήστες υπηρεσιών ηλεκτρονικής

διακυβέρνησης παραμένει κατά 28% χαμηλότερο από τον μέσο της Ε.Ε. (European Commission, 2020).

1.7.2. Ο διεθνής δείκτης IMD¹

Στην έκθεση του Διεθνούς Κέντρου Ανταγωνιστικότητας (IMD) για το 2020 η Ελλάδα σημειώνει βελτίωση επτά θέσεων σε σχέση με το 2019 ως προς την ψηφιακή ανταγωνιστικότητα, παραμένοντας παρά ταύτα κάτω από τον μέσο όρο των 63 χωρών της έρευνας (46^η θέση). Ως ψηφιακή ανταγωνιστικότητα ορίζεται η ικανότητα μιας οικονομίας να υιοθετήσει ΤΠΕ με σκοπό τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Στην έρευνα του 2020 (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020) η Ελλάδα κατατάσσεται 48^η επί συνόλου 63 χωρών ως προς το επίπεδο των δεξιοτήτων για την ανακάλυψη, κατανόηση και εκμάθηση των νέων τεχνολογιών και κατ' επέκταση την επιτάχυνση της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού, το επίπεδο ανάπτυξης των δεξιοτήτων μέσω της κατάρτισης και εκπαίδευσης του πληθυσμού και την επιστημονική υποδομή για τη σύνδεση των επενδύσεων και της παραγόμενης γνώσης με στόχο τον ψηφιακό μετασχηματισμό της οικονομίας.

Την 41^η θέση κατέχει το 2020 η Ελλάδα με γνώμονα το ρυθμιστικό πλαίσιο, βελτιωμένη κατά εννιά θέσεις από το 2019, ενώ κατά πέντε θέσεις συγκριτικά με την προηγούμενη χρονιά έχει βελτιωθεί ο βαθμός ενσωμάτωσης των ΤΠΕ.

1.8. Ανθρώπινο Δυναμικό – Διοικητικός δημόσιος υπάλληλος (Δ.Υ.)

Τη Δ.Δ. υπηρετούν ο/η Πρόεδρος της Δημοκρατίας και η Κυβέρνηση, ως βασικά εκτελεστικά όργανα, καθώς και οι δημόσιοι υπάλληλοι. Η σχέση των Δ.Υ. ορίζεται από το Σύνταγμα και τον υπαλληλικό κώδικα. Το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου τον Νοέμβριο του 2020 βρίσκεται στον μέσο όρο των αντίστοιχων διοικήσεων χωρών του ΟΟΣΑ (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Η ποιότητα της Δ.Δ. είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη γενικότερη στάση και συμπεριφορά των Δ.Υ. κατά την άσκηση των καθηκόντων τους αλλά και με την γενικότερη στάση του κοινωνικού περιβάλλοντος απέναντι στο δημοσιοϋπαλληλικό σώμα.

Ο Δ.Υ. κατά την άσκηση της υπηρεσίας του δεν ενεργεί ως άτομο αλλά ως εκτελεστής της θέλησης του κράτους και υπηρετεί τον λαό, οφείλει πίστη στο

¹ IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020

Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα (Σύνταγμα άρθρο 103 παρ. 1, Ν. 3528/2007 – ΦΕΚ 26 Α «Κώδικας δημόσιων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», άρθρα 24 και 25). Συγχρόνως, οφείλει να ενεργεί σεβόμενος την αρχή της νομιμότητας και έχοντας ως αποκλειστική επιδίωξη το δημόσιο συμφέρον (Σύνταγμα άρθρο 103 παρ. 1, Ν. 3528/2007 άρθρα 24 και 25).

Δεδομένης της καθοριστικής σημασίας του ρόλου του Δ.Υ. στην αποτελεσματικότητα του Δημόσιου Τομέα, ο Δ.Υ. οφείλει, μεταξύ άλλων να συμπεριφέρεται με επαγγελματισμό. Ο επαγγελματισμός προϋποθέτει άριστη γνώση του αντικειμένου του υπαλλήλου, όσων προβλέπονται στο περίγραμμα θέσης του και διαρκή ενημέρωση για τις εξελίξεις που σημειώνονται στον επαγγελματικό του χώρο (Συνήγορος του Πολίτη, 2012, σ. 13). Παράλληλα, οφείλει να διευκολύνει τον πολίτη να επικοινωνεί και να συναλλάσσεται με τις υπηρεσίες τόσο του φορέα του αλλά και με όλους τους φορείς του Δημοσίου αξιοποιώντας τις ΤΠΕ, να αντλεί ο ίδιος από το διαδίκτυο τις κρίσιμες ή ζητούμενες πληροφορίες ή να τον καθοδηγεί, προκειμένου να τις αναζητήσει μόνος του.

Παράλληλα κατά την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης οφείλει να σέβεται το δικαίωμα προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικότητας των φυσικών προσώπων (Ν.3979/2011 ΦΕΚ Α 138, άρθρο 7 παρ. 1).

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του ο δημόσιος υπάλληλος, έχοντας λάβει υπόψη του τις ιδιαίτερες ανάγκες πρόσβασης ορισμένων ομάδων ή ατόμων και ιδίως των ατόμων με αναπηρία, διαμορφώνει τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι φιλικές προς τον χρήστη, να διασφαλίζουν και να ενισχύουν την ισότητα πρόσβασης σε πληροφορίες και υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Ν. 3979/2011 ΦΕΚ Α 138, άρθρο 4, παρ. 7).

Στον Ευρωπαϊκό Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (Ευρωπαϊός Διαμεσολαβητής, 2012) εμπεριέχονται οι πέντε Θεμελιώδεις αρχές που πρέπει να καθοδηγούν τους υπαλλήλους της Ε.Ε., όταν ασκούν τα καθήκοντά τους. Οι υπάλληλοι επιτελούν τα καθήκοντά τους ως θεματοφύλακες του δημόσιου συμφέροντος και προς εξυπηρέτηση των συμφερόντων της Ε.Ε. και των πολιτών της με σκοπό την εκπλήρωση των στόχων των Συνθηκών. Οι υπάλληλοι διακρίνονται για την ακεραιότητά τους, καθώς υιοθετούν συμπεριφορά σύννομη, αρμόζουσα και ικανή να ανταποκριθεί στον πιο ενδεδειγμένο δημόσιο έλεγχο, ενώ αποφεύγουν ή επιλύουν άμεσα την όποια σύγκρουση συμφερόντων ανακύπτει. Συγχρόνως, είναι

αμερόληπτοι, βασίζονται σε τεκμήρια και αξιοκρατικά κριτήρια, δεν επιτρέπουν προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες και είναι διατεθειμένοι να αναγνωρίζουν τα σφάλματά τους. Παράλληλα, εκφράζονται με σαφήνεια και απλότητα και καταβάλλουν ειλικρινή προσπάθεια να κατανοήσουν τον πολίτη ή τον συνάδελφο, σεβόμενοι τους άλλους. Συνάμα, θεωρούν θεμιτό τον έλεγχο από τους πολίτες, είναι πρόθυμοι να εξηγούν τις δραστηριότητές τους και να αιτιολογούν τις πράξεις τους.

Οι θέσεις δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. στο Ελληνικό Δημόσιο πληρούνται από τρεις κατηγορίες βάσει τυπικών προσόντων: θέσεις της Κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, θέσεις της Κατηγορίας Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, θέσεις της Κατηγορίας Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και θέσεις της Κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (άρθρο 77, Κώδικας Κατάστασης Δημόσιων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ, 2014).

Το πρόβλημα που κυρίως παρατηρείται στις δημόσιες υπηρεσίες είναι η ανισοκατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς το 80% του προσωπικού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση συγκεντρώνεται στην κεντρική διοίκηση (European Commission, 2018), ενώ συγχρόνως το προσωπικό της κεντρικής διοίκησης έχει συγκριτικά πολύ υψηλότερα μορφωτικά προσόντα απ' ότι στους ΟΤΑ. Παράλληλα, σχετικά με την πολιτική μεροληψία, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση κατείχε το 2015 την 24^η θέση μεταξύ των 28 χωρών – μελών της Ε.Ε. και την 17^η, όσον αφορά τον επαγγελματισμό της.

1.8.1. Ο ικανός δημόσιος υπάλληλος

Ζώντας στην κοινωνία της γνώσης το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται να διαθέτει ικανότητες, έναν συνδυασμό, δηλαδή, γνώσεων, δεξιοτήτων και κατάλληλων στάσεων για την προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη, την κοινωνική ένταξη και την απασχόληση.

Ο ικανός διοικητικός υπάλληλος είναι άνθρωπος με συναισθηματική νοημοσύνη, κριτική σκέψη αλλά και ικανότητα πειθούς, ώστε να επικοινωνεί, να διαπραγματεύεται, να αναπτύσσει ομάδα, να συνεργάζεται αλλά και να ηγείται. Συγχρόνως, διαθέτει την τεχνική ικανότητα στοχοθεσίας και προγραμματισμού, ανάλυσης κόστους – ωφελειών, χρήσης ποσοτικών μοντέλων και νέων τεχνολογιών, μεθοδικότητας και διαχείρισης χρόνου για την αξιοποίηση των πληροφοριών. Οι διοικητικές αποφάσεις που καλείται να λάβει είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον

τρόπο σκέψης του (δημιουργική – στρατηγική – συστημική σκέψη), τη σφαιρική αντίληψη του κόσμου, την ικανότητα μάθησης και αλλαγών (Τζωρτζάκης, (2019).

Ανάλογα με τα καθήκοντα που ασκεί αλλά και την κατηγορία στην οποία ανήκει (Π.Ε., Τ.Ε., Δ.Ε., Υ.Ε.) ο Δ.Υ. πρέπει να διαθέτει θεωρητική κατάρτιση και εμπειρία, αλλά και να έχει την ικανότητα να εφαρμόζει εμπράκτως τη γνώση και την εμπειρία αυτή όσο ασκεί τα καθήκοντά του. Αναγκαία προϋπόθεση αυτού είναι η διάθεση του Δ.Υ. να αναπτύσσει τις επαγγελματικές του δεξιότητες και γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του. Εφόδιο στη φαρέτρα του είναι, συγχρόνως, η ικανότητά του να προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα σε νέες συνθήκες και τις αναγκαίες αλλαγές των μεθόδων εργασίας, και ιδιαίτερα ό,τι σχετίζεται με νέα συστήματα, διαδικασίες και τεχνολογικές υποδομές.

Κριτήριο αξιολόγησης ενός Δ.Υ. συνιστά, επίσης, η ικανότητά του να οργανώνει τα καθήκοντά του, να αναλαμβάνει δράση για την άμεση, αποτελεσματική και υπεύθυνη αντιμετώπιση των προβλημάτων και απρόβλεπτων γεγονότων, αλλά και για την επίτευξη τόσο όσων του ανατίθενται όσο και στόχων μέσα από την πρόταση νέων αποτελεσματικών μεθόδων και πρακτικών.

Αδιαμφισβήτητα, η ποιότητα ενός Δ.Υ. σχετίζεται άμεσα με την κατανόηση των μηνυμάτων που δέχεται κατά την άσκηση των καθηκόντων του, την ανταπόκρισή του σε αυτά και την ικανότητα να εκφράζεται με σαφήνεια και ακρίβεια τόσο προφορικός όσο και γραπτώς.

Μελέτη της Γ.Γ. Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών το 2016 κατέδειξε την υστέρηση σε δεξιότητες και εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλων, την ανεπαρκή ή περιορισμένη κατάρτισή τους. Η συντριπτική πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ. ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ποσοστό 50,1%).

1.8.2. Ψηφιακή ικανότητα

Υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δ.Δ., που βρίσκεται σε εξέλιξη στη χώρα μας, και σύμφωνα με το Μοντέλο των Οκτώ Βασικών Ικανοτήτων της Διά Βίου Μάθησης (Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς, 2006) η ψηφιακή ικανότητα του Δ.Υ. αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Η ψηφιακή ικανότητα (digital competence) περιλαμβάνει την αποτελεσματική και κριτική χρήση των τεχνολογιών της Πληροφορίας/Πληροφορικής και της

Επικοινωνίας για την εργασία, την ψυχαγωγία και την επικοινωνία και στα βασικά προσόντα που απαιτούνται για τις τεχνολογίες αυτές. Υποστηρίζεται από τις βασικές δεξιότητες ΤΠΕ: χρήση Η/Υ για την ανάκτηση, την αξιολόγηση, την αποθήκευση, την παραγωγή, την παρουσίαση και την ανταλλαγή πληροφοριών και για την επικοινωνία και τη συμμετοχή σε δίκτυα συνεργασίας μέσω του Διαδικτύου. Είναι απαραίτητα, γιατί παρέχουν τη δυνατότητα διαχείρισης μεγάλων ροών πληροφοριών και βοηθούν στην αντιμετώπιση πολυσύνθετων προβλημάτων.

Η ψηφιακή ικανότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και αλληλεπικαλυπτόμενη τόσο με την ικανότητα στις θεμελιώδεις βασικές δεξιότητες (μητρική γλώσσα, πολυγλωσσία, γραφή, ανάγνωση, αριθμητική, ΤΠΕ), ως θεμελίου για τη μάθηση, όσο και με τις μεταγνωστικές ικανότητες που συνδέονται με τη μεθοδολογία της μάθησης. «Μαθαίνω πώς να μαθαίνω», μαθαίνω να αποκτώ, να επεξεργάζομαι και να αφομοιώνω νέες γνώσεις και δεξιότητες, βασιζόμενος σε προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες της ζωής.

1.8.3. Αναβάθμιση ψηφιακών δεξιοτήτων δημοσίων υπαλλήλων

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) καλείται να υποστηρίξει την ανασυγκρότηση και ειδικότερα τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δ.Δ. παρέχοντας καινοτόμες επιμορφωτικές δράσεις, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να κατανοήσει τις προκλήσεις, να συντονιστεί και να συνταχθεί με την εφαρμογή των αλλαγών.

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) ως εκπαιδευτική – επιστημονική μονάδα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. σχεδιάζει επιμορφωτικά προγράμματα των Δ.Υ. βάσει των εκπαιδευτικών αναγκών κάθε φορέα της Δ.Δ. και με γνώμονα δημόσιες πολιτικές μεταρρυθμίσεων που αφορούν στη Δ.Δ..

Οι Τερζή, Τσολακίδου, Γκέγκας και Παυλάκης (2017) ανέλυσαν τα χαρακτηριστικά της επιμόρφωσης που παρήχθησαν από το ΙΝ.ΕΠ./Ε.Κ.Δ.Δ.Α. τη χρονική περίοδο 2011 – 2015 ως προς την ανάπτυξη των βασικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Δ.. Σε σύνολο 217 καταγεγραμμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων το 29% αυτών επικεντρώνεται στην ψηφιακή ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας σαφές προβάδισμα (Τερζή κ.ά., 2017).

Στον Θεματικό Κύκλο της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανασυγκρότησης η ικανότητα ψηφιακής ικανότητας εκπροσωπείται σε ποσοστό 10% στα

επιμορφωτικά προγράμματα, ενώ στον Θεματικό Κύκλο Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Νέες Τεχνολογίες σε ποσοστό 93% (Τερζή κ.ά., 2017, σελ.28).

Σε εξέλιξη βρίσκεται το έργο «Αναβάθμιση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων των Δημόσιων Υπαλλήλων και των Υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης» του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης με στόχο την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων του Δημοσίου και απώτερο σκοπό την ανάπτυξη καινοτομίας για την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δ.Δ. μέσω της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης του πολίτη, της χρήσης του Κ – ΣΗΔΕ και για την απλούστευση διαδικασιών.

Συγχρόνως, την περίοδο 14/1/2021 έως 18/1/2021 το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης πραγματοποίησε δέκα διαδικτυακές ενημερωτικές ημερίδες, για το Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΚΣΗΔΕ). Όσοι δημόσιοι υπάλληλοι ενδιαφέρθηκαν είχαν τη δυνατότητα να ενημερωθούν για τον σκοπό, τον τρόπο λειτουργίας, την οργάνωση υλοποίησης, τα διοικητικά οφέλη της ανταλλαγής ηλεκτρονικών εγγράφων μεταξύ των φορέων του Δημοσίου με τη χρήση εγκεκριμένων ψηφιακών υπογραφών και να υποβάλουν online ερωτήσεις. Το ΚΣΗΔΕ αποτελεί την υποδομή για την πλήρη οργάνωση της αλληλογραφίας μεταξύ των φορέων του Δημοσίου με απώτερο στόχο τη μείωση της γραφειοκρατίας, τη μείωση του διοικητικού φόρτου, την εξοικονόμηση πόρων αλλά και τη διαφάνεια των διοικητικών διαδικασιών.

1.9. Ο ρόλος της μάθησης στη διεργασία της αλλαγής

Η ταχύτητα και η ραγδαία εξέλιξη των επιστημών που χαρακτηρίζουν την εποχή μας καθιστά αδήριτη την ανάγκη κάθε άνθρωπος να μαθαίνει να βιώνει με άνεση τις αλλαγές, να μαθαίνει να είναι ανοικτός σε νέες ιδέες, ανοικτός στις ίδιες του τις εμπειρίες και να ενσωματώνει αυτές τις εμπειρίες στη διεργασία της αλλαγής.

Διανύοντας μια περίοδο ψηφιακού μετασχηματισμού της Δ.Δ. με τα μέσα και εργαλεία που προσφέρουν οι ΤΠΕ γίνεται προδήλως αντιληπτή η ανάγκη κάθε οργανισμού να αναπτύξει το ανθρώπινο δυναμικό του. Η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, επαγγελματικής ανάπτυξης θεωρείται μια αποδοτική επένδυση, προκειμένου ο οργανισμός να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά το δυναμικό των εργαζομένων και κατά συνέπεια ο ίδιος ο οργανισμός να γίνει περισσότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός (Κουτούζης, 1999).

Σε ατομικό επίπεδο η υιοθέτηση από τον οργανισμό μιας πολιτικής επιμόρφωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού δυνητικά συμβάλλει στην «αυτοπραγμάτωση» του ίδιου του εργαζομένου, στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς του αλλά και στην εξέλιξή του (οικονομικά και διοικητικά) μέσα στον οργανισμό (Dessler, 1997).

Κάθε διαδικασία επιμόρφωσης και ανάπτυξης του προσωπικού, προκειμένου να είναι αποτελεσματική και αποδοτική πρέπει να ανταποκρίνεται στις συνθήκες που διαμορφώνονται στον οργανισμό αλλά και στις ανάγκες του προσωπικού.

Ο καθορισμός των αναγκών του προσωπικού κρίνεται σκόπιμο να λαμβάνει υπόψη ότι οι συμμετέχοντες είναι εξ ορισμού ενήλικοι, δε βρίσκονται στο ξεκίνημα μιας διεργασίας αλλά σε μια εξελισσόμενη διεργασία ανάπτυξης, φέρνουν μαζί τους ένα σύνολο εμπειριών και αξιών, έρχονται στην εκπαίδευση με δεδομένες προθέσεις αλλά και με προσδοκίες όσον αφορά τη μαθησιακή διεργασία, έχουν ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα και τέλος έχουν διαμορφώσει ήδη τα δικά τους μοντέλα μάθησης (Rogers, 1999).

Ο Chris Argyris και οι συνεργάτες του, Putnam και McLain Smith, μετά από έρευνα της συλλογιστικής και των στάσεων που κρύβονται πίσω από την ανθρώπινη δράση θεωρούν ότι πίσω από κάθε δράση υπάρχει ένα νοητικό μοντέλο. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι προγραμματίζουν, εφαρμόζουν και αναθεωρούν τις ενέργειές τους με γνώμονα τις δράσεις που έχουν σχεδιάσει, προκειμένου να πετύχουν ό,τι επιδιώκουν παρά βάσει των θεωριών (πεποιθήσεων) που ρητώς ενστερνίζονται. Εάν κάποιος ερωτηθεί, πώς θα συμπεριφερόταν κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, συνήθως η απάντησή του απορρέει από τις αξίες που θα ήθελε οι άλλοι να πιστεύουν ότι κατευθύνουν τη συμπεριφορά του και όχι από τις αξίες που κυβερνούν τη συμπεριφορά του και τείνουν να είναι υπονοούμενες δομές (Σταυρακοπούλου, 2005).

Σύμφωνα με τον Jarvis (2007) ο άνθρωπος δεν αποδέχεται απλώς τις κοινωνικές αλλαγές. Είναι δρών υποκείμενο που έχει εσωτερικεύσει ένα κυρίαρχο ιδεολογικό και αξιολογικό σύστημα βάσει των προγενέστερων εμπειριών του, τις οποίες ερμήνευσε υπό την επιρροή του κοινωνικοπολιτισμικού συστήματος στους κόλπους του οποίου έζησε και κοινωνικοποιήθηκε. Συγχρόνως, είναι ένα δρών υποκείμενο που βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με το κοινωνικό γίγνεσθαι, έχει ανάγκη για μάθηση από την ίδια του την υπόσταση, ανάγκη να κατανοεί τις διεργασίες που διαμορφώνονται, ώστε να μπορεί να εξελίσσεται, να προσαρμόζεται σε μια διαρκώς

μεταβαλλόμενη πραγματικότητα και να συντελεί στη διαμόρφωση του κοινωνικού γίνεσθαι.

Ωστόσο, ο ενήλικος για να εμπλακεί σε μια μαθησιακή διεργασία πρέπει να νιώσει ότι δεν υπάρχει σύμπτωση μεταξύ της πραγματικότητας και της εμπειρίας του. Το ενήλικο άτομο θα αναζητήσει μέσω της μάθησης έναν τρόπο για να απαλύνει τις συνέπειες αυτής της κατάστασης. Υπ' αυτές τις συνθήκες, σύμφωνα με τον Mezirow (1998, 2009) ο ενήλικος δε χρειάζεται ένα απλό είδος μάθησης, αλλά είναι αναγκαίο να εμπλακεί σε μια μετασχηματιστική διεργασία, προκειμένου να μπορέσει να επαναπλαισιώσει τις υφιστάμενες πεποιθήσεις του στη βάση νέων παραδοχών και με μεγαλύτερο βαθμό αυτοπροσδιορισμού.

1.10. Στάση εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή

Η λειτουργία του management της αλλαγής δε λειτουργεί πάντα, όπως θα έπρεπε, καθώς, όπως παρατηρεί ο Paul Strelbel (1998), πέραν των συγκεκριμένων συνθηκών σε κάθε εταιρεία τα εκτεταμένα προβλήματα πηγάζουν από το γεγονός ότι αλλιώς βλέπουν την αλλαγή οι μάνατζερ και αλλιώς οι εργαζόμενοι. Πολλοί εργαζόμενοι, μεταξύ αυτών τα μεσαία στελέχη της διοίκησης, ούτε επιδιώκουν ούτε καλοβλέπουν μια αλλαγή, γεγονός που μπορεί να αναχαιτίσει την εφαρμογή της αλλαγής.

Προσωπικές αξίες ή πεποιθήσεις των υπαλλήλων, ο τρόπος που δρα ο ηγέτης, αλλά και οι σχέσεις του εργαζομένου μέσα στον οργανισμό, π.χ. εργασιακές, διαπροσωπικές, είναι παράγοντες που διαμορφώνουν μια στάση κυμαινόμενη από τη δεκτικότητα, την ελπίδα ή τον ενθουσιασμό μέχρι την ενόχληση, την αντίσταση ή την αποστροφή στην αλλαγή.

Μπορεί οι σύγχρονες τάσεις να προσανατολίζονται προς το ΝΔΜ, όμως καμία αλλαγή δεν εναπόκειται απλώς στην εφαρμογή κάποιων τεχνικών. Αντίθετα, η δυσκολία υλοποίησής τους προσκρούει στον βαθύτερο πολιτισμικό τους χαρακτήρα. Βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις και πρακτικές προσκρούουν σε κάθε επιχειρούμενη αλλαγή, σε κάθε προσπάθεια ή και επιβολή του κοινοτικού περιβάλλοντος να επηρεάσει σημαντικά τους όρους λειτουργίας της διοίκησης. Κατά συνέπεια, αναγκαία συνθήκη για τη διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος για την αλλαγή και την εφαρμογή της από την εθνική διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελούν οι ευρύτερες δομικές μεταβολές του κοινωνικοπολιτικού συστήματος. Ας επισημανθεί, παράλληλα, η ανάγκη διατήρησης των ιδιαιτεροτήτων και αποκλίσεων

εκάστου εθνικού διοικητικού συστήματος στην προσπάθεια συγκρότησης κοινής ευρωπαϊκής πολιτικής για τη Δ.Δ. (Αλεξάκη, 2004).

Οι αγωνίες, οι δυσκολίες και η ποικιλία των συναισθημάτων απέναντι στην αλλαγή είναι φυσιολογικές και αναπόφευκτες. Γι' αυτό μέσα στον οργανισμό πρέπει κάποιος να αναλαμβάνει την αντιμετώπιση, την κατανόηση και τη διαχείριση αυτών των προσκομμάτων στην αλλαγή. Είναι αναγκαίο μέσα στον οργανισμό ηγέτης και υπάλληλος στιγμή με τη στιγμή να μάθουν να εκτιμούν τα αποτελέσματα της αλλαγής στους ίδιους και στους υπόλοιπους, ώστε στη συνέχεια, απαγκιστρωμένοι από μια παγιωμένη και προκαθορισμένη βεβαιότητα, να μετασχηματίζονται και να προσαρμόζονται τα ποικίλα συναισθήματα για την εξυπηρέτηση του συνόλου και του σκοπού.

Την περίοδο της οικονομικής κρίσης, η Τρόικα απαίτησε τη μείωση του δημοσιονομικού ελλείμματος μέσα από διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, δίνοντας βαρύτητα σε ποσοτικούς δείκτες και αγνοώντας ποιοτικά χαρακτηριστικά. Οι δανειστές απέδωσαν τη μεγαλύτερη ευθύνη στον Δημόσιο Τομέα και άσκησαν ασφυκτική πίεση για αλλαγές στη δομή, τη λειτουργία και το ανθρώπινο δυναμικό που τον υποστήριζε. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση έπρεπε να δουλέψει καλύτερα για να είναι πιο αποτελεσματική και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας και στα αιτήματα των πολιτών. Παράλληλα, ήταν υποχρεωμένη να προβεί σε άμεσες, μετρήσιμες απολύσεις (Ν.4046/2012, Ν.4109/2013) με αποτέλεσμα τη διάχυση φόβου και την υπονόμηση κάθε συναίνεσης (Μανιτάκης, 2015, όπ. αναφ. στο Παπαδάκη, χ.η.). Εκτός του φόβου της απόλυσης, άστοχες δικαστικές παρεμβάσεις έτρεφαν την ευθυνοφοβία των εργαζομένων και καθιστούσαν άκρως δυσχερή την αλλαγή εδραιωμένων πρακτικών και νοοτροπίας μέσα σε κλίμα συναίνεσης. Χαρακτηριστικά, δε ο Αντ. Μανιτάκης (2013) σε συζήτηση στο Κέντρο Πολιτικού Προβληματισμού «Μιχάλης Παπαγιαννάκης», είχε πει: *«Παντού στο Δημόσιο θα βρούμε εργαζομένους ατομικά πρόθυμους να συμβάλλουν, που κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν. Αλλά οι οργανωμένες συνδικαλιστικές, ή και πολιτικές, εκπροσωπήσεις δρουν στην αντίθετη κατεύθυνση, της αντίστασης»*. Ελέω της κομματικής ή κομματικοποιημένης συνδικαλιστικής προστασίας, που οδηγεί σε ιδεολογικά φορτισμένη και θεσμικά στείρα, κατηγορηματική άρνηση κάθε αξιολόγησης και απόλυσης, καλύπτονται δημόσιοι υπάλληλοι που παραβιάζουν ή αδιαφορούν ή ακόμα και αγνοούν τα καθήκοντά τους. Με αυτή τη στάση ευνοείται η μη εφαρμογή του

δημοσιούπαλληλικού κώδικα και παράλληλα παρέχεται κάλυψη σε ακατάλληλους ή ανίκανους που δεν τιμούν την ιδιότητα του δημόσιου λειτουργού. Διότι

Ο μέσος δημόσιος υπάλληλος σήμερα δεν αποδίδει αυτά που οφείλει και αυτά που μπορεί. Δεν εργάζονται όλοι όπως πρέπει ούτε ενδιαφέρονται όσο πρέπει, και δεν επιτελούν με την ευθύνη που απαιτείται το δημοσιούπαλληλικό τους καθήκον. Δεν έχουν συνειδητοποιήσει όλοι την ευθύνη που έχουν απέναντι στην Πολιτεία, στον λαό και στον έλληνα φορολογούμενο. Δεν έχουν καταλάβει ότι η μονιμότητα δεν είναι προνόμιο, ούτε δικαίωμα, αλλά εγγύηση για την ασφάλη και ανεπηρέαστη από πολιτικές παρεμβάσεις επιτέλεση των καθηκόντων τους. (Μανιτάκης, 2013).

Από την άλλη, η κινητικότητα των υπαλλήλων (Ν.4093/2012, Ν.4712/2013) από μεταρρύθμιση για την καλύτερη κατανομή του προσωπικού στους φορείς εκλήφθηκε ως τιμωρία και ότι αποφέρει τον στιγματισμό του υπαλλήλου παρά ως κίνητρο για την κάλυψη ποιοτικά αξιολογημένων αναγκών με τη μετακίνηση κατάλληλου και εξειδικευμένου προσωπικού. Αιτία αυτής της στάσης η απουσία πρότερης ποιοτικής προσέγγισης του μέτρου.

Με την υπογραφή του τρίτου μνημονίου και την ψήφιση του Ν. 4369/2016 τίθεται το θέμα της αντικειμενικής αξιολόγησης των εργαζομένων με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους χωρίς, όμως, η αξιολόγηση να συνδέεται με τη διαθεσιμότητα και τη μισθοδοσία. Τον Ιούνιο του 2018 το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης εκδίδει εγχειρίδιο εφαρμογής Ηλεκτρονικής Αξιολόγησης ως έναν χρήσιμο οδηγό για την Εφαρμογή του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού στο πλαίσιο της στρατηγικής «Δημόσιο 2020: Η διοίκηση αναβαθμίζεται».

Οι χιλιάδες δημόσιοι υπάλληλοι (567.080, Ιούλιος 2018, apogrfi.gov.gr) καλούνται να βιώσουν όλες τις αλλαγές που νομοθετούνται και αναπόφευκτα συναισθηματικές μεταπτώσεις λόγω αυτών. Ιδιαίτερα, όταν οι αλλαγές είναι θεμελιώδεις, όπως η μετάβαση από το γραφειοκρατικό οργανωσιακό μοντέλο διοίκησης σε ένα συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης – κουλτούρας, οι πρώτες αντιδράσεις κυμαίνονται από άτομο σε άτομο μεταξύ παθιασμένης αντίστασης, συμπόρευσης ή υποβάθμισης. Μερίδιο ευθύνης γι' αυτή την αντίδραση και τη διαχείρισή της, εκτός των ατομικών αντιλήψεων, γνώσεων και νοοτροπίας των υπαλλήλων, φέρει το περιβάλλον, η κουλτούρα της ιεραρχικής πυραμίδας της διοίκησης. Εξάλλου, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Kanter (1983), «η αλλαγή είναι ενοχλητική, όταν μας την κάνουν, αλλά συναρπαστική, όταν την κάνουμε οι ίδιοι».

Όσον αφορά τους μισθούς των υπαλλήλων συνδέονται με τον κλάδο, τον βαθμό, τα χρόνια προϋπηρεσίας, τα μισθολογικώς προσμετρούντα από τον νόμο τυπικά προσόντα, τον αριθμό τέκνων και τη θέση του υπαλλήλου. Οι αμοιβές δε διαμορφώνονται βάσει της απόδοσης των υπαλλήλων, καθώς δεν υπάρχει σύστημα αξιολόγησης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι έχουν την τάση να αντιστέκονται σε κάθε προσπάθεια, ειδικά με τη μορφή της άνωθεν επιβολής, εφαρμογής συστήματος αξιολόγησης, ακόμα κι αν μέσω αυτού επιχειρείται η διάγνωση της υπάρχουσας κατάστασης της δημόσιας οργάνωσης χωρίς να συνδέεται η αξιολόγηση με τη διαφοροποίηση των αμοιβών, όπως στην περίπτωση της εφαρμογής του εργαλείου “Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης” στην Ελλάδα τον χειμώνα του 2017 – 2018.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

2.1. Ερευνητικό πρόβλημα

Από την έως τώρα προσέγγιση του θέματος έχουν προκύψει οι παρακάτω διαπιστώσεις:

- Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται από παθολογίες που καθιστούν αναγκαία τη μεταρρύθμισή της για την αναβάθμιση της λειτουργίας της και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της.
- Η έως τώρα επιχειρούμενη διοικητική εξυγίανση δεν έχει αποδώσει τα προσδοκώμενα, καθώς δεν ανταποκρίνεται στο κοινωνικο – πολιτικό περιβάλλον, τις οικονομικές συνθήκες και το αξιολογικό σύστημα της κοινωνίας στην οποία λειτουργεί.
- Η επιχειρούμενη διοικητική μεταρρύθμιση κατά τον 21^ο αιώνα έχει διεθνώς επιρροές από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.
- Κάθε αλλαγή σ’ ένα Οργανισμό έχει πολυεπίπεδες διαστάσεις.
- Η επιλογή της στρατηγικής διοίκησης, η ανταπόκριση της διοικητικής διαδικασίας στις νέες διοικητικές προκλήσεις και η επιτυχής υλοποίηση της αλλαγής εξαρτώνται από ποικίλες παραμέτρους.
- Η αντίσταση στην αλλαγή αναχαιτίζει τις επιχειρούμενες μεταρρυθμίσεις για τη διακυβέρνηση του Δημοσίου.
- Το ελληνικό κράτος διανύει μια πορεία ψηφιακής ωρίμανσης του Δημοσίου με “εργαλείο” την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

- Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση επιχειρεί την απλούστευση και απλοποίηση διαδικασιών με συνέπεια προς το νομοθετικό πλαίσιο και σε συνδυασμό με την ψηφιοποίησή τους.
- Το ελληνικό κράτος νομοθετεί, προκειμένου να αναμορφώσει ποιοτικά και ποσοστικά τις διοικητικές διαδικασίες στο πλαίσιο – στόχο του ψηφιακού εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και της αναβάθμισης των υπηρεσιών της.
- Οι δημόσιες διοικήσεις όλων των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης κλήθηκαν να αποκτήσουν εξ ορισμού ψηφιακό χαρακτήρα.
- Η διαλειτουργικότητα του Δημοσίου προϋποθέτει συνεργασίες των φορέων και διάθεση πόρων.
- Η ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα του δημόσιου υπαλλήλου.
- Η ψηφιακή ικανότητα του δημόσιου διοικητικού υπαλλήλου αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Κάθε οργανισμός οφείλει να αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό του.
- Η υγειονομική κρίση επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό των διοικητικών διαδικασιών του Δημοσίου.

Από τις διαπιστώσεις αυτές αναδείχθηκαν τόσο η προβληματική, όσο και τα βασικά ζητήματα της έρευνας. Το επίκαιρο του θέματος, η σπουδαιότητα της μετάβασης στην ψηφιακή εποχή του Δημοσίου και ο ρόλος του δημόσιου υπαλλήλου, των συνεργασιών των φορέων και των διοικητικών διαδικασιών στον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση της ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης, που αναδείχθηκαν κατά τη θεωρητική προσέγγιση, ενέπνευσαν τη διενέργεια έρευνας για την αποτύπωση των στάσεων του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος που κλήθηκε να εφαρμόσει ηλεκτρονικές διαδικασίες κατά τη διαχείριση δημόσιων υποθέσεων.

Η γράφουσα προχώρησε στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων της έδρας της Περιφέρειας Θεσσαλίας ως προς τις προϋποθέσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας υπηρεσίας και του ενδεχόμενου συσχετισμού του βαθμού ικανοποίησής των διοικητικών υπαλλήλων με προσωπικά τους χαρακτηριστικά.

Ειδικότερα, η διερεύνηση αφορά τους παράγοντες Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και Πόροι και Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες του Οργανισμού,

όπως αυτοί αναλύονται στο πρότυπο Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας για όλους τους Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα σε όλη την Ευρώπη, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

Μελετήθηκε η περίπτωση των προϋποθέσεων για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό διαδικασιών γραμματειακής – διοικητικής υποστήριξης της έδρας της Περιφέρειας Θεσσαλίας μετά και την εφαρμογή του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) “ΙΡΙΔΑ”, που τέθηκε σε λειτουργία στον Οργανισμό τον Ιούνιο 2020.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Διαδικασιών γραμματειακής – διοικητικής υποστήριξης της Περιφέρειας Θεσσαλίας αποτέλεσε την εξαρτημένη μεταβλητή και εξετάστηκαν παράγοντες άξιοι μελέτης, επειδή αναμενόταν ότι θα επηρέαζαν το αποτέλεσμα. Το Ανθρώπινο Δυναμικό, οι Συνεργασίες και οι Πόροι καθώς και οι Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες του Οργανισμού, ως επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης των προϋποθέσεων για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Οργανισμού, αποτέλεσαν τις ανεξάρτητες μεταβλητές. Μεταβλητές ελέγχου αποτέλεσαν η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η προϋπηρεσία των υπαλλήλων στον φορέα, καθώς εν δυνάμει επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή.

2.2. Εννοιολογική αποσαφήνιση και λειτουργικός ορισμός μεταβλητών της μελέτης περίπτωσης

2.2.1. Διοικητική Διαδικασία

Η Δημόσια Διοίκηση ασκεί τη δράση της μέσα από τη διοικητική πράξη. Με τη διοικητική πράξη θεσπίζονται δικαιώματα και επιβάλλονται υποχρεώσεις. Μια διοικητική πράξη εκδίδεται από διοικητική αρχή ή όργανα της Δημόσιας Διοίκησης, που εξυπηρετούν σκοπό δημόσιου συμφέροντος και ασκούν ως προς τη συγκεκριμένη δραστηριότητα δημόσια εξουσία. Κάθε διοικητική πράξη που εκδίδεται από όργανο με νόμιμη υπόσταση παράγει κατά συνέπεια όλα τα έννομα αποτελέσματα που ορίζονται από την εν λόγω πράξη μέχρι την παύση της, η εφαρμογή της είναι υποχρεωτική και για τη διοίκηση και για τον διοικούμενο από τη στιγμή της έκδοσής της και συνεπάγεται τη δυνατότητα παραδεκτής προσβολής της ενώπιον των Διοικητικών Δικαστηρίων (Τάχου, 2005).

Με τον όρο διαδικασία αναφερόμαστε σ’ ένα σύνολο ενεργειών με καθορισμένη τάξη για την επίτευξη ενός σκοπού. Στην παρούσα μελέτη ο σκοπός της διαδικασίας είναι η έκδοση διοικητικής πράξης. Κάθε διαδικασία εμπεριέχει

δικαιολογητικά, τον τρόπο με τον οποίο συλλέγει κανείς τα δικαιολογητικά, τον έλεγχο συμμόρφωσης, ενώ, συγχρόνως, παράγει διοικητικά βάρη στη διοίκηση και τον διοικούμενο.

2.2.2. Η Περιφέρεια Θεσσαλίας ως Διοικητική Αρχή

Με την υπ. αριθμ. 15840/156612/2018 *«Έγκριση της 146/2018 (ορθή επανάληψη) περί ολικής τροποποίησης – επικαιροποίησης του Π.Δ.. 129/2010 (ΦΕΚ 222/τ.Α’/27.12.2010): «Οργανισμός της Περιφέρειας Θεσσαλίας» όπως ισχύει»* (ΦΕΚ 4788/τ.Β’/26.10.18) εγκρίθηκε η ολική τροποποίηση – επικαιροποίηση του Οργανισμού της Περιφέρειας Θεσσαλίας κατά τα οριζόμενα στα 67 επί συνόλω άρθρα της απόφασης.

Η Περιφέρεια Θεσσαλίας είναι μία εκ των 13 Περιφερειών της Επικράτειας (Π.Ε.), διαιρείται σε πέντε περιφερειακές ενότητες, στις οποίες υπάγονται οι 25 Δήμοι της (σύμφωνα με τον Καλλικράτη, Ν.3852/2010). Οι Π.Ε. ταυτίζονται γεωγραφικά με τους αντίστοιχους νομούς, εκτός από τον Νομό Μαγνησίας, ο οποίος διοικητικά μοιράστηκε στις Π.Ε. Μαγνησίας και Σποράδων. Με τον Ν. 3852/2010 κάθε μία από τις 13 Περιφέρειες, ως μονάδα Β’ βαθμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, λειτουργεί ως αυτοδιοικούμενο ΝΠΔΔ.

Η «Περιφέρεια Θεσσαλίας» διοικεί την Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας με πληθυσμό 284.325 κατοίκους (απογραφή 2011), την Περιφερειακή Ενότητα Καρδίτσας με πληθυσμό 113.544 κατοίκους, την Περιφερειακή Ενότητα Μαγνησίας με πληθυσμό 190.010 κατοίκους και την Περιφερειακή Ενότητα Τρικάλων με πληθυσμό 131.085 κατοίκους. Η έδρα του Οργανισμού βρίσκεται στην πόλη της Λάρισας.

Με τον Ν.4623/2019 *«Μέρος Β’: Διατάξεις για την ψηφιακή πολιτική, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης»* ρυθμίζονται ζητήματα που αφορούν μεταξύ άλλων τα πληροφοριακά συστήματα της Δημόσιας Διοίκησης (άρθρο 28), τη διαδικτυακή εξυπηρέτηση των πολιτών, τη διαλειτουργικότητα και τις ψηφιακές υπογραφές (άρθρο 40), τη διαχείριση, ανάπτυξη και υποστήριξη Εθνικού Συστήματος Ηλεκτρονικών Δημόσιων Συμβάσεων (άρθρο 41). Μέσα σ’ αυτό το πλαίσιο, από την 1^η Ιουνίου 2020, η Περιφέρεια Θεσσαλίας έθεσε σε λειτουργία το Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΠΡΙΔΑ», όπως αυτό προσαρμόστηκε για τις ανάγκες του Υπουργείου Εσωτερικών.

2.2.3. Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων “ΙΡΙΔΑ”

Με την εφαρμογή του συστήματος «ΙΡΙΔΑ» η «Περιφέρεια Θεσσαλίας» στοχεύει να μεταβεί στην ψηφιακή εποχή της Αυτοδιοίκησης μέσα από την καλύτερη οργάνωση και τον εκσυγχρονισμό του οργανισμού. Το εγχείρημα αυτό εντάσσεται στην στρατηγική επιλογή της αναβάθμισης της διοικητικής αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών με εξοικονόμηση χρόνου και παροχή αποτελεσματικών και ευέλικτων υπηρεσιών στον πολίτη μέσα από απλούστερες διαδικασίες, τυποποιημένες, γρήγορες και ψηφιακές.

Το Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ» αναπτύχθηκε εξ ολοκλήρου από τα στελέχη του Κέντρου Μηχανογράφησης του Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας και προσαρμόστηκε πλήρως στις ανάγκες του Υπουργείου Εσωτερικών στο πλαίσιο της συνεργασίας των δύο φορέων. Το Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ» αποσκοπεί στην αντικατάσταση της έντυπης εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας, μέσα από την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών πρωτοκόλλου, ψηφιακής διακίνησης και αρχειοθέτησης, λήψης υπογραφών και διεκπεραίωσης.

Ο εισηγητής κάθε εγγράφου συντάσσει το έγγραφο μαζί με τα συνημμένα του, ορίζει τους υπογράφοντες, τους αποδέκτες, υπογράφει το έγγραφο. Το έγγραφο αυτόματα διακινείται στους υπόλοιπους υπογράφοντες, επιστρέφει στον εισηγητή, πρωτοκολλάται και εν συνεχεία διανέμεται αυτόματα στους αποδέκτες. Στο σύστημα «ΙΡΙΔΑ» τηρείται αρχείο όλων των εγγράφων που παρήχθησαν ενώ παρέχεται και πληροφόρηση για τα έγγραφα που χρήζουν διόρθωσης.

Την άνοιξη του 2020 οι υπάλληλοι της Περιφέρειας Θεσσαλίας επιμορφώθηκαν ανά υπηρεσία στο Σύστημα “ΙΡΙΔΑ”, παρακολουθώντας θεωρητικό σεμινάριο, που υλοποίησε η Διεύθυνση Πληροφορικής και Νέων Τεχνολογιών της Π.Θ., ενώ είχαν και τη δυνατότητα εφαρμογής στην πράξη. Παράλληλα, διανεμήθηκε στους υπαλλήλους εγχειρίδιο με οδηγίες για την εφαρμογή του Συστήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. Ερευνητικοί Στόχοι

Η παρούσα μελέτη στοχεύει να εξετάσει εμπειριστατωμένα και να ερευνήσει τις απόψεις των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με τις προϋποθέσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Για την πραγματοποίηση του

στόχου ως περίπτωση μελέτης επιλέχθηκε προς διερεύνηση ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαδικασιών γραμματειακής – διοικητικής υποστήριξης της Περιφέρειας Θεσσαλίας με την εφαρμογή του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) «ΙΡΙΔΑ». Επιχειρείται η διερεύνηση των απόψεων των εσωτερικών χρηστών του Συστήματος «ΙΡΙΔΑ», δηλαδή των διοικητικών υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας (Περιφέρεια Θεσσαλίας) με σκοπό την ανάλυση των διαφορετικών προϋποθέσεων – κριτηρίων για την αποτελεσματική εφαρμογή εργαλείων, όπως το σύστημα «ΙΡΙΔΑ», που αποβλέπουν στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

Η προϋπάρχουσα γνώση, όπως αυτή αποτυπώνεται από τη θεωρητική επισκόπηση, αποτελεί τη βάση της παρούσας μελέτης, προκειμένου να διερευνηθεί η «πραγματικότητα» με τη χρήση τεχνικών και μεθόδων δυνατών να την αποτυπώσουν αντικειμενικά και αμερόληπτα. Η ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας κατηύθυνε τη διατύπωση υποθέσεων της έρευνας, οι οποίες ελέγχθηκαν με κατάλληλα εργαλεία, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα που επιβεβαιώνουν ή απορρίπτουν τη θεωρία.

3.2. Ερευνητικό πρόβλημα και υποθέσεις μελέτης

Το εννοιολογικό μοντέλο της παρούσας εργασίας περιγράφει τη σχέση και πιθανή αλληλεπίδραση μεταξύ παραγόντων που επιδρούν στην επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Το Ανθρώπινο Δυναμικό, οι Συνεργασίες – Πόροι και οι Διοικητικές Διαδικασίες αποτελούν κριτήρια – προϋποθέσεις μετάβασης στην ψηφιακή εποχή της Δημόσιας Διοίκησης και συνθήκες, συγχρόνως, που ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από αυτές, διαμορφώνουν την επικρατούσα τάση για το εγχείρημα και ζητούμενο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό της. Συγχρόνως, στην παρούσα εργασία διερευνάται η επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών στον βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από την εφαρμογή του συστήματος «ΙΡΙΔΑ» και κατ' επέκταση στο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητας του Οργανισμού για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των διοικητικών διαδικασιών.

Στην προσπάθεια να απαντηθούν βασικά, θεωρητικά, ερευνητικά ερωτήματα που αναδύθηκαν από τη μελέτη του θέματος κατασκευάστηκαν ερευνητικές υποθέσεις (μηδενικές και εναλλακτικές).

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας αναδύθηκαν ερωτήματα που αποτέλεσαν την αρχή της παρούσας έρευνας. Ερωτήματα όπως:

- 1) Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι από τη δράση και δραστηριότητα του Οργανισμού για τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό του;
- 2) Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των τριών κριτηρίων – προϋποθέσεων, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και Πόροι, Διοικητικές Διαδικασίες, για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δ.Δ.;
- 3) Διαφέρει συγκριτικά ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων στα τρία κριτήρια Ψ.Μ.;
- 4) Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων για τη διεξόδυση των ΤΠΕ στη διαχείριση δημόσιων υποθέσεων;
- 5) Ήταν ώριμες οι συνθήκες στον Οργανισμό για την αποτελεσματική και αποδοτική εφαρμογή ηλεκτρονικού συστήματος διαδικασιών κατά τη διαχείριση δημόσιων υποθέσεων;
- 6) Επηρεάζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά και δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων τον βαθμό ικανοποίησης από την επιχειρούμενη αλλαγή στον Οργανισμό;

Με γνώμονα τα αναδύομενα από τη βιβλιογραφία ερευνητικά ερωτήματα, τον σκοπό και τους στόχους της παρούσας μελέτης αλλά και τις προσωπικές εμπειρίες και απόψεις από το εξεταζόμενο θέμα διατυπώθηκαν ακολούθως οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης.

H₀₁: Δεν υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των συνεργασιών – πόρων για τον Ψ.Μ.

H₁₁: Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και των συνεργασιών – πόρων για τον Ψ.Μ. (παράλληλη αύξηση των τιμών των σχετιζόμενων παραγόντων)

H₀₂: Δεν υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ συνεργασιών – πόρων και διοικητικών διαδικασιών.

H₁₂: Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ συνεργασιών – πόρων και διοικητικών διαδικασιών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της διοικητικής λειτουργίας.

H₀₃: Δεν υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και διοικητικών διαδικασιών.

H₁₃: Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ ανθρώπινου δυναμικού και διοικητικών διαδικασιών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της διοικητικής λειτουργίας.

Σε συνάρτηση με τα δημογραφικά – προσωπικά χαρακτηριστικά συνάγεται η εξής υπόθεση:

H₀₄: Ο βαθμός ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά με γνώμονα τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που καλούνται να εφαρμόσουν ψηφιακές διοικητικές διαδικασίες.

H₁₄: Ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων ως προς τις προϋποθέσεις για την ψηφιακή λειτουργία του Οργανισμού διαφέρει στατιστικά σημαντική ανάλογα με τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, που καλούνται να παρέχουν ψηφιακές διοικητικές υπηρεσίες.

H₀₅: Δεν υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του τρόπου που ο Οργανισμός προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του και του τρόπου που προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς του οργανισμού.

H₁₅: Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση του τρόπου που ο Οργανισμός προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του και του τρόπου που προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς του οργανισμού.

H₀₆: Δεν υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση της επάρκειας του Οργανισμού στη διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης με τη διαχείριση της τεχνολογίας.

H₁₆: Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση της επάρκειας του Οργανισμού στη διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης με τη διαχείριση της τεχνολογίας.

H₀7: Δεν υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του προσδιορισμού, σχεδιασμού, διαχείρισης και εισαγωγής καινοτομιών στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, με την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών και του συντονισμού των διαδικασιών στο σύνολο του Οργανισμού και με άλλες σχετικές οργανώσεις.

H₁7: Υπάρχει θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του προσδιορισμού, σχεδιασμού, διαχείρισης και εισαγωγής καινοτομιών στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, με την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών και του συντονισμού των διαδικασιών στο σύνολο του Οργανισμού και με άλλες σχετικές οργανώσεις.

3.3. Ποσοτική Έρευνα

Η δειγματοληπτική έρευνα θεωρήθηκε καταλληλότερη, καθώς θα βοηθήσει την ερευνήτρια, μετά τη χορήγηση ενός ερωτηματολογίου σε μια μικρή ομάδα ατόμων (που ονομάζεται δείγμα), να περιγράψει τις ατομικές στάσεις, γνώμες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ειδικότερα επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα, προκειμένου να μετρηθεί το πόσο και πόσοι συμφωνούν ή διαφωνούν με μια συγκεκριμένη άποψη (ερευνητική υπόθεση) μέσα από την καταγραφή των απόψεων των διοικητικών υπαλλήλων που υπηρετούν σε μία από τις 13 Περιφέρειες της χώρας, και ειδικότερα στην Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Βάσει των υποθέσεων που ήταν επιθυμητό να απαντηθούν, αποφασίστηκε η μονάδα ανάλυσης. Η ερευνήτρια επέλεξε και μελέτησε ένα δείγμα από τον πληθυσμό – στόχο βάσει της κατάστασης του συνόλου του πληθυσμού – στόχου υπό τους περιορισμούς και τις ιδιαίτερες συνθήκες που διαμόρφωσε και στους εργασιακούς χώρους η διαχείριση της διασποράς του ιού SARS-CoV-2.

3.4. Το δείγμα της έρευνας

Στις καταστάσεις που συντάχθηκαν από την αρμόδια υπηρεσία της Περιφέρειας Θεσσαλίας τον Ιανουάριο του 2020, σύμφωνα με τα στοιχεία της 31^{ης} Δεκεμβρίου του 2019, όπως ορίζεται στην παρ. 1 του άρθρου 88 του Ν. 2015-Ραπτάρχης, στην Περιφέρεια Θεσσαλίας, Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας, υπηρετούν 116 διοικητικοί υπάλληλοι. Εξ αυτών 67 διοικητικοί υπάλληλοι είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου, 18 απόφοιτοι Τεχνολογικών Ιδρυμάτων και 31 έχουν λάβει δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Η επιλογή του δείγματος του πληθυσμού για τη διεξαγωγή της έρευνας έγινε με μη συστηματική δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα και δη με βολική δειγματοληψία. Η ερευνήτρια μερίμνησε για την επιλογή του δείγματος των υπαλλήλων με τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται μια αντικειμενική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση του συνόλου των εργαζομένων στην Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας της Περιφέρειας Θεσσαλίας .

Τα μέτρα πρόληψης και περιορισμού της διασποράς του ιού SARS-CoV-2 στην κοινότητα, τα έκτακτα μέτρα προστασίας της δημόσιας υγείας τόσο στο σύνολο της επικράτειας όσο και κατά τόπους (αρχής γενομένης από την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 25^{ης} Φεβρουαρίου 2020, ΦΕΚ 42/2020, «*Κατεπείγοντα μέτρα αποφυγής και περιορισμού της διάδοσης κορωνοϊού*») και το σχετικό πρωτόκολλο διαχείρισης, που εξέδωσε ο Εθνικός Οργανισμός Δημόσιας Υγείας, για τους χώρους εργασίας του Δημοσίου Τομέα διαμόρφωσαν ειδικές συνθήκες κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, όπως η περιορισμένη και με δεσμεύσεις δυνατότητα εισόδου στον Οργανισμό, πρόσβασης και προσέγγισης του πληθυσμού – στόχου.

Κατά συνέπεια το δείγμα επιλέχθηκε με μη τυχαίο τρόπο (μη – πιθανοτικό δείγμα) με γνώμονα την ευκολία προσέγγισης των δειγματικών μονάδων στο πλαίσιο των συνθηκών του κορωνοϊού.

3.2. Εργαλείο Συλλογής δεδομένων

Με γνώμονα τον τύπο δεδομένων και μετρήσεων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως ένα καλό εργαλείο, καθώς με σαφείς, ξεκάθαρες ερωτήσεις και επιλογές απαντήσεων μειώνεται το σφάλμα μέτρησης, ενώ το δείγμα ενθαρρύνεται να ανταποκριθεί και να απαντήσει σωστά. Επιλέχθηκε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού του ανθρώπινου δυναμικού της Περιφέρειας Θεσσαλίας, για να μπορέσει η ερευνήτρια να οδηγηθεί σε έγκυρα αποτελέσματα και να καταστεί επιτρεπτή η γενίκευση των συμπερασμάτων της.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με γνώμονα το ολιστικό εργαλείο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) που ανέπτυξε το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης για την αξιολόγηση της διοικητικής λειτουργίας κάθε Δημόσιας Οργάνωσης, με στόχο την υποστήριξη των οργανώσεων του Δημοσίου Τομέα στην προσπάθειά τους για συνεχή βελτίωση της διοικητικής τους ικανότητας.

Το ΚΠΑ θέτει κοινά κριτήρια και ενιαία μέθοδο αξιολόγησης των διοικητικών συστημάτων των κρατών – μελών της Ε.Ε., προκειμένου να συνάγονται συγκρίσιμα, κοινώς αποδεκτά και αξιοποιήσιμα συμπεράσματα με απώτερο στόχο

τον σχεδιασμό κοινών πολιτικών. Παράλληλα, αποφασιστική θεωρείται η συμβολή του ΚΠΑ στο να εισαχθούν η φιλοσοφία και οι έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Δημόσιου Management στο Δημόσιο.

Με τη χρήση ερωτηματολογίου οι Δημόσιες Οργανώσεις που εφαρμόζουν ΚΠΑ δύνανται να διερευνούν την υφιστάμενη διοικητική επιχειρησιακή λειτουργία και πρακτική και να καταγράφουν τις αντιλήψεις του προσωπικού, των πολιτών και των κοινωνικών φορέων, που έρχονται σε επαφή με τις υπηρεσίες τους, αναφορικά με τον τρόπο λειτουργία τους. Η γλώσσα της σύνταξης των ερωτήσεων είναι όσο το δυνατόν απλούστερη, ενώ η διάρθρωσή τους ακολουθεί τη λογική δομή από το γενικό στο ειδικό, ώστε ο ερωτώμενος δυνήτικα να διατυπώνει ορθές απαντήσεις με αβίαστο τρόπο. Έχουν επιλεγεί «κλειστού τύπου» ερωτήσεις αξιολόγησης, προκειμένου να εστιάζεται η προσοχή του ερωτώμενου σε κρίσιμα σημεία και παράλληλα να διευκολύνεται η επεξεργασία και κωδικοποίηση των απαντήσεων.

3.5.1. Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο περιέχει 39 ερωτήσεις (Παράρτημα, Ερωτηματολόγιο), οι οποίες εντάσσονται σε τέσσερις άξονες – ερευνητικές κατηγορίες:

- A. Δημογραφικά χαρακτηριστικά (7 ερωτήσεις)
- B. Ανθρώπινο Δυναμικό και ψηφιακός μετασχηματισμός (9 ερωτήσεις)
- Γ. Συνεργασίες και πόροι για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Περιφέρειας Θεσσαλίας (10 ερωτήσεις)
- Δ. Διοικητικές διαδικασίες – λειτουργίες της Περιφέρειας Θεσσαλίας (13 ερωτήσεις)

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο ενότητες. Στην πρώτη που περιέχει 7 ερωτήσεις, επιχειρείται να καταγραφούν το φύλο, η ηλικιακή κατηγορία, το επίπεδο σπουδών, η γνώση και επιμόρφωση στις ΤΠΕ, ο χρόνος προϋπηρεσίας στον Οργανισμό και η εργασιακή σχέση.

Στην δεύτερη ενότητα, η οποία απαρτίζεται από 32 ερωτήσεις – απόψεις, οι ερωτώμενοι καλούνται να αξιολογήσουν προϋποθέσεις – κριτήρια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό διαδικασιών γραμματειακής – διοικητικής υποστήριξης της Περιφέρειας Θεσσαλίας, Ανθρώπινο Δυναμικό, Συνεργασίες και Πόροι, Διοικητικές Διαδικασίες. Πρόκειται για «κλειστές ερωτήσεις Αξιολόγησης».

Οι ερωτήσεις απαντήθηκαν βάσει πιθανών απαντήσεων με προκαθορισμένο κατάλογο λέξεων. Κατ' αναλογία της κλίμακας βαθμολόγησης των κριτηρίων –

υποκριτηρίων του ΚΠΑ, η κλίμακα των πιθανών απαντήσεων στο χορηγηθέν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε σε εύρος έξι απαντήσεων, με βαθμό έντασής τους από το μικρότερο στο μεγαλύτερο. Ειδικότερα με την απάντηση ΚΑΘΟΛΟΥ (0) δηλώνεται η απουσία ικανοποίησης, η πλήρης ανεπάρκεια και αναποτελεσματικότητα κάποιας δραστηριότητας. Με την πιθανή απάντηση ΠΟΛΥ ΛΙΓΟ (1) δηλώνεται η ελάχιστη ικανοποίηση, το χαμηλό επίπεδο επάρκειας και η αναποτελεσματικότητα κάποιας δραστηριότητας. Το ΛΙΓΟ (2) είναι δηλωτική απάντηση της σχετικής ικανοποίησης, του μέτριου επιπέδου επάρκειας και αποτελεσματικότητας κάποιας δραστηριότητας. Με την απάντηση ΠΟΛΥ (3) δηλώνεται η ικανοποίηση, το καλό επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητας μιας δραστηριότητας. Το ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ (4) είναι δηλωτικό του υψηλού βαθμού ικανοποίησης, του πολύ καλού επιπέδου επάρκειας και αποτελεσματικότητας κάποιας δραστηριότητας. Με την απάντηση ΑΠΟΛΥΤΑ (5) δηλώνεται η απόλυτη ικανοποίηση, το άριστο επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητας κάποιας δραστηριότητας.

Οι 9 ερωτήσεις του δεύτερου άξονα, Ανθρώπινο Δυναμικό και Ψηφιακός Μετασχηματισμός, διατυπώθηκαν με γνώμονα το Κριτήριο 3 Ανθρώπινο Δυναμικό του ΚΠΑ (σελ. 30). Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις από το Υποκριτήριο 3.1 που αφορά στο τι κάνει ο Οργανισμός για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του και το Υποκριτήριο 3.2 αναφορικά με τον προσδιορισμό, την ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς του Οργανισμού.

Ο τρίτος άξονας του ερωτηματολογίου διερευνά Συνεργασίες και Πόρους για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Περιφέρειας Θεσσαλίας (Κριτήριο 4 του ΚΠΑ). Οι συμμετέχοντες σκέφτηκαν και απάντησαν σε 10 ερωτήσεις αναφορικά με τη διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης (Υποκριτήριο 4.4), τη διαχείριση της τεχνολογίας (Υποκριτήριο 4.5) και τη διαχείριση των εγκαταστάσεων του Οργανισμού (Υποκριτήριο 4.6).

Οι 13 ερωτήσεις του τέταρτου άξονα, Διοικητικές διαδικασίες – λειτουργίες της Περιφέρειας Θεσσαλίας, διατυπώθηκαν με γνώμονα το Κριτήριο 5 Διαδικασίες του ΚΠΑ. Ειδικότερα χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις του Υποκριτηρίου 5.1, προκειμένου να διερευνηθεί τι κάνει η Περιφέρεια Θεσσαλίας, Π.Ε. Λάρισας, για να προσδιορίζει, να σχεδιάζει, να διαχειρίζεται και να εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη και του

Υποκριτηρίου 5.3. για τη διερεύνηση του βαθμού που ο Οργανισμός συντονίζει τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργανώσεις.

Επιλέχθηκε η κατά μόνας συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και ανώνυμα. Η ερευνήτρια έλαβε άδεια και σε συνεννόηση με τους Διευθυντές των Τμημάτων της Π.Ε. Λάρισας χορηγήθηκε το ερωτηματολόγιο στους διοικητικούς υπαλλήλους κάθε διεύθυνσης – υπηρεσίας, με την επιστροφή του ερωτηματολογίου να δηλώνει τη συναίνεσή τους. Λόγω των υγειονομικών συνθηκών και οδηγιών για τη μη διασπορά του ιού Sars – Cov 2 σε κάθε υπηρεσία τα ερωτηματολόγια εγχειρίστηκαν με την τήρηση όλων των οδηγιών και πρωτοκόλλων. Δεδομένης της μακράς χρονικής περιόδου χορήγησης αδειών ειδικού σκοπού, υγειονομικής απομόνωσης ή καραντίνας μέρους του πληθυσμού της έρευνας, ο αριθμός του δείγματος ανήλθε σε 50 άτομα. Δύο ερωτηματολόγια δεν επεστράφησαν, ενώ από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων 3 από αυτά απορρίφθηκαν, επειδή αρκετά πεδία έμειναν κενά. Το ποσοστό του 91% των αξιοποιήσιμων ερωτηματολογίων κρίνεται ικανοποιητικό.

3.5.2. Εγκυρότητα και αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Η αξιοποίηση του έγκυρου και αξιόπιστου εργαλείου “Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης”, που αποσκοπεί στην υποστήριξη των οργανώσεων του Δημοσίου για συνεχή βελτίωση και η διατύπωση σαφών, ξεκάθαρων ερωτήσεων και επιλογών απάντησης, προκειμένου να δημιουργηθεί το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, μείωσαν το σφάλμα μέτρησης, ενώ το δείγμα ενθαρρύνθηκε να ανταποκριθεί και να απαντήσει σωστά. Συγχρόνως, στην εγκυρότητα του εργαλείου, συνέβαλαν πέραν της κατασκευής του βάσει του Κ.Π.Α., ώστε να αποφευχθούν προκαταλήψεις και έκφραση προσωπικής άποψης της ερευνήτριας, η επιφανειακή σχέση των θεμάτων που περιλαμβάνονται στην κλίμακα μέτρησης με το αντικείμενο της έρευνας, το γεγονός ότι η ερευνήτρια όρισε τι είναι αυτό που θα μετρήσει και τι ακριβώς περιλαμβάνει, η έγκριση του ερωτηματολογίου από τους επιβλέποντες καθηγητές της παρούσας εργασίας πριν τη χορήγησή του και η χρήση έγκυρων κλιμάκων. Η δε ανταπόκριση των προτάσεων/δηλώσεων στις ανάγκες της έρευνας με γνώμονα τη λογική καταδεικνύει την εγκυρότητα του περιεχομένου του ερωτηματολογίου.

3.5.2.α. Δείκτης α του Cronbach και δείκτης r του Pearson

Σύμφωνα με τον Μάρκου (2012), η αξιοπιστία της μέτρησης έγκειται στο σταθερό αποτέλεσμα που δυνητικά προκύπτει σε επαναληπτικές μετρήσεις κάτω από

παρόμοιες συνθήκες. Στην παρούσα μελέτη, η αξιοπιστία των ερωτήσεων των τριών αξόνων του ερωτηματολογίου εξετάστηκε με τη διαδικασία της μεθόδου εσωτερικής συνέπειας άλφα (α) του Cronbach. Τιμές του δείκτη α μεγαλύτερες του 0,7 θεωρούνται συνήθως ικανοποιητικές. Με τη μέθοδο αυτή ελέγχθηκε η συνοχή όλων των καταγραφών που μετρούν την ίδια μεταβλητή με γνώμονα τα κριτήρια – προϋποθέσεις του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.

Ειδικότερα, ως προς τη μεταβλητή «Ανθρώπινο Δυναμικό, η τιμή του δείκτη άλφα (α) του Cronbach είναι $\alpha=+0,921$ (Παράρτημα, Πίνακας 3.1.α.), για τη μεταβλητή «Συνεργασίες και Πόροι» $\alpha=+0,876$ (Παράρτημα, Πίνακας 3.β.) και για τη μεταβλητή «Διοικητικές διαδικασίες – λειτουργίες» $\alpha=+0,947$ (Παράρτημα, Πίνακας 3.1.γ). Ως εκ τούτου, διαπιστώνεται υψηλή αξιοπιστία, με την έννοια της εσωτερικής συνέπειας, των υποκλιμάκων.

Παράλληλα, υπολογίστηκε η συσχέτιση κάθε πρότασης – μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων – μεταβλητών με τον δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson. Οι τιμές του δείκτη κυμαίνονται από $r=+0,539$ μέχρι $r=+0,797$ (Παράρτημα, Πίνακας 3.2). Δεδομένου ότι τιμές μεγαλύτερες από $r=+0,3$ αποτελούν ένδειξη εσωτερικής συνοχής της υποκλίμακας (Μάρκου, 2012), η συσχέτιση κάθε πρότασης της παρούσας έρευνας με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων προτάσεων είναι υψηλή.

3.5.3. Εγκυρότητα Εννοιολογικής Κατασκευής της κλίμακας ΚΠΑ: Ανάλυση Παραγόντων SPSS

Οι τιμές ελέγχου εγκυρότητας κυμαίνονται από 0,367 έως 0,851 (Παράρτημα, Πίνακας 3.3.). Σύμφωνα με τον Μπατσίδη (χ .η.), απόλυτες τιμές μεγαλύτερες του 0,4 είναι ικανοποιητικές ως προς την καταλληλότητα δεδομένων και μεταβλητών για να χρησιμοποιηθούν στην ανάλυση παραγόντων. Στην παρούσα μελέτη μόνο η τιμή της μεταβλητής $\Gamma 3$ είναι $0,367 < 0,4$. Επειδή, όμως, η πρόταση αυτή συμφωνεί με την παραγοντική δομή που υποθέτει ο κατασκευαστής της κλίμακας ΚΠΑ, δε θα την αφαιρέσουμε από την κλίμακα.

Ως προς τις Ιδιοτιμές (Eigenvalues), προέκυψαν 32 διαφορετικοί παράγοντες, αλλά επιλέχθηκαν ως πιο σημαντικοί οι τρεις πρώτοι, γιατί αυτός ο αριθμός συμβαδίζει με τη θεωρητική δομή της κλίμακας ΚΠΑ (κριτήρια – προϋποθέσεις 3,4,5) βάσει των οποίων κατασκευάστηκε το ερωτηματολόγιο της παρούσας μελέτης.

Οι τρεις αυτοί παράγοντες εξηγούν το 62,89% της συνολικής διακύμανσης (Παράρτημα, Πίνακας 3.4.).

Από τα αποτελέσματα της εξέτασης «Pattern Matrix» (Παράρτημα, Πίνακας 3.5.), η οποία περιλαμβάνει τα φορτία των προτάσεων που μπορούν να διαβαστούν ως συντελεστές συσχέτισης κάθε πρότασης με τον παράγοντα στον οποίο ανήκουν, διαπιστώνεται ότι ο πρώτος παράγοντας περιλαμβάνει όλες τις προτάσεις της διάστασης (Διοικητικές διαδικασίες – λειτουργίες) (Γ) με φορτία που κυμαίνονται από 0,404 (Γ1) έως 1,090 (Γ7). Παρόμοια, ο δεύτερος παράγοντας περιλαμβάνει όλες τις προτάσεις του παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» (Α) με φορτία που κυμαίνονται από 0,475 (Α7) έως 1,026 (Α4). Τέλος, ο τρίτος παράγοντας περιλαμβάνει τις οκτώ από τις δέκα προτάσεις του παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι» (Β) με φορτία που κυμαίνονται από 0,415 (Β1) ως 0,932 (Β9). Η πρόταση Β3 (0,421) συσχετίζεται με τις προτάσεις του παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι» και η πρόταση Β7 (0,504) με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό». Όλα τα φορτία έχουν τιμή μεγαλύτερη του 0,4 που είχαμε θέσει στο πεδίο “Absolute value below”.

Ως προς τις ενδο – συσχετίσεις των τριών παραγόντων της ανάλυσης παρατηρούμε ότι μεγαλύτερη είναι η συσχέτιση του παράγοντα «Διοικητικές Λειτουργίες – Διαδικασίες» με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό» ($r = 0,665$). Ακολουθεί, η συσχέτιση του παράγοντα «Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες» με τον παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι» ($r = 0,442$) και με μικρότερη συσχέτιση οι παράγοντες «Συνεργασίες και Πόροι» και «Ανθρώπινο Δυναμικό» ($r = 0,395$) (Παράρτημα, Πίνακας 3.6.)

Παράλληλα τα αποτελέσματα του ελέγχου της υπόθεσης σφαιρικότητας (Bartlett's test of Sphericity), τιμή $<0,05$, και της εξέτασης της πολυσυγγραμμικότητας (Kaiser Meyer Olkin), τιμή $>0,6$, επιτρέπουν την παραγοντική ανάλυση (Παράρτημα, Πίνακας 3.7.).

3.5.4. Διαδικασία διανομής – συλλογής των ερωτηματολογίων

Η διανομή και συλλογή του ερωτηματολογίου διήρκεσε από τις 28 Δεκεμβρίου 2020 έως τις 12 Ιανουαρίου 2021. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν με τη σύμφωνη γνώμη του Περιφερειάρχη και των Διευθυντών των Τμημάτων του Οργανισμού. Με την επιστροφή του ερωτηματολογίου δηλωνόταν και η συναίνεση του δείγματος του πληθυσμού – στόχου της έρευνας.

3.5.5. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Για την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το Στατιστικό Πακέτο Κοινωνικών Επιστημών (IBM SPSS Statistics v26), που παρέχει το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας στα μέλη του. Μετά την κωδικοποίηση και την εισαγωγή των δεδομένων στο στατιστικό πρόγραμμα με τρόπο, ώστε τα ελλείποντα στοιχεία να επιτρέπουν στον αναγνώστη να ερμηνεύει με ακρίβεια τα αποτελέσματα, έγινε μια οπτική επιθεώρηση των δεδομένων για τον εντοπισμό ορατών σφαλμάτων. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική για την ανάλυση των δεδομένων, προκειμένου να περιγραφούν οι τάσεις και να συνοψιστούν οι συνολικές τάσεις των δεδομένων. Μέσα από τις στατιστικές διαδικασίες των μετρήσεων της κεντρικής τάσης (mean, median, mode) και της μεταβλητότητας (range, variance, std.deviation) επιχειρήθηκε η κατανόηση της ποικιλίας που μπορεί να έχουν οι τιμές και η εξασφάλιση μιας εικόνας της θέσης μιας τιμής σε σύγκριση με άλλες. Με την παραγοντική ανάλυση βρέθηκαν κοινοί παράγοντες ανάμεσα στις μεταβλητές των αξόνων Α, Β, και Γ του ερωτηματολογίου, προκειμένου να εξηγηθούν οι συσχετίσεις που υπάρχουν στα δεδομένα και να δημιουργηθούν νέες μεταβλητές, αθροίσματος και επικρατούσας τιμής, των κοινών παραγόντων.

Τα είδη των ερευνητικών υποθέσεων κατηύθυναν την ερευνήτρια στη διεξαγωγή επαγωγικής ανάλυσης, καθώς αναφέρονταν σε συσχετισμό μεταβλητών. Παράλληλα, η επαγωγική στατιστική επιτρέπει μέσα από τον συσχετισμό μεταβλητών να γίνονται προβλέψεις σχετικά με τις μεταβλητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1. Περιγραφικά στατιστικά μέτρα για κατηγορικές μεταβλητές

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας στις μεταβλητές αποδόθηκαν διακριτές ή ονομαστικές τιμές. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος μετρήθηκαν με ποιοτικές ονομαστικές μεταβλητές (nominal). Ειδικότερα δε η μεταβλητή «φύλο» μετρήθηκε με διχοτομική ποιοτική ονομαστική μεταβλητή, παίρνοντας τις τιμές «άνδρας», «γυναίκα» (nominal).

Προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός ικανοποίησης του δείγματος ως προς τα κριτήρια – προϋποθέσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Οργανισμού, στις 32 ερωτήσεις – μεταβλητές των αξόνων Α, Β και Γ του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ποιοτική διατακτική κλίμακα (ordinal).

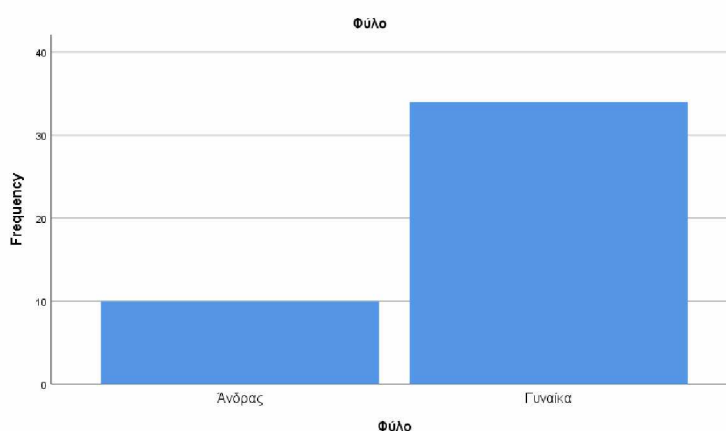
4.1.1. Δημογραφικά στοιχεία

4.1.1.α. Συχνότητες και ποσοστά

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 45 διοικητικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στην έδρα της Περιφέρειας Θεσσαλίας, το οποίο είναι και το σύνολο (n=45) του δείγματος. Το ποσοστό του δείγματος συγκρινόμενο με τον συνολικό πληθυσμό των διοικητικών υπαλλήλων της Π.Θ. (N=116) ανέρχεται σε 38,79%.

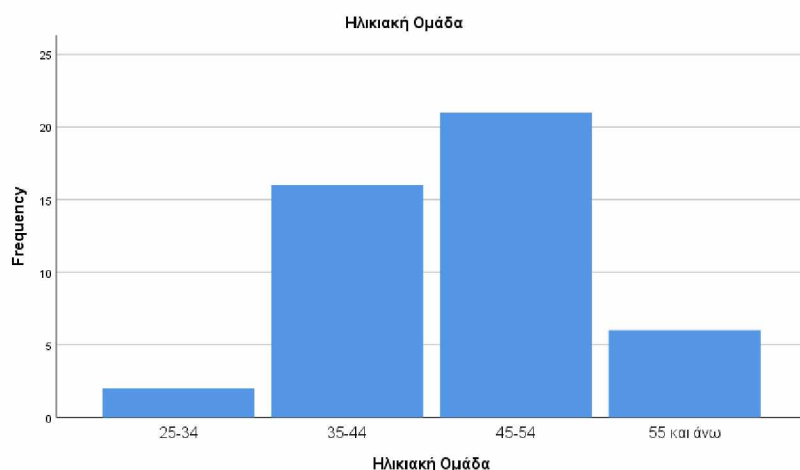
Οι δέκα από τους σαράντα πέντε συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν άνδρες (22,7%), οι τριάντα τέσσερις γυναίκες (77,3%), ενώ ένας συμμετέχων δε δήλωσε το φύλο του.

Σχήμα 4.1. Φύλο



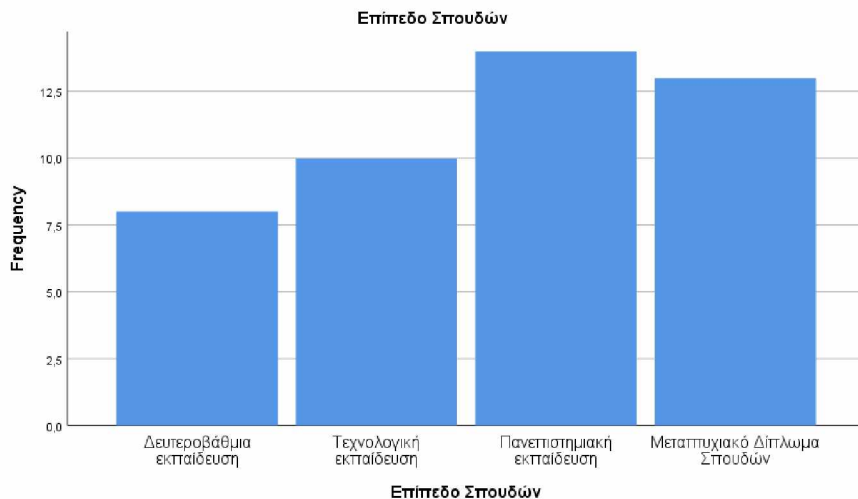
Σχετικά με την ηλικία των συμμετεχόντων ο διαχωρισμός έγινε σε τέσσερις ομάδες και προκύπτει ότι: οι 2 (4,4%) ανήκουν στην ομάδα 25-34 ετών, οι 16 (35,6%) κυμαίνονται μεταξύ 35 και 44 ετών, οι 21 (46,7%) αριθμούν 45 έως 54 έτη ζωής και 6 (13,3%) είναι 55 ετών και άνω.

Σχήμα 4.2. Ηλικία



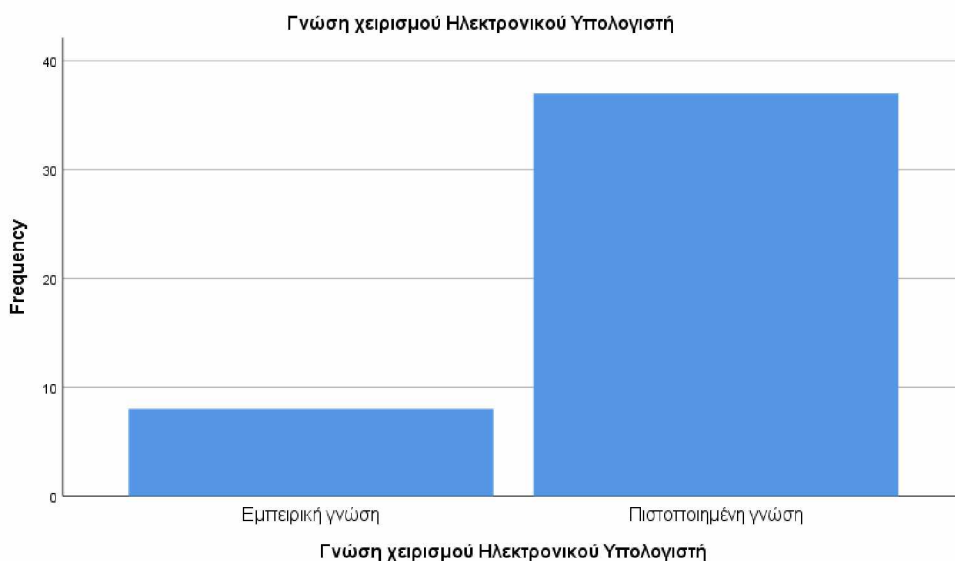
Ως προς το «Επίπεδο Σπουδών» οι 8 συμμετέχοντες (17,8%) έχουν ολοκληρώσει τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, 10 (22,2%) διαθέτουν πτυχίο τεχνολογικής εκπαίδευσης, 14 (31,1%) είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και 13 (28,9%) διαθέτουν μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών. Κανένας τους δεν έχει προχωρήσει στην εκπόνηση διδακτορικού.

Σχήμα 4.3. Επίπεδο σπουδών



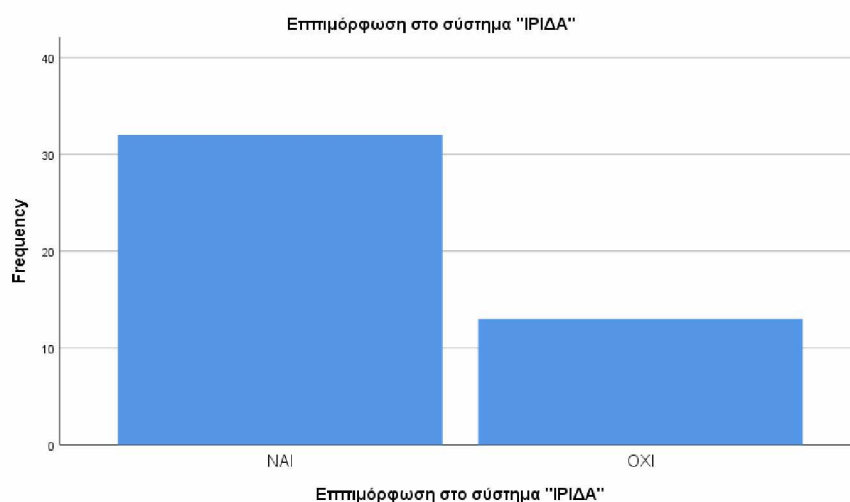
Οι 8 (17,8%) δηλώνουν εμπειρική γνώση χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι 37 (82,2%) πιστοποιημένη γνώση.

Σχήμα 4.4. Γνώση χειρισμού Η/Υ



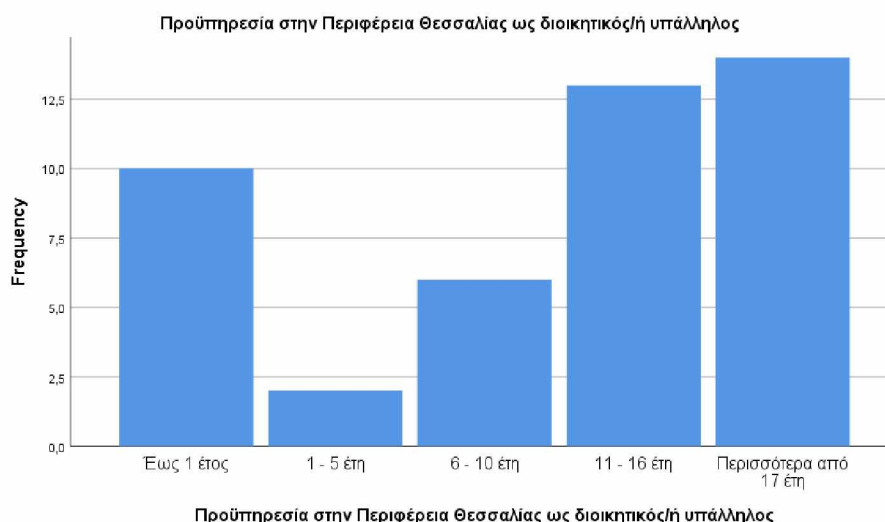
Οι 32 (71,1%) έχουν επιμορφωθεί στο πληροφοριακό σύστημα «ΙΡΙΔΑ», ενώ 13 (28,9%) δεν έχουν επιμορφωθεί.

Σχήμα 4.5. Επιμόρφωση 'ΙΡΙΔΑ'



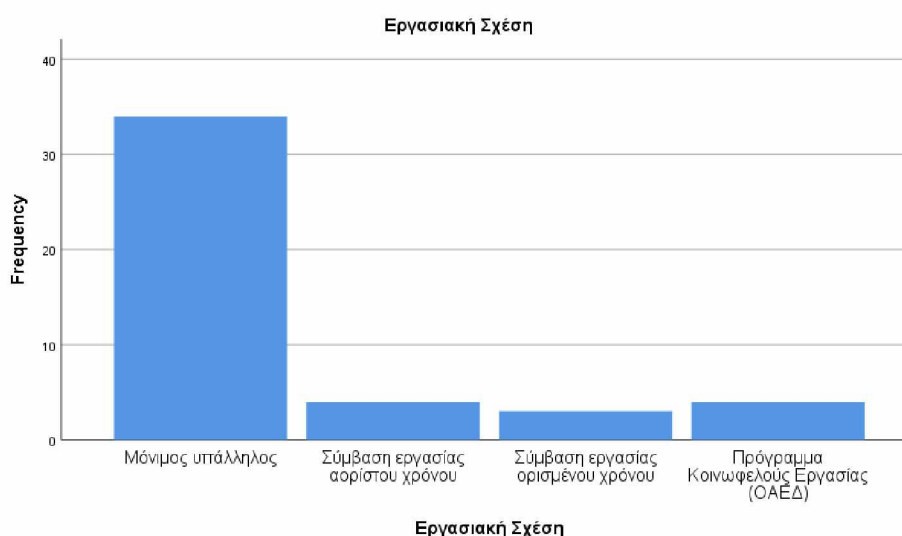
Με γνώμονα τον χρόνο υπηρεσίας στον Οργανισμό ως διοικητικοί υπάλληλοι, 10 (22,2%) έχουν προϋπηρεσία μικρότερη ή ίση με ένα έτος, 2 (4,4%) εργάζονται από ένα έως πέντε χρόνια, 6 (13,3%) υπηρετούν από 6 έως 10 έτη, 13 (28,9%) αριθμούν από 11 έως 16 έτη προϋπηρεσίας και 14 (31,1%) εργάζονται ως διοικητικοί στον Οργανισμό για περισσότερα από 17 έτη.

Σχήμα 4.6. Προϋπηρεσία



Τέλος, ως προς την εργασιακή σχέση, οι 34 (75,6%) είναι μόνιμοι υπάλληλοι, 4 (8,9%) έχουν προσληφθεί με σύμβαση αορίστου χρόνου, 3 (6,7%) υπηρετούν με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου και 4 (8,9%) έχουν τοποθετηθεί μέσω προγράμματος κοινωφελούς εργασίας του ΟΑΕΔ.

Σχήμα 4.7. Εργασιακή Σχέση



4.1.1.β. Κεντρική τάση και μεταβλητότητα δημογραφικών στοιχείων

Ακολουθώντας τις διαδικασίες της περιγραφικής στατιστικής υπολογίστηκαν μέτρα κεντρικής τάσης των δεδομένων των ανωτέρω μεταβλητών, ειδικότερα, η μέση και η επικρατούσα τιμή. Από τα δε μέτρα μεταβλητότητας υπολογίστηκε η ελάχιστη, μέγιστη τιμή, η διακύμανση και η τυπική απόκλιση. Όσο χαμηλότερη η τιμή της

τυπικής απόκλισης των δεδομένων τόσο περισσότερο τα σημεία των δεδομένων τείνουν να προσεγγίζουν τον μέσο όρο του συνόλου.

Συγκεκριμένα, και σύμφωνα με τα στοιχεία του ακόλουθου Πίνακα 4.1., η πλειονότητα των ερωτηθέντων είναι γυναίκες. Επικρατεί η ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών. Δεσπάζουν οι απόφοιτοι πανεπιστημίου. Πλειοψηφούν οι έχοντες πιστοποιημένη γνώση χειρισμού Η/Υ και όσοι έχουν επιμορφωθεί στο σύστημα «ΙΡΙΔΑ». Η πλειονότητα των συμμετεχόντων εργάζεται ως διοικητικός υπάλληλος 17 και πλέον έτη και κατέχει μόνιμη θέση.

Πίνακας 4.1. Μέτρα κεντρικής τάσης και μεταβλητότητας δημογραφικών στοιχείων

Δημογραφικά στοιχεία	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Διακύμανση
Φύλο	1	2	1,77	2	0,424	0,180
Ηλικιακή Ομάδα	1	4	2,69	3	0,763	0,583
Επίπεδο Σπουδών	2	5	3,71	4	1,079	1,165
Γνώση Η/Υ	1	2	1,82	2	0,387	0,149
Επιμόρφωση «ΙΡΙΔΑ»	1	2	1,29	1	0,458	0,210
Προϋπηρεσία	1	5	3,42	5	1,530	2,340
Εργασιακή Σχέση	1	4	1,49	1	0,968	0,937

4.1.2. Κριτήρια – Προϋποθέσεις Ψηφιακού Μετασχηματισμού

4.1.2.α. Συχνότητες

Άξονας Α: Ανθρώπινο Δυναμικό και Ψηφιακός Μετασχηματισμός Διοικητικών Διαδικασιών

Σύμφωνα με τον Creswell (2011, σελ. 293) στις κατηγορικές μεταβλητές σημαντικές πληροφορίες παρέχει η δεσπάζουσα – επικρατούσα τιμή (mode) αντί της μέσης (mean) κατά τη μελέτη περιγραφικών μέτρων.

Στην παρούσα μελέτη, η δεσπάζουσα τιμή (mode) ικανοποίησης των συμμετεχόντων για κάθε μια κατηγορική μεταβλητή των αξόνων του

ερωτηματολογίου, η τιμή τυπικής απόκλισης (std.deviation), το ποσοστό % και η συχνότητα των απαντήσεων διαμορφώνονται ακολούθως:

A1) ως προς τον βαθμό ανάλυσης των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους με γνώμονα τις ανάγκες για την ψηφιακή λειτουργία του Οργανισμού: 3 «πολύ», με τυπική απόκλιση τιμών (T.A.) 0,910 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.3. Ποσοστά – Συχνότητες A1

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	2,2	1
Λίγο	31,1	4
Πολύ	51,1	23
Πάρα πολύ	6,7	3
Απόλυτα	8,9	4
Σύνολο	100	45

A2) ως προς τον βαθμό παροχής της απαραίτητης κατάρτισης και του απαραίτητου πλαισίου εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με τη λειτουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: 2 «λίγο», με T.A. 0,973 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.4. Ποσοστά – Συχνότητες A2

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	8,9	4
Λίγο	37,8	17
Πολύ	31,1	14
Πάρα πολύ	20,0	9
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100	45

A3) ως προς τον βαθμό αναγνώρισης των απαιτούμενων ψηφιακών ικανοτήτων, γνώσεων και δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο: 3 «Πολύ», T.A. 0,959 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.5. Ποσοστά – Συχνότητες A3

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	4,4	2
Λίγο	33,3	15
Πολύ	35,6	16
Πάρα πολύ	22,2	10
Απόλυτα	4,4	2
Σύνολο	100	45

A4) ως προς τον βαθμό δημιουργίας μιας συμφωνημένης πολιτικής ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη ειδικές περιπτώσεις: 2 «Λίγο», Τ.Α. 0,869 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.6. Ποσοστά – Συχνότητες A4

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	8,9	4
Λίγο	42,2	19
Πολύ	37,8	17
Πάρα πολύ	8,9	4
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100,0	45

A5) ως προς τον βαθμό επιδίωξης διαμόρφωσης σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της Π.Θ., βάσει των υπαρχουσών και μελλοντικών υπηρεσιακών και ατομικών αναγκών του προσωπικού, καθώς η Δημόσια Διοίκηση πορεύεται σε μια ψηφιακή εποχή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.: 2 «Λίγο», Τ.Α. 0,912 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.7. Ποσοστά – Συχνότητες A5

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	8,9	4
Λίγο	40	18
Πολύ	31,1	14

Πάρα πολύ	20	9
Σύνολο	100	45

A6) ως προς τον βαθμό που οι παλαιότεροι ή/και οι προϊστάμενοι της Π.Θ. βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους με τη χρήση των Τ.Π.Ε: 3 «Πολύ», Τ.Α. 1,053 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.8. Ποσοστά – Συχνότητες A6

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	2,2	1
Πολύ Λίγο	4,4	2
Λίγο	22,2	10
Πολύ	48,9	22
Πάρα Πολύ	13,3	6
Απόλυτα	8,9	4
Σύνολο	100	45

A7) ως προς τον βαθμό που χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης για την εφαρμογή του συστήματος «ΠΙΔΑ», όπως η κατάρτιση στον χώρο εργασίας: 2 «λίγο», Τ.Α. 0,843 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.9. Ποσοστά – Συχνότητες A7

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	8,9	4
Λίγο	44,4	20
Πολύ	33,3	15
Πάρα πολύ	13,3	6
Σύνολο	100	45

A8) ως προς τον βαθμό αξιοποίησης της τηλε-εκπαίδευσης (ασύγχρονη εκπαίδευση) ως μεθόδου επιμόρφωσης στις ΤΠΕ: 2 «Λίγο», Τ.Α. 0,925 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.10. Ποσοστά – Συχνότητες A8

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	2,2	1
Πολύ λίγο	11,1	5
Λίγο	51,1	23
Πολύ	26,7	12
Πάρα πολύ	6,7	3
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100	45

A9) ως προς τον βαθμό παρακολούθησης εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων για την ανάπτυξη ψηφιακής ικανότητας των εργαζομένων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει: 2 «λίγο», Τ.Α. 0,908 (Παράρτημα, Πίνακας 4.2.).

Πίνακας 4.11. Ποσοστά – Συχνότητες A9

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	2,2	1
Πολύ λίγο	6,7	3
Λίγο	57,8	26
Πολύ	22,2	10
Πάρα πολύ	8,9	4
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100	45

Άξονας Β': Συνεργασίες και Πόροι για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Π.Θ.

Για τις ερωτήσεις – μεταβλητές του άξονα «Συνεργασίες και Πόροι» οι τιμές διαμορφώνονται ακολούθως:

B1) Ως προς τον βαθμό συστηματικής παρακολούθησης των εξελίξεων (π.χ. νομοθεσία, επιστήμη) που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής ψηφιακής λειτουργίας της Περιφέρειας Θεσσαλίας και την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της: 3 (πολύ), Τ.Α. 1,079 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.13. Ποσοστά – Συχνότητες B1

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	2,2	1
Πολύ λίγο	11,1	5
Λίγο	24,4	11
Πολύ	42,2	19
Πάρα πολύ	15,6	7
Απόλυτα	4,4	2
Σύνολο	100	45

B2) Ως προς τον βαθμό αποτελεσματικής λειτουργίας, εσωτερικών διαύλων ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφόρησης, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,991 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.14. Ποσοστά – Συχνότητες B2

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	11,1	5
Λίγο	22,2	10
Πολύ	46,7	21
Πάρα πολύ	15,6	7
Απόλυτα	4,4	2
Σύνολο	100	45

B3) Ως προς τον βαθμό εφαρμογής μιας ολοκληρωμένης πολιτικής εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της Περιφέρειας Θεσσαλίας: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,928 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.) .

Πίνακας 4.15. Ποσοστά – Συχνότητες B3

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	6,7	3
Λίγο	26,7	12
Πολύ	46,7	21
Πάρα πολύ	15,6	7
Απόλυτα	4,4	2
Σύνολο	100	45

B4) Ως προς τον βαθμό χρήσης των σύγχρονων τεχνολογιών (πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων) στην καθημερινή λειτουργία του Οργανισμού: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,889 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.16. Ποσοστά – Συχνότητες B4

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	4,4	2
Λίγο	17,8	8
Πολύ	48,9	22
Πάρα πολύ	24,4	11
Απόλυτα	4,4	2
Σύνολο	100	45

B5) Ως προς τον βαθμό συμβολής της διαλειτουργικότητας στην αποτελεσματικότητα του Δημοσίου: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,984 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.17. Ποσοστά – Συχνότητες B5

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Λίγο	20,0	9
Πολύ	37,8	17
Πάρα πολύ	26,7	12
Απόλυτα	15,6	7
Σύνολο	100	45

B6) Ως προς τον βαθμό πραγματοποίησης διαδικασιών για τη διαχείριση δημόσιων εγγράφων μέσω των ΤΠΕ: 3(πολύ), Τ.Α. 0,986 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.18. Ποσοστά – Συχνότητες B6

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	4,4	2
Λίγο	22,2	10
Πολύ	44,4	20
Πάρα πολύ	20,0	9
Απόλυτα	8,9	4
Σύνολο	100	45

B7) Ως προς τον βαθμό επικοινωνίας της Π.Θ. με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση της ενιαίας ψηφιακή πύλης sdg.mindigital.gr, που προορίζεται για τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης: 3 (πολύ), Τ.Α. 1,302 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.19. Ποσοστά – Συχνότητες B7

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	11,1	5
Πολύ λίγο	11,1	5
Λίγο	26,7	12
Πολύ	37,8	17
Πάρα πολύ	6,7	3
Απόλυτα	6,7	3
Σύνολο	100	45

B8) Ως προς τον βαθμό επικοινωνίας της Π.Θ. με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση εσωτερικών δικτύων: 3 (πολύ), Τ.Α. 1,005 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.20. Ποσοστά – Συχνότητες B8

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	6,7	3
Λίγο	28,9	13
Πολύ	40,0	18
Πάρα πολύ	17,8	8
Απόλυτα	6,7	3
Σύνολο	100	45

B9) Ως προς τον βαθμό συμβολής της χρήσης των ΤΠΕ στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες – πελάτες: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,903 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.21. Ποσοστά – Συχνότητες B9

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Λίγο	26,7	12
Πολύ	37,8	17
Πάρα πολύ	28,9	13
Απόλυτα	6,7	3
Σύνολο	100	45

B10) Ως προς τον βαθμό που η χρήση και η συντήρηση του τεχνικού εξοπλισμού της Περιφέρειας Θεσσαλίας είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση του στόχου του ψηφιακού μετασχηματισμού της οργάνωσης: 4 (πάρα πολύ), Τ.Α. 0,976 (Παράρτημα, Πίνακας 4.12.).

Πίνακας 4.22. Ποσοστά – Συχνότητες B10

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	6,7	3
Λίγο	17,8	8
Πολύ	31,1	14
Πάρα πολύ	42,2	19
Απόλυτα	2,2	1

Σύνολο	100	45
--------	-----	----

Άξονας Γ': Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες της Π.Θ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, ως προς το κριτήριο – προϋπόθεση των Διοικητικών Διαδικασιών – Λειτουργιών δίνουν τις ακόλουθες τιμές.

Γ1) Ως προς τον βαθμό συνέχειας και επάρκειας του προσδιορισμού, της περιγραφής, της ανάλυσης και αξιολόγησης των βασικών διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Περιφέρειας Θεσσαλίας: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,880 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.24. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ1

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Λίγο	42,2	19
Πολύ	33,3	15
Πάρα πολύ	22,2	10
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100	45

Γ2) Ως προς τον βαθμό ανάθεσης της διαχείρισης συγκεκριμένων διαδικασιών – λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους: 4 (πάρα πολύ), Τ.Α. 0,947 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.25. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ2

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	4,4	2
Λίγο	31,1	14
Πολύ	26,7	12
Πάρα πολύ	37,8	17
Σύνολο	100	45

Γ3) Ως προς τον βαθμό που η κατανομή των πόρων (άνθρωποι, εξοπλισμός, χρηματοδότηση κ.τ.λ.) στις διαδικασίες – λειτουργίες, γίνεται ανάλογα με τη συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων: 4 (πάρα πολύ), Τ.Α. 1,078 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.26. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ3

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	2,2	1
Πολύ λίγο	6,7	3
Λίγο	37,8	17
Πολύ	26,7	12
Πάρα πολύ	26,7	12
Σύνολο	100	45

Γ4) Ως προς τον βαθμό πραγματοποίησης αλλαγών στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών – λειτουργιών της δημόσιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνεται η απλούστευση των διαδικασιών σε τακτική βάση: 2 (λίγο), Τ.Α. 0,848 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.27. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ4

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	8,9	4
Λίγο	46,7	21
Πολύ	31,1	14
Πάρα πολύ	13,3	6
Σύνολο	100	45

Γ5) Ως προς τον βαθμό ύπαρξης δεικτών μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Περιφέρειας Θεσσαλίας: 2 (λίγο), Τ.Α. 1,137 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.28. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ5

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	4,4	2
Πολύ λίγο	20,0	9
Λίγο	37,8	17
Πολύ	17,8	8
Πάρα πολύ	20,0	9

Σύνολο	100	45
--------	-----	----

Γ6) Όσον αφορά τον βαθμό επιρροής των εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες της Περιφέρειας Θεσσαλίας: 3 (πολύ), Τ.Α. 1,166 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.29. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ6

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	17,8	8
Λίγο	28,9	13
Πολύ	28,9	13
Πάρα πολύ	20,0	9
Απόλυτα	4,4	2
Σύνολο	100	45

Γ7) Ως προς το κατά πόσο λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Περιφέρειας Θεσσαλίας και των στόχων της κατά την αξιολόγηση – αναθεώρηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,926 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.30. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ7

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	13,3	6
Λίγο	26,7	12
Πολύ	40,0	18
Πάρα πολύ	20,0	9
Σύνολο	100	45

Γ8) Ως προς τον βαθμό αξιολόγησης και αναθεώρησης των διαδικασιών βάσει της αποδοτικότητάς τους: 3 (πολύ), Τ.Α. 1,088 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.31. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ8

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	4,4	2

Πολύ λίγο	2,2	1
Λίγο	33,3	15
Πολύ	37,8	17
Πάρα πολύ	17,8	8
Απόλυτα	4,4	2
Σύνολο	100	45

Γ9) Ως προς τον βαθμό αξιοποίησης των καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Περιφέρειας Θεσσαλίας: 2 (λίγο), Τ.Α. 1,011 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.)

Πίνακας 4.32. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ9

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Καθόλου	2,2	1
Πολύ λίγο	6,7	3
Λίγο	40,0	18
Πολύ	31,1	14
Πάρα πολύ	17,8	8
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100	45

Γ10) Ως προς τον βαθμό ανάλυσης και αντιμετώπισης των παραγόντων που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών: 3 (πολύ), Τ.Α. 1,01 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.33. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ10

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	8,9	4
Λίγο	35,6	16
Πολύ	37,8	17
Πάρα πολύ	13,3	6
Απόλυτα	4,4	2

Σύνολο	100	45
--------	-----	----

Γ11) Ως προς τον βαθμό επίτευξης του συντονισμού και της σύνδεσης των διαδικασιών με τους βασικούς εταίρους στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και τις ΜΚΟ: 2 (λίγο), Τ.Α. 1,064 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.34. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ11

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	17,8	8
Λίγο	44,4	20
Πολύ	22,2	10
Πάρα πολύ	13,3	6
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100	45

Γ12) Ως προς τον βαθμό ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ της Περιφέρειας Θεσσαλίας και των εταίρων της στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,856 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.)

Πίνακας 4.35. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ12

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
Πολύ λίγο	2,2	1
Λίγο	28,9	13
Πολύ	44,4	20
Πάρα πολύ	22,2	10
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100	45

Γ13) Ως προς τον βαθμό ανάπτυξης νοοτροπίας διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης εντός της οργάνωσης, συντονίζοντας τις διαδικασίες στο σύνολο της Περιφέρειας Θεσσαλίας: 3 (πολύ), Τ.Α. 0,96 (Παράρτημα, Πίνακας 4.23.).

Πίνακας 4.36. Ποσοστό % - Συχνότητες Γ13

Τιμή	Ποσοστό %	Συχνότητα
------	-----------	-----------

Πολύ λίγο	6,7	3
Λίγο	37,8	17
Πολύ	35,6	16
Πάρα πολύ	17,8	8
Απόλυτα	2,2	1
Σύνολο	100	45

4.1.2.β Μέση τιμή μεταβλητών, υποκριτηρίων και κριτηρίων ερωτηματολογίου

Δεδομένου ότι, σύμφωνα με το ΚΠΑ, που αξιοποιήθηκε για την κατασκευή του ερωτηματολογίου της παρούσας μελέτης, ο μέσος όρος των βαθμών κάθε υποκριτηρίου αποτελεί τον βαθμό του κριτηρίου και ο μέσος όρος των βαθμών κάθε κριτηρίου τον τελικό βαθμό της αυτοαξιολόγησης (ΚΠΑ, 2017, σελ. 67), η ερευνήτρια υπολόγισε την αθροισμένη και μέση τιμή των απαντήσεων για κάθε μεταβλητή (Παράρτημα, Πίνακας 4.37.), τη μέση τιμή για κάθε υποκριτήριο των αξόνων του ερωτηματολογίου για και τη μέση τιμή για κάθε άξονα – κριτήριο.

Ειδικότερα η μέση τιμή των βαθμών βάσει των κωδικοποιημένων απαντήσεων του δείγματος από τις μετρήσεις του τρόπου αντίληψης του προσωπικού για τη δράση και τις δραστηριότητες του Οργανισμού διαμορφώνεται ανά υποκριτήριο ακολούθως:

ΥΑ1: Τι κάνει ο Οργανισμός για να προγραμματίσει, διοικήσει και βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της: 2,79

ΥΑ2: Τι κάνει ο Οργανισμός για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς του Οργανισμού: 2,59

ΥΒ1: Τι κάνει ο Οργανισμός για να διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση: 2,75

ΥΒ2: Τι κάνει ο Οργανισμός για να διαχειρίζεται την τεχνολογία: 2,99

ΥΓ1: Τι κάνει Οργανισμός για να προσδιορίζει, να σχεδιάζει, να διαχειρίζεται και να εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη: 2,95

ΥΓ2: Τι κάνει ο Οργανισμός για να συντονίζει τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργάνώσεις: 2,67

Η δε μέση τιμή ικανοποίησης ως προς το κριτήριο «Ανθρώπινο Δυναμικό» είναι 2,637 με Τ.Α. 0,231 (Παράρτημα, Πίνακας 4.38.), ως προς τις «Συνεργασίες – Πόροι» 2,95 με Τ.Α. 0,255 (Παράρτημα, Πίνακας 4.39.) και ως προς τις «Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες» 2,668 με Τ.Α. 0,19735 (Παράρτημα, Πίνακας 4.40.).

4.2. Ερευνητικές Υποθέσεις

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση των περιγραφικών ερωτημάτων με την περιγραφική στατιστική, θα χρησιμοποιήσουμε την επαγωγική ανάλυση, προκειμένου να συσχετίσουμε μεταβλητές της έρευνας. Μέλημά μας είναι να μελετήσουμε, αν οι τιμές που πήραμε από το δείγμα αποτελούν καλή εκτίμηση των τιμών του πληθυσμού, με απώτερο στόχο να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα και να γίνουν προβλέψεις σχετικά με τον πληθυσμό.

4.2.1. Έλεγχος κανονικότητας (Kolmogorov – Smirnov)

Ο έλεγχος κανονικότητας αποσκοπεί να καταδείξει αν τα δεδομένα είναι κανονικά ή αν προέρχονται από μια κανονική κατανομή μ' ένα μέσο και μια διακύμανση μετά από έλεγχο μιας μηδενικής και μιας εναλλακτική υπόθεσης και κατ' επέκταση συνιστά κριτήριο ισχύος στατιστικών τεχνικών που θα χρησιμοποιήσουμε για τον έλεγχο υποθέσεων. Μέσα από ελεγχосуναρτήσεις παρατηρείται το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value ή Significance), το οποίο ορίστηκε ίσο με 0.05 (5%) και στο SPSS ονομάζεται (Asymptotic) Significances. Όταν παρατηρείται τιμή μικρότερη του 0.05, η κατανομή των δεδομένων διαφέρει από την κανονική κατανομή, ενώ, όταν η τιμή είναι μεγαλύτερη του 0.05, η κατανομή των δεδομένων είναι κανονική.

Επί της παρούσης μελέτης η κατανομή των δεδομένων διαφέρει από την κανονική κατανομή σε όλες τις μεταβλητές, καθώς το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p-value) κυμαίνεται από 0,000 έως 0,001 (Παράρτημα 4.41).

Πέραν του 5% ως επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας, η ερευνήτρια κατασκεύασε ένα 95% διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή κάθε μεταβλητής, προκειμένου να εκτιμήσει την πραγματική τιμή του μέσου.

4.2.2. Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση

Κατά την επαγωγική στατιστική ανάλυση ακολουθήθηκε η διαδικασία του ελέγχου υποθέσεων με εναλλακτικές μη κατευθυντικές υποθέσεις (Creswell, 2011,

σελ. 226) κατά την οποία συγκρίθηκε η παρατηρούμενη τιμή του δείγματος με την τιμή του πληθυσμού, για να διαπιστωθεί ενδεχόμενη σχέση μεταξύ των αξιών ή αν δεν υπάρχει διαφορά.

Βάσει των προσδιορισθεισών ανωτέρω μηδενικών και εναλλακτικών υποθέσεων, ορίστηκε το επίπεδο σημαντικότητας ή επίπεδο άλφα και μετά τη συγκέντρωση των δεδομένων υπολογίστηκαν οι στατιστικές παράμετροι του δείγματος, ώστε, εν τέλει, να αποφασιστεί η απόρριψη ή η αδυναμία απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης (Creswell, 2011, σελ. 226).

Η ερευνήτρια προσδιόρισε τον στατιστικό έλεγχο που χρησιμοποίησε με γνώμονα τον σκοπό των ερευνητικών υποθέσεων, την ποσότητα των εξαρτημένων και των ανεξάρτητων μεταβλητών, την ανάγκη στατιστικού ελέγχου συμμεταβλητών, τα είδη των κλιμάκων των μεταβλητών και την κανονικότητα ή μη των τιμών στις μεταβλητές (Creswell, 2011, σελ.228).

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας υποβλήθηκαν στο X^2 στατιστικό τεστ (έλεγχος ανεξαρτησίας), προκειμένου να βρεθεί η πιθανή σχέση μεταξύ των τριών ποιοτικών κατηγορικών μεταβλητών – προϋποθέσεων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Ειδικότερα λήφθηκαν υπόψη οι αποστάσεις μεταξύ παρατηρούμενων και αναμενόμενων συχνοτήτων στο σύνολο των κελιών του πίνακα. Όσο πιο μεγάλο είναι το στατιστικό X^2 τόσο μεγαλύτερη και η εξάρτηση των μεταβλητών.

Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για τη στατιστική ανάλυση αυτής της πιθανής σχέσης, η μηδενική υπόθεση (H_0) υποθέτει ανεξαρτησία μεταξύ των μεταβλητών.

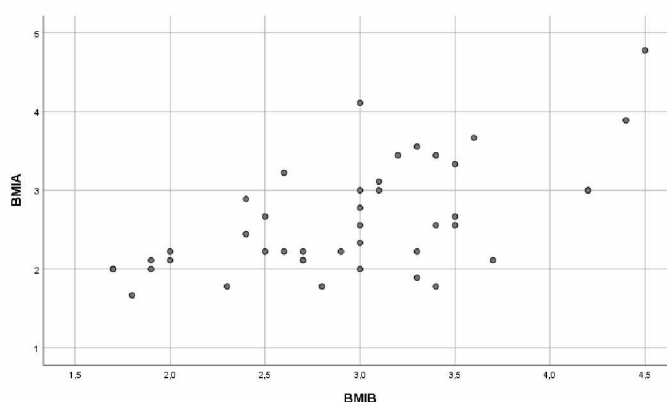
Δημιουργήθηκε ένας πίνακας συνάφειας (Crosstabulation table, Chi – Square test) για τον έλεγχο κάθε πιθανής συσχέτισης μεταβλητών της έρευνας με τον συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Spearman’s Rho που αποδίδεται με το σύμβολο R. Ο συντελεστής R παίρνει τιμές στο κλειστό διάστημα [-1, 1]. Τιμές του βαθμού σημαντικότητας (p – value) κοντά στο μηδέν δείχνουν πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική γραμμική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Η τιμή σημαντικότητας πρέπει να είναι p (significance) <0,05, προκειμένου η συσχέτιση να είναι στατιστικά σημαντική. Ας επισημανθεί, βέβαια, πως η διαπίστωση σύνδεσης των ελεγχόμενων μεταβλητών με κάποια σχέση δεν συνεπάγεται, κατ’ ανάγκη, αιτιότητα.

4.2.2.α. Έλεγχος Συσχέτισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Συνεργασιών – Πόρων

Για το έλεγχο της συσχέτισης των μεταβλητών «Ανθρώπινο Δυναμικό» (Α) και «Συνεργασίες – Πόροι» (Β) χρησιμοποιήθηκε η μέση τιμή των απαντήσεων – δηλώσεων του δείγματος στους άξονες Α και Β του ερωτηματολογίου.

Σύμφωνα με τον μη παραμετρικό συντελεστή συνάφειας Spearman's Rho, η τιμή του μεγέθους $R = 0.573$ και η τιμή για την κατεύθυνση της συνάφειας $p = 0.000 < 0.01$ για στοιχεία $N = 45$ και για τις δύο μεταβλητές δηλώνουν τη θετική στατιστικά σημαντική συσχέτισή τους και επιβεβαιώνουν τη θεωρητική προσέγγιση της αλληλεπίδρασης μεταξύ Α και Β. Όσο πιο αποτελεσματική η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση από τις Συνεργασίες και του Πόρους ή αντίθετως (Παράρτημα, Πίνακας 4.42.).

Σχήμα 4.8. Συσχέτιση «Ανθρώπινου Δυναμικού» και «Συνεργασίες – Πόροι»



4.2.2.β. Έλεγχος συσχέτισης «Συνεργασίες – Πόροι» και «Διοικητικές Διαδικασίες»

Αντίστοιχα παρατηρούμε ότι το κριτήριο «Συνεργασίες και Πόροι» σχετίζεται θετικά με το κριτήριο «Διοικητικές Διαδικασίες», καθώς $R = 0.638$ για $N = 45$. Με την τιμή δε $p = 0.000 < 0.01$ διαπιστώνεται πως η συσχέτιση των δύο μεταβλητών είναι θετική στατιστικά σημαντική (Παράρτημα, Πίνακας 4.43.).

Σχήμα 4.9. Συσχέτιση «Συνεργασίες – Πόροι» και «Διοικητικές Διαδικασίες»

δημιουργήσαμε τρεις μεταβλητές με τις αθροισμένες μέσες επικρατούσες τιμές των εκάστοτε μεταβλητών – υποκριτηρίων για κάθε άξονα του ερωτηματολογίου. Υλοποιήθηκαν έλεγχοι t – test (σύγκριση ονομαστικής μεταβλητής με δύο κατηγορίες και αριθμητικής ίσων διαστημάτων) και ANOVA (σύγκριση ονομαστικής μεταβλητής με πολλές κατηγορίες και αριθμητικής ίσων διαστημάτων). Ειδικότερα εφαρμόστηκε το μη παραμετρικό ισοδύναμο του t – test, Mann – Whitney U, καθώς το δείγμα δεν ανταποκρίνεται στο θεώρημα του κεντρικού ορίου.

Από τους ελέγχους διαπιστώθηκε:

- Ως προς το ΦΥΛΟ, υποθέτοντας ότι το κοινωνικό/ψυχικό φύλο (general) διαφοροποιεί το βιολογικό φύλο (sex) και κατ' επέκταση τις αντιλήψεις, στάσεις και συμπεριφορές του ατόμου:

A: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό»: $z = -0.351$, $p = 0,726 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.45,4.46). Ο βαθμός ικανοποίησης των ανδρών (μέση κατάταξη 21,25) είναι μεγαλύτερος από αυτόν των γυναικών (22,87) χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

B: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι»: $z = -0.225$, $p = 0.822 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.47,4.48). Ο βαθμός ικανοποίησης των ανδρών (23.30) είναι μεγαλύτερος από αυτόν των γυναικών (22.26), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Γ: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Διοικητικές Διαδικασίες - Λειτουργίες»: $z = -0.757$, $p = 0.449 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.49,4.50). Ο βαθμός ικανοποίησης των ανδρών (19.80) είναι μικρότερος από αυτόν των γυναικών (23.29), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Από τον έλεγχο πολλαπλής παλινδρόμησης της προβλεπτικής μεταβλητής «ΦΥΛΟ» και των εξαρτημένων μεταβλητών A,B και Γ προέκυψε τιμή $R = 0.183$ για τον δείκτη συσχέτισης των δύο μεταβλητών και $Adjusted R^2 = 0.015$ για το ποσοστό που μπορούμε να προβλέψουμε τον βαθμό ικανοποίησης ενός ατόμου ως προς τα A, B και Γ, γνωρίζοντας την προβλεπτική μεταβλητή «Φύλο» (Παράρτημα, Πίνακας 4.51.). Το ποσοστό πρόβλεψης (1,5%), η αδυναμία απόρριψης της μηδενικής υπόθεσης ($p > 0,05$) και η αποδοχή της ισότητας των διακυμάνσεων καταδεικνύουν ότι οι μέσοι όροι των απόψεων των δύο φύλων απέναντι σε όλες τις προϋποθέσεις του Ψ.Μ. δε διαφέρουν. Οι απόψεις, δηλαδή, των εργαζομένων που παρατηρούνται συγκλίνουν, συνεπώς δε διαφοροποιούνται και δεν προσδιορίζονται από το «ΦΥΛΟ».

- Ως προς την ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ, υποθέτοντας ότι η ηλικιακή διαφοροποίηση ως διακριτό προσωπικό χαρακτηριστικό επιδρά στη διαφοροποίηση του τρόπου αντίληψης:

A: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό»: $F(3) = 2.797$, $p = 0,424 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.52., 4.53.). Ο βαθμός ικανοποίησης της ομάδας 25-34 (μέση κατάταξη 34,75) είναι μεγαλύτερος από αυτόν της ομάδας 35-44 (24,69), της ομάδας 45-54 (20,31) και της ομάδας 55 και άνω (24,0) χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

B: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι»: $F(3) = 0.447$, $p = 0.930 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.54., 4.55.). Ο βαθμός ικανοποίησης της ομάδας 25-34 (μέση κατάταξη 26.25) είναι ο μεγαλύτερος από αυτόν της ομάδας 35-44 (21.69), της ομάδας 45-54 (24.00) και της ομάδας 55 και άνω (21.92) χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Γ: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Διοικητικές Διαδικασίες - Λειτουργίες»: $F(3) = 2.703$, $p = 0.440 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.56., 4.57.). Ο βαθμός ικανοποίησης της ομάδας 25-34 (μέση κατάταξη 34.25) είναι ο μεγαλύτερος από αυτόν της ομάδας 35-44 (25.25), της ομάδας 45-54 (21.05) και της ομάδας 55 και άνω (20.08) χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Παράλληλα οι τιμές από τον έλεγχο πολλαπλής παλινδρόμησης μεταξύ της προβλεπτικής μεταβλητής «Ηλικιακή Ομάδα» και των μεταβλητών A, B και Γ διαμορφώνονται ως ακολούθως: $R = 0.268$, $Adjusted R^2 = 0.055$ (Παράρτημα, Πίνακας 4.58.). Κατά συνέπεια δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι δε διαφέρουν οι μέσοι όροι των απόψεων των τεσσάρων ηλικιακών ομάδων απέναντι στα τρία κριτήρια του Ψ.Μ., δηλαδή οι απόψεις των ερωτηθέντων δεν εξαρτώνται και δεν καθορίζονται από την ηλικία.

- Ως προς το ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ, υποθέτοντας ότι το μορφωτικό επίπεδο, υπό την έννοια του τυπικού προσόντος του εργαζομένου, πιθανά διαφοροποιεί τις απόψεις των ερωτώμενων:

A: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό»: $F(3) = 1.065$, $p = 0,786 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.59., 4.60.). Ο βαθμός ικανοποίησης των αποφοίτων λυκείου (μέση κατάταξη 25,88) είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με τον βαθμό ικανοποίησης των αποφοίτων Τ.Ε.Ι.(25,05), των αποφοίτων Α.Ε.Ι. (21,00) και

των κατόχων μεταπτυχιακού (21,81), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

B: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι»: $F(3) = 2.629$, $p = 0.453 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.61., 4.62.). Ο βαθμός ικανοποίησης των αποφοίτων Α.Ε.Ι. (27,07) είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με τον βαθμό ικανοποίησης των αποφοίτων λυκείου (18.38), των αποφοίτων Τ.Ε.Ι. (23.45) και των κατόχων μεταπτυχιακού (21,12), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Γ: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες»: $F(3) = 3,113$, $p = 0.375 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.63., 4.64.). Ο βαθμός ικανοποίησης των αποφοίτων Τ.Ε.Ι. (29.25) είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με τον βαθμό ικανοποίησης των αποφοίτων λυκείου (23.00), των αποφοίτων Α.Ε.Ι. (20.82) και των κατόχων μεταπτυχιακού (20.54), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Ο έλεγχος πολλαπλής παλινδρόμησης της μεταβλητής «ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ» και των μεταβλητών Α, Β και Γ έδωσε τιμές: $R = 0.333$, $\text{Adjusted } R^2 = 0.095$ (Παράρτημα, Πίνακας 4.65.). Κατά συνέπεια, οι απόψεις των ερωτώμενων δεν εξαρτώνται και δεν καθορίζονται από το «ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ».

- Ως προς τη ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ, υποθέτοντας πως η γνώση χειρισμού Η/Υ, υπό την έννοια της αναγνώρισης αυτής ως προσόν του εργαζόμενου, δύναται να διαφοροποιεί τις απόψεις των ερωτώμενων:

A: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό»: $F(1) = 0.22$, $p = 0.882 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.66., 4.67.). Ο βαθμός ικανοποίησης όσων διαθέτουν εμπειρική γνώση (23,63) είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με όσους διαθέτουν πιστοποιημένη γνώση (22,86), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

B: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι»: $F(1) = 1,914$, $p = 0.166 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.68., 4.69.). Ο βαθμός ικανοποίησης όσων διαθέτουν εμπειρική γνώση (28,81) είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με όσους διαθέτουν πιστοποιημένη γνώση (21,74), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Γ: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες»: $F(1) = 0.668$, $p = 0.414 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.70., 4.71.). Ο βαθμός ικανοποίησης όσων διαθέτουν εμπειρική γνώση (26,44) είναι μεγαλύτερος συγκριτικά με όσους

διαθέτουν πιστοποιημένη γνώση (22,26), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Ο έλεγχος πολλαπλής παλινδρόμησης της μεταβλητής «ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ» και των μεταβλητών Α, Β και Γ έδωσε τιμές: $R = 0.264$, $\text{Adjusted } R^2 = 0.053$ (Παράρτημα, Πίνακας 4.72.). Άρα η μεταβλητή ελέγχου «ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ» δε διαφοροποιεί και δεν καθορίζει τις απόψεις των ερωτώμενων.

- Ως προς την ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ «ΙΡΙΔΑ», υποθέτοντας πως η κατάρτιση για την ανάπτυξη ψηφιακής ικανότητας ως προς τον χειρισμό του ΣΗΔΕ, διαφοροποιεί τις απόψεις των ερωτώμενων:

Α: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό»: $z = -1,595$, $p = 0,111 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.73., 4.74.). Ο βαθμός ικανοποίησης των επιμορφωθέντων (μέση κατάταξη 24,98) είναι μεγαλύτερος από αυτόν των μη επιμορφωθέντων (18,12) χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Β: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι»: $z = -0.753$, $p = 0.451 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.75., 4.76.). Ο βαθμός ικανοποίησης των επιμορφωθέντων (23,94) είναι μεγαλύτερος από αυτόν των μη επιμορφωθέντων (20,69), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Γ: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες»: $z = -0.677$, $p = 0.498 > 0.05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.77., 4.78.). Ο βαθμός ικανοποίησης όσων επιμορφώθηκαν (23,84) είναι μεγαλύτερος από αυτόν όσων δεν επιμορφώθηκαν (20,92), χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Ο έλεγχος πολλαπλής παλινδρόμησης της μεταβλητής «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΙΡΙΔΑ» και των μεταβλητών Α, Β και Γ έδωσε τιμές: $R = 0.288$, $\text{Adjusted } R^2 = 0.066$ (Παράρτημα, Πίνακας 4.79). Συνεπώς αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση της μη εξάρτησης των απόψεων των ερωτώμενων από την «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ στο σύστημα ΙΡΙΔΑ».

- Ως προς την ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ, υποθέτοντας πως η προϋπηρεσία, υπό την έννοια της εμπειρίας, διαφοροποιεί τις απόψεις των ερωτώμενων:

Α: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό»: $F(4) = 2.888$, $p = 0,577 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.80., 4.81.). Ο βαθμός ικανοποίησης με γνώμονα τα έτη προϋπηρεσίας εμφανίζει την ακόλουθη σειρά ως προς τη μέση κατάταξη α) έως 1

έτος > 24,00, β) 1-5 έτη > 9,25, γ) 6-10 έτη > 27,17, δ) 11-16 έτη > 22,54, ε) περισσότερα από 17 έτη > 22,89

B: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι»: $F(4) = 7,159$, $p = 0,128 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.82., 4.83.). Ο βαθμός ικανοποίησης με γνώμονα τα έτη προϋπηρεσίας εμφανίζει την ακόλουθη σειρά ως προς τη μέση κατάταξη α) έως 1 έτος: 25,00, β) 1-5 έτη: 7,75, γ) 6-10 έτη: 21,92, δ) 11-16 έτη: 18,31, ε) περισσότερα από 17 έτη: 28,54.

Γ: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Διοικητικές Διαδικασίες - Λειτουργίες»: $F(4) = 5,101$, $p = 0,277 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.84., 4.85.). Ο βαθμός ικανοποίησης με γνώμονα τα έτη προϋπηρεσίας εμφανίζει την ακόλουθη σειρά ως προς τη μέση κατάταξη α) έως 1 έτος > 25,95, β) 1-5 έτη > 21,00, γ) 6-10 έτη > 29,58, δ) 11-16 έτη > 16,77, ε) περισσότερα από 17 έτη > 24,14.

Ο έλεγχος πολλαπλής παλινδρόμησης της μεταβλητής «ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ» και των μεταβλητών A, B και Γ έδωσε τιμές: $R = 0.289$, $Adjusted R^2 = 0.067$ (Παράρτημα, Πίνακας 4.86.). Συνεπώς οι απόψεις των ερωτώμενων δεν εξαρτώνται και δεν καθορίζονται από τον χρόνο υπηρεσίας τους.

- Ως προς την ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ, υποθέτοντας πως η εργασιακή σχέση, υπό το πρίσμα της εγγύησης της μονιμότητας του εργαζομένου που αυτή συνεπάγεται, δυνητικά επηρεάζει τις απόψεις των ερωτώμενων:

A: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό»: $F(3) = 5,538$, $p = 0,136 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.87., 4.88.). Ο βαθμός ικανοποίησης με γνώμονα την εργασιακή σχέση εμφανίζει την ακόλουθη σειρά ως προς τη μέση κατάταξη: α) μόνιμοι υπάλληλοι: 22,03, β) υπάλληλοι με Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου: 19,63, γ) υπάλληλοι με σύμβαση ορισμένου: 40,00, δ) απασχολούμενοι με πρόγραμμα κοινωφελούς εργασίας: 21,88, χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

B: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Συνεργασίες και Πόροι»: $F(3) = 3,568$, $p = 0,312 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.89., 4.90.). Ο βαθμός ικανοποίησης με γνώμονα την εργασιακή σχέση εμφανίζει την ακόλουθη σειρά ως προς τη μέση κατάταξη: α) μόνιμοι υπάλληλοι: 23,35, β) υπάλληλοι με Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου: 12,38, γ) υπάλληλοι με σύμβαση ορισμένου: 29,50, δ) απασχολούμενοι με πρόγραμμα κοινωφελούς εργασίας: 25,75, χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Γ: σε συνάρτηση με τον παράγοντα «Διοικητικές Διαδικασίες - Λειτουργίες»: $F(3) = 6,250$, $p = 0,100 > 0,05$ (Παράρτημα, Πίνακες 4.91., 4.92.) Ο βαθμός ικανοποίησης με γνώμονα την εργασιακή σχέση εμφανίζει την ακόλουθη σειρά ως προς τη μέση κατάταξη: α) μόνιμοι υπάλληλοι: 21,56, β) υπάλληλοι με Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου: 23,50, γ) υπάλληλοι με σύμβαση ορισμένου: 41,17, δ) απασχολούμενοι με πρόγραμμα κοινωφελούς εργασίας: 21,13, χωρίς, ωστόσο, η διαφορά να είναι στατιστικά σημαντική.

Ο έλεγχος πολλαπλής παλινδρόμησης της μεταβλητής «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ» και των μεταβλητών Α, Β και Γ έδωσε τιμές: $R = 0.190$, $\text{Adjusted } R^2 = 0.019$ (Παράρτημα, Πίνακας 4.93.). Συνεπώς, η «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ» δεν αποτελεί παράγοντα εξάρτησης και καθορισμού των απόψεων των ερωτώμενων.

Συνοψίζοντας οι έλεγχοι που διενεργήθηκαν έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις προϋποθέσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που εξετάζονται, παρά μόνο μέτριες συσχετίσεις, με αποτέλεσμα τα δημογραφικά προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων να μη διαφοροποιούν τις απόψεις των ως προς τους παράγοντες Ψ.Μ. του Οργανισμού.

4.2.2.ε. Ερευνητική Υπόθεση σχέσης μεταβλητών – υποκριτηρίων Άξονα Α'

Έλεγχος συσχέτισης επάρκειας του τρόπου που ο Οργανισμός προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε συνάρτηση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του (μεταβλητή Α12) και του τρόπου που προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες του υπαλλήλου εναρμονίζοντας τις ατομικές επιδιώξεις με τους σκοπούς του Οργανισμού (μεταβλητή Α3456789):

Η μέτρηση του δείκτη συνάφειας των ανωτέρω μεταβλητών (Spearman's Rho) έδωσε τιμές $R = 0.835$, $p = 0.000 < 0.01$, επαληθεύοντας την υπόθεση της θετικής στατιστικά σημαντικής συσχέτισης των δύο μεταβλητών (Παράρτημα, Πίνακας 4.94.).

4.2.2.στ. Ερευνητική υπόθεση σχέσης μεταβλητών – υποκριτηρίων Άξονα Β'

Ο έλεγχος συνάφειας της μεταβλητής «Διαχείριση της τεχνολογίας» (Β345678910) και της μεταβλητής «Διαχείριση της πληροφορίας και της γνώσης» (Β12) κατέδειξε θετική στατιστικά σημαντική συσχέτιση, καθώς $R = 0.704$, $p =$

0.000<0.01, επιβεβαιώνοντας την εναλλακτική υπόθεση της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών (Παράρτημα, Πίνακας 4.95.).

4.2.2.ζ. Ερευνητική υπόθεση σχέσης μεταβλητών – υποκριτηρίων Άξονα Γ'

Από τον υπολογισμό του δείκτη γραμμικής συσχέτισης των μεταβλητών «Καινοτόμες Διαδικασίες» (Γ12345678910) και «Συντονισμένες διαδικασίες» (Γ111213) προέκυψε $R = 0.846$, $p = 0.000 < 0.01$, τιμή που επιβεβαιώνει την υπόθεση της θετικής στατιστικά σημαντικής συσχέτισης του βαθμού ικανοποίησης από τον τρόπο που ο Οργανισμός προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και εισάγει καινοτομίες στις διαδικασίες σε συνεχή βάση, εμπλέκοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη και του βαθμού ικανοποίησης από τον τρόπο που ο Οργανισμός συντονίζει τις διαδικασίες στο σύνολο της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργανώσεις (Παράρτημα, Πίνακας 4.96.).

4.3. Σύνοψη αποτελεσμάτων έρευνας

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνήσει και να προσδιορίσει το επίπεδο διοικητικής λειτουργίας της Π.Θ., ως περίπτωσης δημόσιου οργανισμού που ενσωματώνει και εφαρμόζει δημόσιες πολιτικές για τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Αξιοποιώντας το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας των Δημόσιων Οργανισμών, διαμορφώθηκε το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, το οποίο αποτέλεσε εργαλείο μέτρησης, σύμφωνα με την κλίμακα του «Κύκλου Ποιότητας» του Demming, τριών παραγόντων – προϋποθέσεων για την υλοποίηση της ψηφιακής Δ.Δ., «Ανθρώπινο Δυναμικό» (9 ερωτήσεις), «Συνεργασίες και Πόροι» (10 ερωτήσεις) και «Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες» (13 ερωτήσεις). Παράλληλα, μέσα από 7 μεταβλητές ελέγχου προσδιορίστηκαν δημογραφικά ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Η μέση τιμή των αθροισμένων τιμών από τις απαντήσεις για τη δραστηριότητα του Οργανισμού ως προς τα υποκριτήρια του

Άξονα Α': Ανθρώπινο Δυναμικό, mean = 2,637,

Άξονα Β': Συνεργασίες και Πόροι, mean = 2,95,

Άξονα Γ': Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες, mean = 2,668

κατέδειξε την τάση ικανοποίησης των εργαζομένων και την τάση αξιολόγησης ως «καλού» του επιπέδου επάρκειας και αποτελεσματικότητας της δραστηριότητας του Οργανισμού.

Στη συνέχεια εξετάστηκε η πιθανή συσχέτιση επίδρασης των τριών παραγόντων – αξόνων του ερωτηματολογίου κατά τη διαδικασία εφαρμογής μιας οργανωσιακής αλλαγής, εν προκειμένω της Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων στο πλαίσιο της ψηφιακής διαχείρισης των δημόσιων υποθέσεων, ανά ζεύγη, και ακολούθως ελέγχθηκε η πιθανή επίδραση δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, ανά ζεύγος, προσωπικού ατομικού χαρακτηριστικού και Άξονα προϋποθέσεων.

Διαμορφώθηκαν έξι ερευνητικές υποθέσεις, αναφορικά με τη σχέση ανεξάρτητων μεταβλητών που αφορούν σε προϋποθέσεις ψηφιακού μετασχηματισμού και μία υπόθεση για την επίδραση των προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών, ως μεταβλητών ελέγχου, στη διαδικασία του μετασχηματισμού. Οι υποθέσεις υποβλήθηκαν σε στατιστικό έλεγχο ανάλυσης συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων και εν συνεχεία ανάλυση παλινδρόμησης, ώστε να εντοπιστεί το είδος της σχέσης των παραγόντων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας συμφωνούν με τη θεωρητική προσδοκία των υποθέσεων συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών, καθώς καταδεικνύουν στατιστικά σημαντική θεωρητική συσχέτιση μεταξύ των ελεγχόμενων ζευγών παραγόντων (Συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Spearman's Rho με τιμές από $R = 0,573$ έως $R = 0,846$ και $p = 0,000 < 0,05$).

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ των προσωπικών ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων, ήτοι του φύλου (κοινωνικό φύλο), της ηλικίας (βιολογικός χρόνος), επιπέδου σπουδών, γνώσης ΤΠΕ, προϋπηρεσίας (εργασιακός χρόνος), εργασιακής σχέσης (με γνώμονα τη διασφάλιση της μονιμότητας), και των παραγόντων – προϋποθέσεων Ψ.Μ. τα αποτελέσματα δεν ικανοποίησαν απόλυτα την υπόθεση. Ειδικότερα και επί του συνόλου των ατομικών χαρακτηριστικών σε σχέση με τους τρεις παράγοντες ελέγχου, οι τιμές του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Spearman's Rho από $R = 0,190$ έως $R = 0,333$ και οι τιμές σημαντικότητας μεταξύ $p = 0,100$ και $p = 0,930 > 0,05$ καταδεικνύουν, μεν, θετική γραμμική συσχέτιση, χωρίς, ωστόσο, αυτή να είναι στατιστικά σημαντική. Η δε τιμή της συνάρτησης Adjusted R^2 που ελέγχει το ποσοστό που μπορούμε να προβλέψουμε αποτελέσματα κυμάνθηκε από $R^2 = 0,017$ έως $R^2 = 0,095$, καθιστώντας επισφαλή την πρόβλεψη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Συμπεράσματα

Από τη δεκαετία του 1950 αρχίζουν να αντικαθιστώνται σταδιακά υπηρεσίες που απαιτούσαν τη φυσική παρουσία των προσώπων από ψηφιακά προϊόντα και τεχνολογίες. Την εποχή του Millenium γίνεται αντιληπτό ότι οι ΤΠΕ αποτελούν την κύρια ενισχυτική δύναμη για την αύξηση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα την αύξηση της ζήτησης για εξειδικευμένο προσωπικό στις ΤΠΕ και την προκήρυξη θέσεων στο Δημόσιο με απαραίτητο πρόσθετο προσόν την πιστοποιημένη γνώση χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Οι εφαρμογές του διαδικτύου (συναλλαγές, διαδικασίες, μέσο πληροφόρησης) εισδύουν στη Δημόσια Διοίκηση και τα κράτη μεταβαίνουν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government). Με τη χρήση των ΤΠΕ επιχειρούνται και οργανωτικές αλλαγές, ενώ αναζητούνται νέες δεξιότητες των δημόσιων λειτουργών για την εξασφάλιση της επικοινωνίας, εκπαίδευσης και συνεργασιών μεταξύ τους, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, να ενδυναμωθεί η δημοκρατία και να υποστηριχθούν δημόσιες πολιτικές.

Με τη χρήση των ΤΠΕ οι πληροφορίες και οι υπηρεσίες ψηφιοποιούνται, διατίθενται εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο και επτά ημέρες την εβδομάδα. Η Διοίκηση εξυπηρετεί τον πολίτη μέσω εικονικών φορμών στο διαδίκτυο, με τη δομή του διαδικτύου, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, μέσα από ένα κέντρο εξυπηρέτησης και καθοδήγησης, με τη συνεργασία της Εσωτερικής και της Εξωτερικής Κυβέρνησης, με ψηφιακό πρόγραμμα επεξεργασίας (ψηφιακή υπογραφή κ.λπ.) και με διαδικτυακές κυρίως μεθόδους επικοινωνίας (π.χ. e - ραντεβού, τηλεσυνεδριάσεις, τηλεδιασκέψεις).

Η ανάγκη βελτίωσης δημοσιεύσεων κυβερνητικών δεδομένων οδήγησε τις κυβερνήσεις στη λειτουργία διαδικτυακών πυλών (portals), για να μοιράζονται ως ‘Ανοικτά Δεδομένα’ (Open data) τα δεδομένα τους με τον υπόλοιπο κόσμο, υπό τους περιορισμούς των νόμων κάθε χώρας για την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η Ελληνική Κυβέρνηση δημιούργησε τη Διαδικτυακή Πύλη Ερμής, τη σημερινή ψηφιακά προηγμένη πλατφόρμα “Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης” (gov.gr).

Οι ΤΠΕ, ως εργαλείο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δε δίνουν στους οργανισμούς μόνο τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες και αλληλεπίδρασης με το Δημόσιο αλλά και τη δυνατότητα να δημιουργήσουν νέους τρόπους εργασίας με την υποστήριξη που παρέχουν στους δημόσιους υπαλλήλους για τη σύνθεση των διοικητικών πράξεων.

Αδιαμφισβήτητα, η υλοποίηση ενός περιβάλλοντος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τη χρήση ΤΠΕ απαιτεί επιστημονική κατάρτιση, χρόνο, κόστος, αρμονική συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων της υπηρεσίας αλλά και με τους υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών. Κυρίως, όμως, προϋποθέτει βούληση και έμπρακτο ενδιαφέρον τόσο από τις κυβερνήσεις όσο και από τους εργαζόμενους για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Την τελευταία εικοσαετία η ατζέντα των ελληνικών κυβερνήσεων έχει αναβαθμίσει τη θέση της θεωρίας της διοίκησης της γνώσης ενσωματώνοντάς τη στον Δημόσιο Τομέα. Οι διοικήσεις των δημόσιων φορέων καλούνται να ανταποκριθούν στην πρόκληση εφαρμογής των πρακτικών και βελτίωσης των τεχνικών της διοίκησης της γνώσης.

Ειδικότερα, επιχειρούν:

- να αποθηκεύουν και να διαχειρίζονται τη γνώση με τη χρήση των ΤΠΕ επιταχύνοντας, παράλληλα, τη ροή της πληροφορίας,
- να ενισχύουν την καινοτομία,
- να συνεργάζονται και να αντλούν στοιχεία και καλές πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα,
- να αναδιαρθρώνουν την οργανωτική και διοικητική δομή αξιοποιώντας το διανοητικό κεφάλαιο,
- να διαχέουν τη γνώση στο προσωπικό,
- να διαμορφώνουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που αναπροσανατολίζει καθολικά τις στάσεις, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές όσων συμμετέχουν στην προσπάθεια
- να εναρμονίσουν τα συστήματα της γνώσης στη λειτουργία των οργανισμών και
- να καλλιεργήσουν την αίσθηση στο ανθρώπινο δυναμικό ότι η γνώση είναι αυτή που δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό και όχι τα οικονομικά δεδομένα του.

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες η Δημόσια Διοίκηση θα πετύχει την επεξεργασία και διεκπεραίωση των δημόσιων υποθέσεων με συνέχεια, ποιότητα και αποτελεσματικότητα.

Ωστόσο, η ενσωμάτωση στρατηγικών διοίκησης της γνώσης αναχαιτίζεται από τη δυσκολία (σε χρόνο και κόστος) επεξεργασίας γνωσιακών βάσεων με υπέρμετρο αριθμό δεδομένων, την έλλειψη τεχνογνωσίας, την ελλιπή και αποσπασματική προσπάθεια εφαρμογής τους υπό το πρότυπο των ιδιωτικών επιχειρήσεων καθώς και την αντίσταση στις επιχειρούμενες αλλαγές.

Συγχρόνως, η απουσία τεχνολογικής κουλτούρας, η κακής ποιότητας νομοθέτηση, η πολυνομία, η έλλειψη κωδικοποίησης, η ανεπάρκεια του θεσμικού και νομικού πλαισίου, οι αντικρουόμενες ρυθμίσεις, η πολυπλοκότητα των δομών, η έλλειψη διαχρονικού στρατηγικού σχεδιασμού και οράματος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η έλλειψη συνέχειας και αποτελεσματικού σχεδιασμού, οι πελατειακές τάσεις στις προσλήψεις συμβασιούχων, η τοποθέτηση ακατάλληλων υπαλλήλων σε ακατάλληλες θέσεις, η απουσία αξιολόγησης, απαιτούν δυνατούς λύτες για την εξίσωση της Ελληνικής Διοίκησης με την ψηφιακή διοίκηση του Δημοσίου υπό τις γενικές κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η ανισοκατανομή του ανθρώπινου δυναμικού και η έλλειψη προσωπικού με υψηλές δεξιότητες τείνουν να κατατάσσουν την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μεταξύ των πρώτων διοικήσεων με πολιτική μεροληψία και των τελευταίων στον βαθμό επαγγελματισμού της.

Η ανασκόπηση μελετών για τη Δημόσια Διοίκηση και των έως σήμερα επιχειρούμενων διοικητικών μεταρρυθμίσεων οδήγησε στην εκτίμηση ότι – η γενική εσωστρέφεια των προτεινόμενων αλλαγών και δράσεων, που δε διασφαλίζει έγκαιρα την αναγκαία ορατότητα, την υποστήριξη των χρηστών και την αποδοχή της κοινής γνώμης, – η επαναλαμβανόμενη νομοθέτηση ρυθμίσεων που θυμίζουν «τον πίθο των Δαναϊδων», – η προσέγγιση της πολιτικής των μεταρρυθμίσεων ως τομεακή δημόσια πολιτική και όχι ως οριζόντια, – ο ολιστικός χαρακτήρας των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων αντί της υλοποίησης μιας δέσμης δράσεων κομβικού και καταλυτικού χαρακτήρα, – η εξαγγελία δράσεων που απαιτούν χρόνο για την ωρίμανσή τους και για τις οποίες δεν έχει προηγουμένως εξασφαλιστεί χρηματοδότηση, – η απουσία Προγράμματος Υποστήριξης της Εφαρμογής των σχετικών νομοθετικών ρυθμίσεων και – η απουσία «συναίρεσης» έργου ΔΜ και έργου ΗΛΔΙΑ κάθε δράσης για τη διασφάλιση της συνέργειας, της συμπληρωματικότητας και του χρονισμού τους

αποτελούν κύρια και καίρια προβληματικά χαρακτηριστικά της δημόσιας πολιτικής για την υλοποίηση διοικητικών μεταρρυθμίσεων και τη βελτίωση της Δ.Δ..

Συγχρόνως οι μεταρρυθμίσεις που επιχειρήθηκαν από τη μεταπολίτευση έως σήμερα εισέφεραν στη βελτίωση των λειτουργιών της κεντρικής Δ.Δ., έχοντας, ωστόσο, έναν αποσπασματικό χαρακτήρα στην επίτευξη του εκσυγχρονισμού της Δ.Δ..

Από τα συλλεγθέντα πρωτογενή δεδομένα της παρούσας έρευνας συμπεραίνουμε γενική ικανοποίηση των εργαζομένων στον υπό διερεύνηση Οργανισμό από το επίπεδο διοικητικής λειτουργίας του και το καλό, παράλληλα, επίπεδο επάρκειας και αποτελεσματικότητας των δράσεων του Οργανισμού αναφορικά με το «Ανθρώπινο Δυναμικό», τις «Συνεργασίες – Πόρους» και τις «Διοικητικές Διαδικασίες – Λειτουργίες», ως προϋποθέσεων για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό κάθε Δημόσιας Οργάνωσης.

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων αντλήθηκαν δεδομένα που στην πλειονότητά τους επιβεβαιώνουν όσα ανέδειξε η βιβλιογραφική επισκόπηση.

Το γεγονός ότι η πλειονότητα των εργαζομένων έχει θεωρητικό υπόβαθρο, τη στιγμή που ήδη από τη δεκαετία του '60 επισημάνθηκε ότι η ύπαρξη στελεχών τεχνικής κατάρτισης αποτελεί βασική προϋπόθεση για τον εκσυγχρονισμό και την αύξηση της αποτελεσματικότητας της Δ.Δ., καταδεικνύει μια πάγια κατάσταση περιορισμένων τεχνικών και τεχνολογικών γνώσεων, που αντιβαίνει στην ανάγκη παρακολούθησης και στην ικανότητα εφαρμογής ΤΠΕ κατά την παραγωγή έργου.

Ως προς τον παράγοντα «Ανθρώπινο Δυναμικό», διαπιστώθηκε πως ο Οργανισμός αναγνωρίζει τις απαιτούμενες ψηφιακές ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, χωρίς, όμως να ικανοποιεί αποτελεσματικά την ανάγκη των εργαζομένων για παροχή κατάρτισης και σαφούς πλαισίου εργασίας όσων ασχολούνται με τη λειτουργία υπηρεσιών ΗΛΔΙΑ. Βέβαια, παρότι ο Οργανισμός παρείχε σε όλο το προσωπικό τη δυνατότητα επιμόρφωσης στο Ηλεκτρονικό Σύστημα Διακίνησης Εγγράφων, πριν την υποχρεωτική εφαρμογή του, τρεις στους δέκα ερωτώμενους – εργαζόμενους δεν επιμορφώθηκαν. Ο Οργανισμός, δε, παρά την επιδίωξή του να διαμορφώσει προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης για τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, δεν παρακολουθεί επαρκώς τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες σε σχέση με το κόστος και το όφελος που προκύπτει. Η ανεπαρκής, όμως, κατάρτιση των εργαζομένων αποδυναμώνει το εγχείρημα αποτελεσματικής

εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης της γνώσης. Κατ' επέκταση αποδυναμώνεται η ικανότητα του Οργανισμού να διαχειρίζεται προγραμματισμένες και μη συνθήκες.

Διαπιστώθηκε, επίσης, ότι το ανθρώπινο δυναμικό χαρακτηρίζεται από συναδελφική αλληλεγγύη για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων του και ασπάζεται τη χρησιμότητα των ΤΠΕ για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες – πελάτες και τη συμβολή της διαλειτουργικότητας στην αποτελεσματικότητα του Δημοσίου. Ο Οργανισμός, παρακολουθεί τις εξελίξεις εντάσσοντας τις ΤΠΕ σ' όλες τις διαστάσεις λειτουργίας του και, παρά το παρατηρηθέν σε παρελθούσα μελέτη (Καρκατσούλης, 2004) κλίμα εσωστρέφειας και απομόνωσης, αξιοποιεί επαρκώς διαύλους επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό του Οργανισμού όσο και με εταίρους.

Υπό το πρίσμα των «Διοικητικών Διαδικασιών» παραμένει σχετική η ικανοποίηση από τον συντονισμό και τη σύνδεση των διαδικασιών με βασικούς εταίρους στον Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα, την αξιοποίηση καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διαδικασιών, τη χρήση δεικτών μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και την πραγματοποίηση αλλαγών στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών για την επίτευξη της απλούστευσής τους σε τακτική βάση.

Η Περιφέρεια Θεσσαλίας, ανταποκρινόμενη στις δημόσιες πολιτικές και τις υποχρεώσεις της προς την κεντρική διοίκηση, επεχείρησε να ενσωματώσει σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων, ώστε οι δημόσιες υποθέσεις να υποστηρίζονται από ένα σύστημα αποθήκευσης, μεταφοράς και διάχυσης γνώσης, με επαφή και αλληλεπίδραση (διαλειτουργικότητα) με τα υπόλοιπα διοικητικά στοιχεία. Ωστόσο, μέχρι σήμερα, οι προσπάθειες των οργανισμών είναι μεμονωμένες, αποσπασματικές, και παρεμβάσεις εφαρμόζονται, όταν ανακύπτει η δυνατότητα χρηματοδότησης από την ΕΕ ή υπό την απειλή προστίμου. Ο τρόπος που γίνεται αντιληπτό το εξωτερικό περιβάλλον, λόγοι πολιτικοί, πολιτισμικοί και γραφειοκρατικοί δεν καθιστούν δυνατή την επαρκή αξιοποίηση της γνώσης από στελέχη του Δημοσίου, αποδυναμώνουν την προσπάθεια διαχρονικού στρατηγικού σχεδιασμού και οράματος, με αποτέλεσμα να υιοθετούνται τύποις οι κατευθύνσεις και οδηγίες της ΕΕ και την πράξη να απέχει έτη πολλά από τη θεωρία. Χαρακτηριστικό πως δέκα χρόνια μετά την Έκθεση του ΟΟΣΑ που σύστηνε τη διαλειτουργικότητα, αυτή συνεχίζει να αποτελεί εμπόδιο για την παροχή αμιγώς ψηφιακών υπηρεσιών.

Εξ απαλών ονύχων και τέσσερις δεκαετίες μετά, τα σχόλια του εξωτερικού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους στο Δημόσιο βρίθουν αμφισβήτησης και υποτίμησης για την ποιότητα του παραγόμενου έργου, την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, χωρίς καθυστερήσεις και την ταλαιπωρία του πολίτη, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, για τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων. Στη διεκυστίνδα ανάμεσα στην εργασία στον ιδιωτικό τομέα και την εργασία στο Δημόσιο, οι αντιλήψεις και στάσεις της κοινωνίας προκρίνουν τον ιδιωτικό τομέα ως πρόσφορο τομέα εργασίας για την παραγωγή ποιοτικού έργου, για την αναγνώριση και την ανταμοιβή του ικανού εργαζόμενου και για την επίτευξη στόχων ανάπτυξης και προόδου της χώρας. Από την άλλη, εδώ και εξήντα χρόνια η κυρίαρχη και παγιωμένη νοοτροπία στις ελληνικές οικογένειες περί μονιμότητας και χαλαρότητας του εργαζόμενου στο Δημόσιο εμποτίζεται στους νέους κατά τα οικογενειακά γέυματα. Η Κίρκη καταφέρνει να ρίξει τα φαρμακωμένα θύματά της στο ξέφωτο του Δημοσίου, πιστεύοντας πως σερβίρει την Ιθάκη στην επόμενη γενιά, απαλλάσσοντάς τη από το ταξίδι των Λαιστρυγόνων και των Κυκλώπων.

Συγχρόνως η ποιότητα των αποτελεσμάτων της μέτρησης του επιπέδου λειτουργίας κάθε Οργανισμού και της αξιολόγησης της ατομικής απόδοσης των υπαλλήλων με τυποποιημένα φύλλα αξιολόγησης, χωρίς κίνητρα και δεσμεύσεις, υπαλλήλων που εργάζονται χωρίς σαφή περιγράμματα θέσεων εργασίας και στοχοθεσία του φορέα και της οργανικής ομάδας που υπηρετούν, δεν εξυπηρετούν τον σκοπό της μέτρησης της αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.

Εν τοις πράγμασι φαντάζει ουτοπικό να πιστεύουμε ότι οι προϊστάμενοι των οργανικών ομάδων γνωρίζουν τις δυνατότητες που παρέχει σήμερα το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ώστε η διοίκηση του Δημοσίου να προσομοιάζει με τη διοίκηση των πολυεθνικών εταιρειών. Οι γνώσεις και δεξιότητες της ανώτερης ιεραρχίας είναι ως επί το πλείστον πενιχρές για να εφαρμόσουν μετρήσεις απόδοσης – αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (μετρήσεις χρηματοοικονομικής απόδοσης, μεθόδους συλλογής πρωτογενών δεδομένων εισροών και εκροών ομοειδών διοικητικών μονάδων, μετρήσεις στρατηγικής), προκειμένου, με την κατάλληλη εργαλειοθήκη, να βελτιώσουν κάθε παράγοντα της Δ.Δ. που δύναται να συνδράμει στην αναβάθμιση της ποιότητάς της.

Τον τελευταίο χρόνο η εμπειρία της πανδημίας του κορωνοϊού απέδειξε ότι οι κατάλληλες ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού εγγυώνται την αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους και της οικονομίας, ακόμη και όταν οι κρίσεις

διαμορφώνουν ακραίες συνθήκες και κατέδειξε την ανάγκη δια βίου μάθησης, εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης πολιτών και εργαζομένων. Παρά την πολιτική βούληση για την εξυγίανση των συστημάτων και ψηφιοποίηση υπαρχουσών διαδικασιών με στόχο την ποσοτική αύξηση των παρεχόμενων ψηφιακά δημόσιων υπηρεσιών, και για τη διασφάλιση συνεργασιών και πόρων, ως αρωγών σ' αυτόν τον μαραθώνιο, τα τείχη μεταξύ των υπουργείων – silos ανακόπτουν τη διαλειτουργικότητα των συστημάτων όλων των φορέων του Δημοσίου, αντιστέκονται στην ενοποίηση του συνόλου των βάσεων δεδομένων του Δημοσίου και την αξιοποίηση του Κυβερνητικού Νέφους.

Εν τέλει η πανδημία λειτούργησε ως επιταχυντής για την εξυπηρέτηση του πολίτη με την ψηφιοποίηση των διαδικασιών, με την εξ αποστάσεως εργασία, με τα e – ραντεβού με φορείς του Δημοσίου, με τη δυνατότητα εγκατάστασης της εφαρμογής της Ψηφιακής Πύλης του Δημοσίου, gov.gr, στο κινητό κάθε πολίτη για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών κάθε στιγμή και από οποιοδήποτε μέρος, την εισαγωγή της τηλεργασίας στο Δημόσιο, ωστόσο, χρόνια προβλήματα στην οργάνωση και λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, συνεχίζουν να αναχαιτίζουν την επικράτηση των διδαγμάτων του σύγχρονου δημόσιου μανάτζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Χρειάζονται νίκες, «γρήγορες νίκες» (quick wins), αλλά και νίκες στρατηγικής, ώστε η Ελλάδα να πάψει να είναι ο τελευταίος τροχός της αμάξης στην πορεία των χρόνων της 4^{ης} Παγκόσμιας Βιομηχανικής Επανάστασης.

5.2. Περιορισμοί – Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Η παρούσα μελέτη αποτυπώνει τη δεδομένη κατάσταση και προσδιορίζει το επίπεδο διοικητικής λειτουργίας του Δημόσιου Οργανισμού που αποτέλεσε τη μελέτη περίπτωσης. Παράλληλα, υποδεικνύει παράγοντες που δυνητικά συνεισφέρουν στην επίτευξη του οράματος της «Ψηφιακής Ελλάδας» και προσδιορίζει καλές διοικητικές πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν από όλους τους φορείς Δ.Δ.. Καταλήγει σε ορισμένα συμπεράσματα που ενισχύουν και επιβεβαιώνουν ως επί το πλείστον την υπάρχουσα θεωρία και καταδεικνύει τη σχέση παραγόντων που αποτελούν προϋποθέσεις για τον ΨΜ της Δ.Δ..

Ωστόσο, υπάρχουν περιορισμοί και αδυναμίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας και να τροφοδοτήσουν τη σκέψη για μελλοντικές διερευνήσεις.

Πρωτίστως οι ιδιαίτερες συνθήκες που διαμόρφωσε η πανδημία, τα περιοριστικά μέτρα για τη μη διασπορά του ιού στην κοινότητα, επέδρασαν ανασταλτικά στη διεξαγωγή της έρευνας βάσει του σχεδιασμού και προγραμματισμού της ερευνητριας. Συγχρόνως περιόρισαν το δείγμα της έρευνας, καθώς αρκετοί υπάλληλοι απουσίαζαν από την εργασία τους για μεγάλο διάστημα λόγω αδειών ειδικού σκοπού, υγειονομικής απομόνωσης ή καραντίνας, τηλεργασίας, απαγορευόταν η είσοδος στον Οργανισμό χωρίς ραντεβού και αποφευγόταν η προσωπική επαφή των υπαλλήλων με τρίτους. Επιπρόσθετα η προσπάθεια αποφυγής επαφής με έγχαρτο υλικό και η αδυναμία άμεσης επαφής της ερευνητριας με τους ερωτώμενους λειτούργησαν ανασταλτικά στη χορήγηση και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων σε σύντομο χρονικό διάστημα από το μεγαλύτερο ποσοστό των υπηρετούντων στον Οργανισμό, προκειμένου τα δεδομένα να μελετηθούν ενδελεχώς, χωρίς την ασφυκτική πίεση των χρονικών ορίων για την τελική παράδοση της εργασίας. Οι ανωτέρω συνθήκες είναι πιθανό να επηρέασαν μερικώς τα αποτελέσματα και να οδήγησαν σε μεροληπτικό σφάλμα ως προς την εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας. Συγχρόνως τα μέτρα για τη διαχείριση της υγειονομικής κρίσης επέβαλαν τη μελέτη μόνο ψηφιακού βιβλιογραφικού υλικού, την αδυναμία δανεισμού εγχειριδίων από εκπαιδευτικά ιδρύματα και μετάβασης στο Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης για τη μελέτη σχετικών και πρόσφατων, συγχρόνως, μελετών επί του θέματος, που ήταν δεσμευμένες.

Παράλληλα με τον περιορισμένο αριθμό του δείγματος, η μη κανονική κατανομή των δεδομένων της έρευνας και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου ακριβώς για τη συγκεκριμένη περίπτωση έρευνας Δημόσιου Οργανισμού καθιστούν ιδιαίτερα επισφαλή τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Ας επισημανθεί δε ότι το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα πραγματοποίησης της έρευνας προσδιορίζει την ταυτότητά της. Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να εφαρμόσουν το Ηλεκτρονικό Σύστημα Διακίνησης Εγγράφων έξι μόλις μήνες πριν και υπό συνθήκες πιεστικές και πρωτόγνωρες για όλο τον πληθυσμό. Κατά συνέπεια ο ελάχιστος χρόνος εξοικείωσης με το Σύστημα, οι ιδιαίτερες συνθήκες λόγω κορωνοϊού στον χώρο εργασίας και συνάμα το sprint του ανθρώπινου δυναμικού για την ανταπόκρισή του στην εκθετική αύξηση των ψηφιακών υπηρεσιών της Δ.Δ. δε διαμόρφωσαν κατάλληλο πλαίσιο και πρόσφορο κλίμα για αμερόληπτες και νηφάλιες απαντήσεις.

Κατά συνέπεια κρίνεται αναγκαία η διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων και σε μεταγενέστερο, διακριτό χρονικά σημείο για την ενίσχυση της

θεωρητικής επιχειρηματολογίας της παρούσας μελέτης. Επιπλέον σκόπιμη θα ήταν η μελλοντική έρευνα του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από την ηγεσία του Οργανισμού και ως προς τον προγραμματισμό και τη στρατηγική του Οργανισμού.

Χρήσιμη θα ήταν και η διερεύνηση της χρηστικότητας του νεοεισαγόμενου τεχνολογικού εργαλείου σε σχέση και με όρους αποτελεσματικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων για να παρασχεθούν χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση και κατάλληλη προσαρμογή της τεχνολογίας στις ανάγκες των εργαζομένων. Προτείνεται, επίσης, η διεξαγωγή και ποιοτικής έρευνας για το εν λόγω θέμα, ώστε οι συχνότητες και τα ποσοστά να συμπληρωθούν με λέξεις που αποτυπώνουν τις απόψεις και επιτρέπουν τη λεπτομερή κατανόηση του θέματος. Παράλληλα ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες θα ήταν και οι πληροφορίες, όσον αφορά τις προσδοκίες των υπαλλήλων από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Δημοσίου.

Τέλος, διανύοντας μια περίοδο ταχύτατων εξελίξεων και αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση είναι σκόπιμο να διερευνηθεί το προσωπικό ενδιαφέρον και μέλημα των υπαλλήλων για ανάπτυξη ή/και αναβάθμιση γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων στον προσωπικό τους χρόνο και από προσωπική τους επιλογή, οι απόψεις των εργαζομένων για τη σχέση υπαλλήλου και κοινού, οι αντιλήψεις τους για τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και επικοινωνίας του υπαλλήλου με τους πολίτες, τους φορείς, δημόσιους και ιδιωτικούς, αλλά και η στάση των φορέων απέναντι στους δημόσιους υπαλλήλους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Creswell, J. (2007). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: ΙΩΝ.

Deloitte (2019). «*Μελέτη ψηφιακής και τεχνολογικής ωριμότητας οικονομίας και επιχειρήσεων. Επιτελική σύνοψη*.» 1^η ετήσια έκδοση. Αθήνα: Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΣΕΒ.

Deloitte (2020). «*Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων*.» 2^η ετήσια έκδοση. Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ΣΕΒ. Διαθέσιμο στο:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gr/Documents/technology/gr_SEV_Deloitte_Digital_Maturity_Report_2020_noexp.pdf. [Ημερομηνία πρόσβασης: 12/10/2020]

Dessler, G. (1997) *Human Resource Management, International Edition*. New Jersey: Prentice Hall.

Drogkaris, P., Gritzalis, S., & Lambrinouidakis, C. (2010, September). *Transforming the Greek e-Government Environment towards the e-Gov 2.0 Era*. International Conference: Electronic Government and the Information Systems. Διαθέσιμο στο: https://www3.icsd.aegean.gr/publication_files/conference/726291265.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 12/10/2020]

European Commission (2018). *A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28*. Διαθέσιμο στο: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>. [Ημερομηνία πρόσβασης: 20/10/2020]

European Commission (2020). *The Digital Economy and Society Index (DESI)*. Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-economy-and-society-index-desi> [Ημερομηνία πρόσβασης: 12/10/2020]

Jarvis, P. (2007). *Οι θεμελιωτές της εκπαίδευσης ενηλίκων*. Αθήνα: METAIXMIO.

Kanter, Rosabeth M. (1983). *The change Masters: innovation for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster.
Διαθέσιμο στο: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496170
[Ημερομηνία πρόσβασης: 12/10/2020]

Mezirow, J. (1998). «On Critical Reflection». *Adult Education Quarterly*, 48, σ. 185-198.

Mezirow, J. (2009). An overview on Transformative Learning. Στο Δ. Βεργίδης, Α. Κόκκος (Επιμ.) *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Διεθνείς Προσεγγίσεις και Ελληνικές Διαδρομές*, εκδ. Μεταίχμιο, Αθήνα, 2010, σελ. 76-79.

OECD. (2000) *Is there a New Economy?*. Paris: OECD.

Psychogios, A., Michalopoulos, N. (2002). *Knowledge Management and Public Organisations: How well does the coat fit?*. Paper presented at the 3rd European Conference Organizational Knowledge, Learning and Capabilities.

Rogers, Al. (1999). *Η εκπαίδευση ενηλίκων*. Αθήνα:ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ.

Strebel, P. (1998). “Why Do Employees Resist Change” in *Harvard Business Review – On Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Αλεξιάκη, Αρ. (2004). Τμηματοποίηση και εύρος εποπτείας στην ελληνική διοίκηση: Η περίπτωση της ΓΓΒΙΟΜ του Υπουργείου Ανάπτυξης, *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*, ΙΕ' Εκπαιδευτική σειρά.

Βερναρδάκης, Χ. (2016). *Έξι Βαθείς Τομές για τη Ριζική Αλλαγή της Δημόσιας Διοίκησης και του Κρατικού Μηχανισμού*.

Διαθέσιμο στο: <http://www.vernardakis.gr/article.php?id=623>

[Ημερομηνία ανάκτησης: 12/10/2020]

Διαμαντούρος, Ν. (2012). *Χρηστή διοίκηση, λογοδοσία και κράτος δικαίου: ο ρόλος του Ombudsman*. Διαθέσιμο στο: www.europarl.europa.eu [Ημερομηνία πρόσβασης: 12/10/2020]

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος (1998). *Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση – Πρόταση αλλαγών*. Αθήνα: Εθνική Τράπεζα της Ελλάδας.

Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017). *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*. 5^η έκδοση. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Εσωτερικών (2014). *Κώδικας Κατάστασης Δημόσιων πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων και υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/kodikas-ypallilon-dimosioy-kai-n-p-d-d/>

[Ημερομηνία πρόσβασης: 14/10/2020]

Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Εσωτερικών (2017). *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών. Διαθέσιμο στο:

https://www.ypes.gr/wpcontent/uploads/2019/11/20170807_odhgos_efarm_KPA.pdf

[Ημερομηνία ανάκτησης: 12/7/2020]

Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Εσωτερικών (2020). *Μητρώο ανθρώπινου δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου*, με στοιχεία απογραφής διαθέσιμα στο

<http://interops.ydmed.gov.gr/month/greekstats.php> [Ημερομηνία πρόσβασης:

6/11/2020]

Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2020). *Συνέντευξη του Υπουργού Επικρατείας και Ψηφιακής Διακυβέρνησης Κ. Πιερρακάκη στο «BHMAGazino*. Διαθέσιμο στο: <https://mindigital.gr/archives/1457> [Ημερομηνία πρόσβασης: 16/1/2021]

Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2020). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020 - 2025*.

Διαθέσιμο στο:

<http://www.opengov.gr/digitalandbrief/wp-content/uploads/downloads/2020/12/digitalstrategy.pdf>

[Ημερομηνία ανάκτησης: 15/1/2021]

Ελληνική Δημοκρατία. Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης – Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής (2016). *Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021*. Διαθέσιμο στο:

https://www.eydamth.gr/images/site_2017/ArticleID_283/GR_Digital_Strategy_2016_2021.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 19/10/2020]

Επιτροπή Πισσαρίδη (2020). *Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία*. Έκθεση Επιτροπής Πισσαρίδη. Διαθέσιμο στο: <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/> [Ημερομηνία πρόσβασης: 19/10/2020]

Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003). *Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για το μέλλον της Ευρώπης*. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2003:0567:FIN:EL:PDF> [Ημερομηνία πρόσβασης: 12/11/2020]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). *Ανακοίνωση της επιτροπής: «Ενισχυμένη εποπτεία – επικαιροποίηση – Ελλάδα»*. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2020:0529:FIN:EL:PDF> [Ημερομηνία πρόσβασης: 16/1/2021]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2012). *Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση*. Διαθέσιμο στο: http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2012/01/lefki_vivlos.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 14/11/2020]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006). *Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Αναφοράς για τις Βασικές Ικανότητες του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου*. Διαθέσιμο στο: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A32006H096> [Ημερομηνία πρόσβασης: 5/11/2020]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (χ.η.). *Στρατηγική της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ηλεκτρονικές πληρωμές και ηλεκτρονική τιμολόγηση, ψηφιακή ενιαία αγορά της ΕΕ*. Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/egovernment_el [Ημερομηνία ανάκτησης: 10/12/2020]

Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής (2012). *Ο Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*. Διαθέσιμο στο: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjKqZmU->

[NzuAhWSQUEAHZpkA2IQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ombudsman.europa.eu%2Fpdf%2Ffel%2F3510&usg=AOvVaw0xbxhA8wmqu2lpx5jthsP](https://www.ombudsman.europa.eu/pdf/Fel/F3510&usg=AOvVaw0xbxhA8wmqu2lpx5jthsP)

[Ημερομηνία πρόσβασης: 9/12/2020]

Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (2007). *Οι αναγκαίες προϋποθέσεις για την ψηφιακή σύγκλιση των Ο.Τ.Α. και τη μετάβαση της Τ.Α. στην Τοπική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*. Διαθέσιμο στο: <https://www.eetaa.gr/ekdoseis/pdf/125.pdf>

[Ημερομηνία πρόσβασης: 8/10/2020]

Καρκατσούλης, Π. (2001). Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Εξελίξεις, Προοπτικές», *Διοικητική Ενημέρωση*, 20 (Μάιος), σελ. 45-52.

Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το κράτος σε μετάβαση: από τη "διοικητική μεταρρύθμιση" και το "νέο δημόσιο μάνατζμεντ" στη "διακυβέρνηση"*. Αθήνα: Σιδέρης.

Καρκατσούλης, Π. (2020). *Ελλάδα 2021, Ατζέντα για την ελευθερία και την ευημερία, Δημόσια Διοίκηση και Αυτοδιοίκηση: Χρηστή διακυβέρνηση, ανάπτυξη, καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη*. Διαθέσιμο στο:

<https://www.kefim.org/wp-content/uploads/2019/04/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-2021-%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1-%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%91%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 5/10/2020]

Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.

Κοτσαϊβάζογλου Ι., Ασπρίδης Γ., Ρωσσίδης Ι. και Σδρόλιας Λ. (2017, Μάιος). *Η στρατηγική Διοίκησης της Γνώσης ως εργαλείο Ανασυγκρότησης του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα*. Ανακοίνωση στο 2^ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο «Παραγωγική Ανασυγκρότηση της Ελλάδας: Οικονομική Κρίση και Προοπτικές Ανάπτυξης», Σέρρες.

Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μακρυδημήτρης Α. (1999). *Διοίκηση και Κοινωνία. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Θεμέλιο.

Μανιτάκης, Αντ. (2013). *Ομιλία στο Κέντρο Πολιτικού Προβληματισμού «Μιχάλης Παπαγιαννάκης*. Διαθέσιμο στο: <http://www.manitakis.gr/omilia-sto-kentro-politikou-provlimatismo> [Ημερομηνία πρόσβασης: 22/11/2020]

Μαντζιώκας, Αθ., Τέλωνας, Ι., Στρατηγάκη, Ολ., & Αγγέλη, Σ. (2020). *Οδηγός Χρήσης «IPIΔΑΣ»*. Αθήνα: Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών. Διαθέσιμο στο <http://web.yme.gov.gr/docs/irida/odigos-xrisis.pdf> [Ημερομηνία πρόσβασης: 12/6/2020]

Μαρκαντωνάτου, Μ. (2011). *Κράτος και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Η προνοιακή απορρύθμιση μέσα από την επιχειρηματική διακυβέρνηση, τις “καλές πρακτικές” και την iso προτυποποίηση*. Διαθέσιμο στο: http://www.theseis.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1152 [Ημερομηνία πρόσβασης: 13/10/2020]

Μάρκου, Αγ. (2012). *Οδηγός Ανάλυσης Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας Ψυχομετρικών Κλιμάκων με το SPSS*. Σημειώσεις του μαθήματος «Πολυμεταβλητή Στατιστική Ανάλυση», Π.Τ.Δ.Ε., Δ.Π.Θ.

Μπατσίδης, Α.Δ. (χ.η.). *Παραγοντική ανάλυση και SPSS:Πρόχειρες Σημειώσεις*. Διαθέσιμο στο: http://ecourse.uoi.gr/pluginfile.php/105451/mod_resource/content/1/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%20%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20SPSS.pdf [Ημερομηνία πρόσβασης: 3/1/2021]

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένος.

ΟΟΣΑ (2011). *Μέτρηση και μείωση των διοικητικών βαρών σε 13 κλάδους στην Ελλάδα*. Έκθεση Επισκόπησης. Διαθέσιμο στο:

https://www.oecd.org/regreform/regulatory-policy/Greece_administrative_burdens_overview_report_GR.pdf

[Ημερομηνία πρόσβασης: 11/11/2020]

Παπαδάκη, Ε. (χ.η.). *Το πιο μεγάλο έλλειμμα – Η απαραίτητη μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης και γιατί διαρκώς καθυστερεί*. Διαθέσιμο στο:

http://www.benos.gr/0020-Stuff-Press/Press_074_Article.pdf

[Ημερομηνία πρόσβασης: 12/11/2020]

Ροδοσθένους, Χ. (2005). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Υπάρχουσα κατάσταση και μελλοντικές προοπτικές*. Εργασία για το μάθημα Τηλεματική και Εκπαίδευση από Απόσταση, Διδάσκοντες Καθηγητές: Γ. Μητακίδης, Μ. Μπουντουρίδης.

Ρωσσίδης, Ι. (2014, Φεβρουάριος). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Management στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση* (μονογραφία). Αθήνα: εκδ. Αθ. Σταμούλη.

Σπηλιωτόπουλος, Επ. (2011). *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Σπινέλλης Δ., Βασιλάκης Ν., Πουλούδη Ν., και Τσούμα Ν. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα – Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό*. Αθήνα: διαΝΕΟσις

Σταυρακοπούλου, Α. (2005). «Προσωπογραφία του Chris Argyris». *Εκπαίδευση Ενηλίκων*, τ.5, σ.48-50.

Συνήγορος του Πολίτη (2012). *Σχέσεις Δημόσιων Υπαλλήλων και Πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/wp->

content/uploads/2019/09/20120405_sxeseis_DY_politwn_odhgos.pdf [Ημερομηνία ανάκτησης: 9/10/2020]

Τάχου, Α. (2005) *Ελληνικό διοικητικό δίκαιο*. Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.

Τερζή, Κ., Τσολακίδου, Σ., Γκέγκα, Αθ., και Παυλάκης, Μ. (2017). «Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού βασισμένη στην ενίσχυση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων: παράδειγμα εμπειρικής έρευνας στον δημόσιο τομέα». *e- Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας*. Διαθέσιμο στο:

http://e-jst.teiath.gr/issues/issue_53/Tsolakidou_53.pdf

[Ημερομηνία πρόσβασης: 17/11/2020]

Τζωρτζάκης, Κ. (2019). *Οργάνωση & Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.

Τσακλόγλου Π., Οικονομίδη Γ., Παγουλάτου Γ., Τριαντόπουλου Χρ. και Φιλιππόπουλου Απ. (2016). Χάρτης εξόδου από την κρίση, Ένα νέο παραγωγικό μοντέλο για την Ελλάδα. διαNEOσις.

Διαθέσιμο στο: <https://www.dianeosis.org/publications/> [Ημερομηνία ανάκτησης: 12/11/2020]

Τσιγκάκη Κ., Ρωσσίδης Ι., και Ασπρίδης Γ., (Ιανουάριος, 2017). «Η σύμπραξη της Διοίκησης Αλλαγών στην προσπάθεια ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων» Ανακοίνωση στο 4^ο Επιστημονικό Συνέδριο της Ένωσης Δημοσιολόγων. Ρόδος. Διαθέσιμο στο:

https://www.researchgate.net/publication/319645338_E_sympraxe_tes_Dioikeses_Allagon_sten_prospatheia_enischyses_tes_apotelesmatikotetas_ton_dioiketikon_metarrythmiseonE_sympraxe_tes_Dioikeses_Allagon_sten_prospatheia_enischyses_tes_apotelesmatikotetas [Ημερομηνία ανάκτησης: 18/12/2020]

Χαραλαμπίδης, Ι. (2017). *Η ψηφιακή Διακήρυξη του Ταλίν για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση*. Διαθέσιμο στο: <http://www.dgrc.gr/blog/h-psifiaki-diakiryxi-tou-talin-gia-tin-ilektroniki-diakyvernisi/> [Ημερομηνία πρόσβασης: 17/10/2020]

Νομοθεσία

Ν. 3429/2005 (ΦΕΚ 314 Α). «Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.)»

N. 4093/2012 (ΦΕΚ Α΄222/12.12.0212). «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 - Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του Ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016»

N. 1256/1982 (ΦΕΚ 65/Α/31.5.1982). «Για την πολυθεσία, την πολυαπασχόληση και την καθιέρωση ανωτάτου ορίου απολαβών στο δημόσιο τομέα καθώς για το Ελεγκτικό Συνέδριο, το Νομικό Συμβούλιο του κράτους και άλλες διατάξεις»

N.1388/1983 (ΦΕΚ 113/Α/29.8.1983). «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης»

N. 1892/1990 (ΦΕΚ 101/Α/31.7.1990). «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις»

N. 2880/2001 (ΦΕΚ 9/Α/30.1.2001). «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»

N. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004). «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

N. 3429/2005 (ΦΕΚ Α΄ 314/27.12.2005). «Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμοί (Δ.Ε.Κ.Ο.)»

N. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α/9.2.2007). «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

N. 3861/2010 (ΦΕΚ Α΄112/13.7.2010). «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις»

N. 3979/2011 (ΦΕΚ 138/16.6.2011). «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις»

Ν. 4712/2013 (ΦΕΚ 167/Α/23-07-2013). «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του Ν. 4046/2012, του Ν. 4093/2012 και του Ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις»

Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α΄33/27.2.2016). «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»

Ν. 4456/2017 (ΦΕΚ 24/Α/1.3.2017). «Συμπληρωματικά μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΕ, ΕΥΡΑΤΟΜ) 1141/2014 περί ευρωπαϊκών πολιτικών κομμάτων και ιδρυμάτων, μέτρα επιτάχυνσης του κυβερνητικού έργου αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις»

Ν. 4623/2019 (ΦΕΚ 134/Α/9.8.2019). «Ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, διατάξεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλα επείγοντα ζητήματα»

Ν. 4633/2019 (ΦΕΚ 161/Α/16-10-2019). «Σύσταση Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας (ΕΟΔΥ), ρυθμίσεις για τα προϊόντα καπνού, άλλα ζητήματα του Υπουργείου Υγείας και λοιπές διατάξεις»

Ν. 4674/2020 (ΦΕΚ 53/Α/11.3.2020). «Στρατηγική αναπτυξιακή προοπτική των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ρύθμιση ζητημάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις»

Ν. 4727/2020 (ΦΕΚ 184/Α/23.9.2020). «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις»

Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 20^{ης}-3-2020 (ΦΕΚ 68/Α/20-3-2020). «Κατεπείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση των συνεπειών του κινδύνου διασποράς

του κορωνοϊού COVID-19, τη στήριξη της κοινωνίας και της επιχειρηματικότητας και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της αγοράς και της δημόσιας διοίκησης»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακες

Πίνακας 3.1. Δείκτης α – Cronbach

3.1.α. Άξονας Α

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,921	9

3.1.β. Άξονας Β

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,876	10

3.1.γ. Άξονας Γ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,947	13

Πίνακας 3.2. Τιμές συσχέτισης κάθε μεταβλητής με το άθροισμα των μεταβλητών

		Correlations								
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
A1	Pearson Correlation	1	,639**	,725**	,758**	,561**	,605**	,427**	,587**	,497**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
A2	Pearson Correlation	,639**	1	,590**	,701**	,702**	,376**	,682**	,663**	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
A3	Pearson Correlation	,725**	,590**	1	,729**	,650**	,509**	,514**	,633**	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167

A4	Pearson Correlation	,758**	,701**	,729**	1	,791**	,561**	,512**	,616**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
A5	Pearson Correlation	,561**	,702**	,650**	,791**	1	,479**	,669**	,459**	,493**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
A6	Pearson Correlation	,605**	,376**	,509**	,561**	,479**	1	,339**	,517**	,366**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
A7	Pearson Correlation	,427**	,682**	,514**	,512**	,669**	,339**	1	,583**	,567**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
A8	Pearson Correlation	,587**	,663**	,633**	,616**	,459**	,517**	,583**	1	,544**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167
A9	Pearson Correlation	,497**	,540**	,450**	,568**	,493**	,366**	,567**	,544**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167

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

Correlations

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
B1	Pearson Correlation	1	,643**	,627**	,559**	,321**	,525**	,365**	,518**	,494**	,268**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
B2	Pearson Correlation	,643**	1	,685**	,607**	,412**	,420**	,491**	,418**	,443**	,332**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
B3	Pearson Correlation	,627**	,685**	1	,417**	,254**	,303**	,583**	,396**	,404**	,461**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
B4	Pearson Correlation	,559**	,607**	,417**	1	,538**	,661**	,238**	,545**	,527**	,292**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
B5	Pearson Correlation	,321**	,412**	,254**	,538**	1	,436**	,150	,491**	,769**	,497**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000		,000	,054	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
B6	Pearson Correlation	,525**	,420**	,303**	,661**	,436**	1	,295**	,404**	,494**	,304**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167

B7	Pearson Correlation	,365**	,491**	,583**	,238**	,150	,295**	1	,367**	,121	,082
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	,054	,000		,000	,118	,291
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
B8	Pearson Correlation	,518**	,418**	,396**	,545**	,491**	,404**	,367**	1	,587**	,160*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,038
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
B9	Pearson Correlation	,494**	,443**	,404**	,527**	,769**	,494**	,121	,587**	1	,549**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,118	,000		,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
B10	Pearson Correlation	,268**	,332**	,461**	,292**	,497**	,304**	,082	,160*	,549**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,291	,038	,000	
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167

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

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

Correlations

		Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10	Γ11	Γ12	Γ13
Γ1	Pearson Correlation	1	,618*	,195*	,757*	,490*	,660*	,556*	,724*	,665*	,627*	,703*	,682*	,541*
	Sig. (2-tailed)		,000	,012	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Γ2	Pearson Correlation	,618*	1	,360*	,629*	,424*	,550*	,534*	,494*	,527*	,577*	,542*	,594*	,418*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Γ3	Pearson Correlation	,195*	,360*	1	,329*	,401*	,222*	,593*	,328*	,477*	,227*	,279*	,263*	,366*
	Sig. (2-tailed)	,012	,000		,000	,000	,004	,000	,000	,000	,003	,000	,001	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Γ4	Pearson Correlation	,757*	,629*	,329*	1	,623*	,641*	,623*	,605*	,582*	,570*	,685*	,640*	,523*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167

	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
Γ5	Pearson Correlation	,490*	,424*	,401*	,623*	1	,619*	,654*	,607*	,601*	,449*	,620*	,385*	,550*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
Γ6	Pearson Correlation	,660*	,550*	,222*	,641*	,619*	1	,740*	,753*	,670*	,761*	,655*	,728*	,597*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
Γ7	Pearson Correlation	,556*	,534*	,593*	,623*	,654*	,740*	1	,728*	,653*	,669*	,633*	,697*	,654*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
Γ8	Pearson Correlation	,724*	,494*	,328*	,605*	,607*	,753*	,728*	1	,796*	,754*	,719*	,616*	,649*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
Γ9	Pearson Correlation	,665*	,527*	,477*	,582*	,601*	,670*	,653*	,796*	1	,679*	,651*	,560*	,712*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
Γ10	Pearson Correlation	,627*	,577*	,227*	,570*	,449*	,761*	,669*	,754*	,679*	1	,734*	,777*	,730*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
Γ11	Pearson Correlation	,703*	,542*	,279*	,685*	,620*	,655*	,633*	,719*	,651*	,734*	1	,659*	,753*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000

N		167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	
Γ1	Pearson	,682*	,594*	,263*	,640*	,385*	,728*	,697*	,616*	,560*	,777*	,659*	1	,729*
2	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
N		167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Γ1	Pearson	,541*	,418*	,366*	,523*	,550*	,597*	,654*	,649*	,712*	,730*	,753*	,729*	1
3	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N		167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167

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

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

Πίνακας 3.3. Τιμές εγκυρότητας παραγόντων

Communalities

	Initial	Extraction
A1	1,000	,631
A2	1,000	,560
A3	1,000	,651
A4	1,000	,803
A5	1,000	,662
A6	1,000	,439
A7	1,000	,517
A8	1,000	,550
A9	1,000	,607
B1	1,000	,502
B2	1,000	,687
B3	1,000	,659

B4	1,000	,651
B5	1,000	,736
B6	1,000	,612
B7	1,000	,482
B8	1,000	,468
B9	1,000	,768
B10	1,000	,547
Γ1	1,000	,695
Γ2	1,000	,517
Γ3	1,000	,367
Γ4	1,000	,620
Γ5	1,000	,667
Γ6	1,000	,706
Γ7	1,000	,851
Γ8	1,000	,746
Γ9	1,000	,685
Γ10	1,000	,631
Γ11	1,000	,731
Γ12	1,000	,737
Γ13	1,000	,641

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

Πίνακας 3.4. Ιδιοτιμές

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	14,942	46,692	46,692	14,942	46,692	46,692
2	3,188	9,963	56,655	3,188	9,963	56,655	11,972
3	1,995	6,235	62,891	1,995	6,235	62,891	7,646
4	1,667	5,208	68,098				
5	1,365	4,265	72,364				
6	1,128	3,526	75,890				
7	,903	2,823	78,713				
8	,811	2,536	81,249				
9	,731	2,283	83,532				
10	,606	1,892	85,424				
11	,601	1,877	87,301				
12	,511	1,598	88,899				
13	,457	1,428	90,327				
14	,428	1,337	91,665				
15	,407	1,273	92,938				

16	,380	1,188	94,126				
17	,291	,909	95,035				
18	,274	,857	95,892				
19	,221	,691	96,584				
20	,197	,616	97,200				
21	,174	,543	97,743				
22	,165	,515	98,258				
23	,135	,421	98,679				
24	,113	,353	99,031				
25	,086	,269	99,301				
26	,060	,188	99,489				
27	,043	,133	99,622				
28	,039	,121	99,743				
29	,035	,109	99,852				
30	,026	,080	99,933				
31	,013	,041	99,974				
32	,008	,026	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Πίνακας 3.5. Φορτία προτάσεων

Pattern Matrix^a

Component

	1	2	3
Γ7	1,090		
Γ5	,882		
Γ6	,845		
Γ8	,768		
Γ10	,679		
Γ12	,668		
Γ9	,665		
Γ3	,663		
Γ4	,619		
Γ11	,569		
Γ13	,560		
Γ2	,460		
B3	,421		
A4		1,026	
A5		,870	
A3		,781	
A1		,747	
A6		,702	
A2		,656	

A8		,644	
A9	,444	,512	
B7		,504	
A7		,475	
Γ1	,404	,429	
B9			,932
B5			,907
B6			,744
B4			,724
B10		-,401	,710
B8			,510
B2			,456
B1			,415

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 6 iterations.

Πίνακας 3.6.: Εκτίμηση ενδο – συσχέτισης παραγόντων

Component Correlation Matrix

Component	1	2	3
1	1,000	,665	,442
2	,665	1,000	,395

3	,442	,395	1,000
---	------	------	-------

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Πίνακας 3.7.: Έλεγχος σφαιρικότητας και πολυσυγγραμμικότητας

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,717
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square	1307,237
Sphericity	
df	496
Sig.	,000

Πίνακας 4.2. Περιγραφικά μέτρα παραγόντων Άξονα Α'

Statistics

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,8	2,6	2,8	2,5	2,6	2,93	2,5	2,3	2,3
		9	9	9	3	2		1	1	6
Mode		3	2	3	2	2	3	2	2	2
Std. Deviation		,91	,97	,95	,86	,91	1,05	,84	,92	,90
		0	3	9	9	2	3	3	5	8
Variance		,82	,94	,91	,75	,83	1,10	,71	,85	,82
		8	6	9	5	1	9	0	6	5

Percentiles	25	2,0 0	2,0 0	2,0 0	2,0 0	2,0 0	2,00	2,0 0	2,0 0	2,0 0
	50	3,0 0	3,0 0	3,0 0	2,0 0	3,0 0	3,00	2,0 0	2,0 0	2,0 0
	75	3,0 0	3,0 0	4,0 0	3,0 0	3,0 0	3,00	3,0 0	3,0 0	3,0 0

Πίνακας 4.12. Περιγραφικά μέτρα παραγόντων Άξονα Β'

		Statistics									
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode		3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
Std. Deviation		1,07 9	,99 1	,92 8	,88 9	,98 4	,98 6	1,30 2	1,00 5	,90 3	,976

Πίνακας 4.23. Περιγραφικά μέτρα παραγόντων Άξονα Γ'

		Statistics												
		Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10	Γ11	Γ12	Γ13
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mode		2	4	2	2	2	2 ^a	3	3	2	3	2	3	2
Std. Deviation		,85 2	,94 1	1,01 9	,84 3	1,14 1	1,13 1	,95 3	1,06 9	1,00 7	,97 3	1,00 7	,83 7	,92 0

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Πίνακας 4.37. Πίνακας: Αθροισμένη και μέση τιμή κάθε μεταβλητής

ΕΡΩΤΗΣΗ/ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΑΘΡΟΙΣΜΕΝΗ ΤΙΜΗ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ
A1	130	2,89
A2	121	2,69
A3	130	2,89
A4	114	2,53
A5	118	2,62
A6	132	2,93
A7	113	2,51
A8	103	2,31
A9	106	2,36
B1	122	2,71
B2	126	2,8
B3	128	2,84
B4	138	3,07
B5	152	3,38
B6	138	3,07
B7	107	2,38
B8	130	2,89
B9	142	3,16
B10	142	3,16
Γ1	122	2,71
Γ2	126	2,8
Γ3	128	2,84
Γ4	138	3,07
Γ5	152	3,38
Γ6	138	3,07
Γ7	107	2,38
Γ8	130	2,89
Γ9	142	3,16
Γ10	142	3,16

Γ11	107	2,38
Γ12	132	2,93
Γ13	122	2,71

Πίνακας 4.38. Μέση τιμή ικανοποίησης «Ανθρώπινο Δυναμικό»

Statistics

ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ Α

N	Valid	9
	Missing	0
Mean		2,64
Std. Error of Mean		,077
Median		2,62
Mode		3
Std. Deviation		,231
Minimum		2
Maximum		3
Percentiles	25	2,43
	50	2,62
	75	2,89

Πίνακας 4.39. Μέση τιμή ικανοποίησης «Συνεργασίες – Πόροι»

Statistics

ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ Β

N	Valid	10
	Missing	0
Mean		2,95

Median		2,98
Mode		3 ^a
Std. Deviation		,283
Percentiles	25	2,78
	50	2,98
	75	3,16

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Πίνακας 4.40. Μέση τιμή ικανοποίησης «Διοικητικές Διαδικασίες»

Statistics

ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ Γ

N	Valid	13
	Missing	0
Mean		2,67
Median		2,69
Mode		3
Std. Deviation		,197
Minimum		2
Maximum		3
Percentiles	25	2,56
	50	2,69
	75	2,80

Πίνακας 4.41. Έλεγχος Κανονικότητας

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
N		167	167	167	167	167	167	167	167	167
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,01	2,75	3,05	2,68	2,78	3,02	2,58	2,41	2,44
	Std. Deviation	,985	,998	,962	,907	,874	1,092	,809	,995	,954
	Most Extreme Differences	Absolute	,299	,198	,202	,215	,233	,263	,255	,248
	Positive	,299	,198	,202	,215	,233	,263	,255	,248	,299
	Negative	-,204	-,174	-,163	-,196	-,181	-,228	-,207	-,207	-,252
Test Statistic		,299	,198	,202	,215	,233	,263	,255	,248	,299
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
N		167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,02	2,94	3,01	3,18	3,45	3,20	2,51	3,01	3,27	3,25
	Std. Deviation	,997	,923	,915	,880	,973	,995	1,317	1,015	,908	,954
	Most Extreme Differences	Absolute	,229	,256	,257	,252	,229	,249	,214	,221	,215
	Positive	,226	,235	,257	,252	,229	,249	,193	,221	,215	,184
	Negative	-,229	-,256	-,234	-,234	-,163	-,212	-,214	-,204	-,191	-,265
Test Statistic		,229	,256	,257	,252	,229	,249	,214	,221	,215	,265
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9	Γ10	Γ11	Γ12	Γ13
N		167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167
Normal Parameters	Mean	2,9	3,1	2,79	2,6	2,37	2,78	2,7	2,86	2,75	2,8	2,47	3,0	2,8
		6	5		0			6			6		6	2

a,b	Std. Deviation	,874	,882	1,046	,858	1,189	1,174	,958	1,142	1,040	,990	1,023	,834	,940
Most Extreme Differences	Absolute Positive	,229	,275	,188	,260	,195	,162	,245	,191	,182	,227	,265	,241	,199
	Negative	,171	,275	,188	,177	,155	,162	,245	,191	,182	,192	,172	,226	,199
Test Statistic		,229	,275	,188	,260	,195	,162	,245	,191	,182	,227	,265	,241	,199
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Πίνακας 4.42. Έλεγχος συσχέτισης «Ανθρώπινο Δυναμικό» και «Συνεργασίες – Πόροι»

			BMIA	BMIB
Spearman's rho	BMIA	Correlation Coefficient	1,000	,551**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	167	167
	BMIB	Correlation Coefficient	,551**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	167	167

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

Πίνακας 4.43. Έλεγχος συσχέτισης «Συνεργασίες και Πόροι» και «Διοικητικές Διαδικασίες»

			BMIB	BMIF
Spearman's rho	BMIB	Correlation Coefficient	1,000	,604**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	167	167
	BMIF	Correlation Coefficient	,604**	1,000

	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	167	167

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

Πίνακας 4.44. Έλεγχος συσχέτισης «Ανθρώπινο Δυναμικό» και «Διοικητικές Διαδικασίες»

Correlations

			BMIΓ	BMIA
Spearman's rho	BMIΓ	Correlation Coefficient	1,000	,760**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	167	167
	BMIA	Correlation Coefficient	,760**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	167	167

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

Πίνακας 4.45. Συσχέτιση «Α» και «ΦΥΛΟ»

Test Statistics^a

	BMIA
Mann-Whitney U	157,500
Wilcoxon W	212,500
Z	-,351
Asymp. Sig. (2-tailed)	,726
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,730 ^b

a. Grouping Variable: Φύλο

b. Not corrected for ties.

Πίνακας 4.46. Στατιστική Σημαντικότητα σχέσης «Α» και «ΦΥΛΟ»

ANOVA

BMIA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,427	1	,427	,755	,386
Within Groups	91,036	161	,565		
Total	91,463	162			

Πίνακας 4.47. Συσχέτιση «Β» και «ΦΥΛΟ»

Test Statistics^a

	BMIΒ
Mann-Whitney U	162,000
Wilcoxon W	757,000
Z	-,225
Asymp. Sig. (2-tailed)	,822
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,836 ^b

a. Grouping Variable: Φύλο

b. Not corrected for ties.

Πίνακας 4.48. Σημαντικότητα «Β» και «ΦΥΛΟ»

ANOVA

BMIΒ	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,564	1	,564	1,187	,278
Within Groups	76,564	161	,476		
Total	77,128	162			

Πίνακας 4.49. Συσχέτιση «Γ» και «ΦΥΛΟ»

Test Statistics^a

	BMIΓ
Mann-Whitney U	143,000
Wilcoxon W	198,000
Z	-,757
Asymp. Sig. (2-tailed)	,449
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,464 ^b

a. Grouping Variable: Φύλο

b. Not corrected for ties.

Πίνακας 4.50. Σημαντικότητα «Γ» και «ΦΥΛΟ»

ANOVA

BMIΓ	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,068	1	,068	,107	,744
Within Groups	101,768	161	,632		
Total	101,835	162			

Πίνακας 4.51. Πολλαπλή παλινδρόμηση «ΦΥΛΟ» και «ΑΒΓ»

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,034 ^a	,001	-,005	,822

a. Predictors: (Constant), Φύλο

Πίνακας 4.52. Συσχέτιση «Α» και «ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ»

Test Statistics^{a,b}

	BMIA
Kruskal-Wallis H	2,797
df	3
Asymp. Sig.	,424

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικιακή Ομάδα

Πίνακας 4.53. Σημαντικότητα «Α» «ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ»

ANOVA

BMIA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,713	3	1,238	2,257	,084
Within Groups	89,400	163	,548		
Total	93,114	166			

Πίνακας 4.54. Συσχέτιση «Β» και «ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ»

Test Statistics^{a,b}

	BMIB
Kruskal-Wallis H	,447
df	3
Asymp. Sig.	,930

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικιακή Ομάδα

Πίνακας 4.55. Σημαντικότητα «Β» και «ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ»

ANOVA

BMIB	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,392	3	,131	,275	,843

Within Groups	77,334	163	,474	
Total	77,726	166		

Πίνακας 4.56. Συσχέτιση «Γ» και «ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ»

Test Statistics^{a,b}

BMIG	
Kruskal-Wallis H	2,703
df	3
Asymp. Sig.	,440

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικιακή Ομάδα

Πίνακας 4.57. Σημαντικότητα «Γ» και «ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ»

ANOVA

BMIG					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,425	3	1,475	2,467	,064
Within Groups	97,446	163	,598		
Total	101,871	166			

Πίνακας 4.58. Πολλαπλή παλινδρόμηση «ΦΥΛΟ» και «ΑΒΓ»

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,276 ^a	,076	,070	,783

a. Predictors: (Constant), Ηλικιακή Ομάδα

Πίνακας 4.59. Συσχέτιση «Α» και «ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ»

Test Statistics^{a,b}

BMIA	
Kruskal-Wallis H	1,065
df	3
Asymp. Sig.	,786

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Επίπεδο Σπουδών

Πίνακας 4.60. Σημαντικότητα «Α» και «ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ»

ANOVA					
BΜΙΑ	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,265	3	1,422	2,608	,053
Within Groups	88,848	163	,545		
Total	93,114	166			

Πίνακας 4.61. Συσχέτιση «Β» και «ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ»

Test Statistics ^{a,b}	
	BΜΙΒ
Kruskal-Wallis H	2,629
df	3
Asymp. Sig.	,453

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Επίπεδο
Σπουδών

Πίνακας 4.62. Σημαντικότητα «Β» και «ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ»

ANOVA					
BΜΙΒ	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,814	3	,938	2,041	,110
Within Groups	74,912	163	,460		
Total	77,726	166			

Πίνακας 4.63. Συσχέτιση «Γ» και «ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ»

Test Statistics ^{a,b}	
	BΜΙΓ
Kruskal-Wallis H	3,113
df	3
Asymp. Sig.	,375

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Επίπεδο
Σπουδών

Πίνακας 4.64. Σημαντικότητα «Γ» και «ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ»

ANOVA					
BMIΓ	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,537	3	1,512	2,532	,059
Within Groups	97,335	163	,597		
Total	101,871	166			

Πίνακας 4.65. Πολλαπλή παλινδρόμηση «ΦΥΛΟ» και «ΑΒΓ»

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,122 ^a	,015	,009	,808

a. Predictors: (Constant), Επίπεδο Σπουδών

Πίνακας 4.66. Συσχέτιση «Α» και «ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ»

Test Statistics ^{a,b}	
	BMIA
Kruskal-Wallis H	,022
df	1
Asymp. Sig.	,882

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Γνώση
χειρισμού Ηλεκτρονικού
Υπολογιστή

Πίνακας 4.67. Σημαντικότητα «Α» και «ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ»

ANOVA					
BMIA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,298	1	3,298	6,059	,015
Within Groups	89,816	165	,544		
Total	93,114	166			

Πίνακας 4.68. Συσχέτιση «Β» και «ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ»

Test Statistics ^{a,b}	
	BMIB
Kruskal-Wallis H	1,914
df	1
Asymp. Sig.	,166

- a. Kruskal Wallis Test
 b. Grouping Variable: Γνώση
 χειρισμού Ηλεκτρονικού
 Υπολογιστή

Πίνακας 4.69. Σημαντικότητα «Β» και «ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ»

ANOVA

BMIB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,235	1	5,235	11,915	,001
Within Groups	72,492	165	,439		
Total	77,726	166			

Πίνακας 4.70. Συσχέτιση «Γ» και «ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ»

Test Statistics^{a,b}

	BMIB
Kruskal-Wallis H	,668
df	1
Asymp. Sig.	,414

- a. Kruskal Wallis Test
 b. Grouping Variable: Γνώση
 χειρισμού Ηλεκτρονικού
 Υπολογιστή

Πίνακας 4.71. Σημαντικότητα «Γ» και «ΓΝΩΣΗ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ Η/Υ»

ANOVA

BMIB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,499	1	4,499	7,623	,006
Within Groups	97,373	165	,590		
Total	101,871	166			

Πίνακας 4.72. Πολλαπλή παλινδρόμηση «ΓΝΩΣΗ Η/Υ» και «ΑΒΓ»

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,124 ^a	,015	,009	,808

- a. Predictors: (Constant), Γνώση χειρισμού Ηλεκτρονικού Υπολογιστή

Πίνακας 4.73. Συσχέτιση «Α» και «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ»

Test Statistics^a

	BMIA
Mann-Whitney U	144,500
Wilcoxon W	235,500
Z	-1,595
Asymp. Sig. (2-tailed)	,111

a. Grouping Variable: Επιμόρφωση στο σύστημα "ΙΡΙΔΑ"

Πίνακας 4.74. Σημαντικότητα «Α» και «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ»

ANOVA

BMIA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,228	1	6,228	11,826	,001
Within Groups	86,886	165	,527		
Total	93,114	166			

Πίνακας 4.75. Συσχέτιση «Β» και «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ»

Test Statistics^a

	BMIB
Mann-Whitney U	178,000
Wilcoxon W	269,000
Z	-,753
Asymp. Sig. (2-tailed)	,451

a. Grouping Variable: Επιμόρφωση στο σύστημα "ΙΡΙΔΑ"

Πίνακας 4.76. Σημαντικότητα «Β» και «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ»

ANOVA

BMIB	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,269	1	2,269	4,961	,027
Within Groups	75,457	165	,457		
Total	77,726	166			

Πίνακας 4.77. Συσχέτιση «Γ» και «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ»

Test Statistics^a

	BMIG
Mann-Whitney U	181,000

Wilcoxon W	272,000
Z	-,677
Asymp. Sig. (2-tailed)	,498

a. Grouping Variable: Επιμόρφωση στο σύστημα "ΙΡΙΔΑ"

Πίνακας 4.78. Σημαντικότητα «Γ» και «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ»

ANOVA

BMIF					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,737	1	1,737	2,862	,093
Within Groups	100,135	165	,607		
Total	101,871	166			

Πίνακας 4.79. Πολλαπλή παλινδρόμηση «ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ» και «ΑΒΓ»

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,354 ^a	,125	,120	,762

a. Predictors: (Constant), Επιμόρφωση στο σύστημα "ΙΡΙΔΑ"

Πίνακας 4.80. Συσχέτιση «Α» και «ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ»

Test Statistics^{a,b}

BMIA	
Kruskal-Wallis H	2,888
df	4
Asymp. Sig.	,577

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια

Θεσσαλίας ως διοικητικός/ή

υπάλληλος

Πίνακας 4.81. Σημαντικότητα «Α» και « ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ»

ANOVA

BMIA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,385	4	1,096	2,002	,097
Within Groups	88,729	162	,548		
Total	93,114	166			

Πίνακας 4.82. Συσχέτιση «Β» και «ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ»

Test Statistics^{a,b}

BMIB	
Kruskal-Wallis H	7,159
df	4
Asymp. Sig.	,128

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια

Θεσσαλίας ως διοικητικός/ή

υπάλληλος

Πίνακας 4.83. Σημαντικότητα «Β» και « ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ»

ANOVA

BMIB	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,299	4	2,325	5,504	,000
Within Groups	68,427	162	,422		
Total	77,726	166			

Πίνακας 4.84. Συσχέτιση «Γ» και «ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ»

Test Statistics^{a,b}

BMIG	
Kruskal-Wallis H	5,101
df	4
Asymp. Sig.	,277

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια

Θεσσαλίας ως διοικητικός/ή

υπάλληλος

Πίνακας 4.85. Σημαντικότητα «Γ» και « ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ»

ANOVA

BMIG	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,365	4	1,841	3,156	,016
Within Groups	94,506	162	,583		
Total	101,871	166			

Πίνακας 4.86. Παλινδρόμηση «ΑΒΓ» και «ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ»

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,007 ^a	,000	-,006	,814

a. Predictors: (Constant), Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια Θεσσαλίας ως διοικητικός/ή υπάλληλος

Πίνακας 4.87. Συσχέτιση «Α» και «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ»

Test Statistics^{a,b}

BMIA	
Kruskal-Wallis H	5,538
df	3
Asymp. Sig.	,136

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εργασιακή Σχέση

Πίνακας 4.88. Σημαντικότητα «Α» και «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ»

ANOVA

BMIA					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22,477	3	7,492	17,289	,000
Within Groups	70,637	163	,433		
Total	93,114	166			

Πίνακας 4.89. Συσχέτιση «Β» και «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ»

Test Statistics^{a,b}

BMIB	
Kruskal-Wallis H	3,568
df	3
Asymp. Sig.	,312

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εργασιακή Σχέση

Πίνακας 4.90. Σημαντικότητα «Β» και «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ»

ANOVA

BMIB

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,712	3	2,904	6,859	,000
Within Groups	69,014	163	,423		
Total	77,726	166			

Πίνακας 4.91. Συσχέτιση «Γ» και «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ»

Test Statistics^{a,b}

BMIG

Kruskal-Wallis H	6,250
df	3
Asymp. Sig.	,100

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Εργασιακή Σχέση

Πίνακας 4.92. Σημαντικότητα «Γ» και «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ»

ANOVA

BMIG

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20,895	3	6,965	14,020	,000
Within Groups	80,977	163	,497		
Total	101,871	166			

Πίνακας 4.93. Παλινδρόμηση «ΑΒΓ» και «ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΣΧΕΣΗ»

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,067 ^a	,005	-,002	,813

a. Predictors: (Constant), Εργασιακή Σχέση

Πίνακας 4.94. Συσχέτιση μεταβλητών – υποκριτηρίων Α'

Correlations

	A12	A3456789
Spearman's rho	A12	Correlation Coefficient
		1,000
		,835**
		Sig. (2-tailed)
		,000

	N	167	167
A3456789	Correlation Coefficient	,835**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	167	167

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

Πίνακας 4.95. Συσχέτιση μεταβλητών – υποκριτηρίων Β

Correlations

		B345678910	B12
Spearman's rho	B345678910	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,704**
		N	.
		N	,000
B12	B12	Correlation Coefficient	,704**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	.
		N	,000
		167	167

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

Πίνακας 4.96. Συσχέτιση μεταβλητών – υποκριτηρίων Γ

Correlations

		Γ12345678910	Γ111213
Spearman's rho	Γ12345678910	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,846**
		N	.
		N	,000
Γ111213	Γ111213	Correlation Coefficient	,846**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	.
		N	,000
		167	167

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΘΕΟΔΩΡΑ Δ. ΜΠΛΙΟΥΜΗ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ: κ. 6936927781, e - mail: dwrablioumi@gmail.com

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο ερευνητικής εργασίας μου κατά τη φοίτησή μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Τα στοιχεία του ερωτηματολογίου που πρόκειται να απαντήσετε είναι αυστηρά ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά ως εμπειρικά δεδομένα στο πλαίσιο διεξαγωγής πιλοτικής έρευνας, η οποία μελετά τις προϋποθέσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό διαδικασιών γραμματειακής – διοικητικής υποστήριξης της Περιφέρειας Θεσσαλίας με την εφαρμογή του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) «ΙΡΙΔΑ», που τέθηκε σε λειτουργία τον Ιούνιο του 2020.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε βάσει επιστημονικών δεδομένων και περιέχει κλειστού τύπου ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών.

Δεν είναι ονομαστικό.

Κάθε ερωτηματολόγιο είναι αυστηρά προσωπικό με την έννοια ότι οι απαντήσεις που θα επιλεγούν θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα δικής σας αποκλειστικής επιλογής.

Αφού μελετήσετε τις ερωτήσεις που ακολουθούν, σας παρακαλώ να απαντήσετε με ακρίβεια και ειλικρίνεια.

Η συμμετοχή σας κρίνεται σημαντική και καθοριστική για τη συλλογή δεδομένων που θα δώσουν τη δυνατότητα να γίνει αντιληπτή η υπάρχουσα κατάσταση αλλά και να εκτιμηθεί η μελλοντική.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη βοήθεια και τη συμμετοχή σας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- 1. Φύλο:**
- Άνδρας
 - Γυναίκα
- 2. Ηλικιακή ομάδα:**
- 25 – 34 ετών
 - 35 – 44 ετών
 - 45 – 54 ετών
 - 55 ετών και άνω
- 3. Επίπεδο Σπουδών:**
- Υποχρεωτική εκπαίδευση
 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 - Τεχνολογική εκπαίδευση
 - Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
 - Μεταπτυχιακό Δίπλωμα Σπουδών
 - Διδακτορικό Δίπλωμα Σπουδών
- 4. Γνώση χειρισμού Η/Υ:**
- Εμπειρική γνώση
 - Πιστοποιημένη γνώση
- 5. Επιμόρφωση στο σύστημα «ΙΡΙΔΑ»:**
- ΝΑΙ
 - ΟΧΙ
- 6. Προϋπηρεσία στην Περιφέρεια**
- Θεσσαλίας ως διοικητικός/ή υπάλληλος:**
- Έως 1 έτος
 - 1 – 5 έτη

- 6 – 10 έτη
- 11 – 16 έτη
- Περισσότερα από 17 έτη

7. Εργασιακή σχέση

- Μόνιμος υπάλληλος
- Σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου
- Σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου
- Πρόγραμμα Κοινωνικού Εργασίας (ΟΑΕΔ)

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ και ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

8. Σε ποιο βαθμό αναλύονται οι υφιστάμενες και οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινους πόρους λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων στην ψηφιακή λειτουργία της Περιφέρειας Θεσσαλίας;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| | <input type="checkbox"/> | |
| Καθόλου | | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

9. Σε ποιο βαθμό παρέχεται η απαραίτητη κατάρτιση και το απαραίτητο πλαίσιο εργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό που ασχολείται με τη λειτουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

10. Σε ποιο βαθμό αναγνωρίζονται οι απαιτούμενες ψηφιακές ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

11. Σε ποιο βαθμό δημιουργείται μια συμφωνημένη πολιτική ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη ειδικές περιπτώσεις;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

12. Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η διαμόρφωση σύγχρονων προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων της Περιφέρειας Θεσσαλίας με βάση τις υπάρχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες του προσωπικού, καθώς η Δημόσια Διοίκηση πορεύεται σε μια ψηφιακή εποχή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

13. Σε ποιο βαθμό οι παλαιότεροι υπάλληλοι ή – και προϊστάμενοι της Περιφέρειας Θεσσαλίας βοηθούν ή καθοδηγούν τους νεότερους για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους με τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

14. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι επιμόρφωσης για την εφαρμογή του συστήματος «ΙΡΙΔΑ», όπως η κατάρτιση στον χώρο εργασίας;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

15. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η τηλε – εκπαίδευση (ασύγχρονη εκπαίδευση) ως μέθοδος επιμόρφωσης στις ΤΠΕ;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

16. Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες για την ανάπτυξη ψηφιακής ικανότητας των εργαζομένων σε σχέση με το κόστος αλλά και το όφελος που προκύπτει;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ ΓΙΑ ΤΟΝ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ
ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

17. Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις (π.χ. νομοθεσία, επιστήμη) που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής ψηφιακής λειτουργίας της Περιφέρειας Θεσσαλίας και την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων της;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

18. Σε ποιο βαθμό λειτουργούν αποτελεσματικά, εσωτερικοί διάλογοι ενημέρωσης και διάδοσης της διοικητικής πληροφόρησης, για να εξασφαλίζεται η πρόσβαση των υπαλλήλων στη διοικητική γνώση;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

19. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται μια ολοκληρωμένη πολιτική εισαγωγής των νέων και καινοτόμων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών σε όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας της Περιφέρειας Θεσσαλίας;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

20. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες (πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων) στην καθημερινή λειτουργία του Οργανισμού;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

21. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαλειτουργικότητα θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του Δημοσίου;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

22. Σε ποιο βαθμό οι διαδικασίες για τη διαχείριση δημόσιων εγγράφων πραγματοποιούνται μέσω των ΤΠΕ;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |

- Λίγο (2)
Πολύ (3)
Πάρα πολύ (4)
Απόλυτα (5)

23. Σε ποιο βαθμό η Περιφέρεια Θεσσαλίας επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση της ενιαίας ψηφιακή πύλης sdg.mindigital.gr, που προορίζεται για τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης;

- Καθόλου (0)
Πολύ Λίγο (1)
Λίγο (2)
Πολύ (3)
Πάρα πολύ (4)
Απόλυτα (5)

24. Σε ποιο βαθμό η Περιφέρεια Θεσσαλίας επικοινωνεί με τους εμπλεκόμενους φορείς στη λειτουργία της με τη χρήση εσωτερικών δικτύων;

- Καθόλου (0)
Πολύ Λίγο (1)
Λίγο (2)
Πολύ (3)
Πάρα πολύ (4)
Απόλυτα (5)

25. Σε ποιο βαθμό η χρήση των ΤΠΕ συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες - πελάτες;

- Καθόλου (0)
Πολύ Λίγο (1)
Λίγο (2)
Πολύ (3)
Πάρα πολύ (4)
Απόλυτα (5)

26. Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση του τεχνικού εξοπλισμού της Περιφέρειας Θεσσαλίας είναι αποδοτική, αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση του στόχου του ψηφιακού μετασχηματισμού της οργάνωσης;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ –
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

27. Σε ποιο βαθμό ο προσδιορισμός, η περιγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Περιφέρειας Θεσσαλίας είναι συνεχής και επαρκής;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

28. Σε ποιο βαθμό ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών – λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

29. Σε ποιο βαθμό η κατανομή των πόρων (άνθρωποι, εξοπλισμός, χρηματοδότηση κ.τ.λ.) στις διαδικασίες – λειτουργίες, γίνεται ανάλογα με τη συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

30. Σε ποιο βαθμό πραγματοποιούνται αλλαγές στο κανονιστικό μέρος των διαδικασιών – λειτουργιών της δημόσιας οργάνωσης, ώστε να επιτυγχάνεται η απλούστευση των διαδικασιών σε τακτική βάση;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

31. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση, αξιολόγηση, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Περιφέρειας Θεσσαλίας;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

32. Σε ποιο βαθμό αξιολογείται η επιρροή των εφαρμογών διαδικτύου και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στις διαδικασίες της Περιφέρειας Θεσσαλίας;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

33. Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της Περιφέρειας Θεσσαλίας και των στόχων της κατά την αξιολόγηση – αναθεώρηση των βασικών διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

34. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάσει της αποδοτικότητάς τους;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |

35. Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Περιφέρειας Θεσσαλίας;

- | | | |
|---------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
|---------|--------------------------|-----|

- Πολύ Λίγο (1)
Λίγο (2)
Πολύ (3)
Πάρα πολύ (4)
Απόλυτα (5)

36. Σε ποιο βαθμό αναλύονται και αντιμετωπίζονται οι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτομιών;

- Καθόλου (0)
Πολύ Λίγο (1)
Λίγο (2)
Πολύ (3)
Πάρα πολύ (4)
Απόλυτα (5)

37. Σε ποιο βαθμό επιτυγχάνεται ο συντονισμός και η σύνδεση των διαδικασιών με τους βασικούς εταίρους στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και τις ΜΚΟ;

- Καθόλου (0)
Πολύ Λίγο (1)
Λίγο (2)
Πολύ (3)
Πάρα πολύ (4)
Απόλυτα (5)

38. Σε ποιο βαθμό διευκολύνεται η ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ της Περιφέρειας Θεσσαλίας και των εταίρων της στην αλυσίδα παροχής υπηρεσιών;

- Καθόλου (0)
Πολύ Λίγο (1)
Λίγο (2)
Πολύ (3)
Πάρα πολύ (4)
Απόλυτα (5)

39. Σε ποιο βαθμό αναπτύσσεται μια νοοτροπία διάχυσης της πληροφορίας και της γνώσης εντός της οργάνωσης, συντονίζοντας τις διαδικασίες στο σύνολο της Περιφέρειας Θεσσαλίας;

- | | | |
|-----------|--------------------------|-----|
| Καθόλου | <input type="checkbox"/> | (0) |
| Πολύ Λίγο | <input type="checkbox"/> | (1) |
| Λίγο | <input type="checkbox"/> | (2) |
| Πολύ | <input type="checkbox"/> | (3) |
| Πάρα πολύ | <input type="checkbox"/> | (4) |
| Απόλυτα | <input type="checkbox"/> | (5) |