



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

**«Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας των δημόσιων
οργανισμών στην εφαρμογή αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση
της χώρας: η περίπτωση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης
Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας»**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΜΑΡΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΤΡΥΦΩΝ ΚΟΡΟΝΤΖΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«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

Μαρία Β. Αποστολάκη

Λάρισα, Ιανουάριος 2020

«ΣΤΙΣ ΑΚΡΙΒΕΣ ΜΟΥ ΑΞΙΕΣ, ΤΟΥΣ ΓΟΝΕΪΣ ΜΟΥ».

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ολοκληρώνοντας τις μεταπτυχιακές μου σπουδές στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της πορείας.

Καταρχάς, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Τρύφωνα Κοροντζή που στήριξε τις προσπάθειές μου και με καθοδήγησε αποτελεσματικά σε όλη τη διάρκεια υλοποίησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπρόσθετα, ευχαριστώ θερμά τους β' και γ' αξιολογητές της διπλωματικής μου εργασίας, κα Βασιλική Καζαντή και κ. Λάμπρο Σδρόλια, για την ουσιαστική βοήθειά τους με τις τελικές παρατηρήσεις τους. Ευχαριστώ, επίσης, θερμά, όλους τους καθηγητές του προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή της υπηρεσίας μου, που, με τη συναίνεσή του, διευκόλυνε την παρακολούθηση του προγράμματος εκ μέρους μου, καθώς και τους συναδέλφους μου, στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, για τη συμβολή τους στην επιτυχή υλοποίηση της παρούσας μελέτης, μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Τέλος, ένα τεράστιο ευχαριστώ στο σύζυγό μου και τους τρεις γιούς μου, για την υπομονή, τη συμπαράσταση και την κατανόηση που επέδειξαν σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, δίνοντάς μου τη δύναμη να συνεχίζω να προσπαθώ για το καλύτερο.

Μαρία Β. Αποστολάκη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζει τις αποδεκτές μορφές συμπεριφοράς, τον τρόπο λήψης αποφάσεων, τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που λαμβάνουν τόπο εντός του οργανισμού και τους τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται (Simmerly, 1987). Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν επηρεάζει μόνο την απόδοση του οργανισμού, αλλά επηρεάζει παράλληλα και την ετοιμότητά του για αποδοχή αλλαγών (Sikh, 2011).

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας ενός δημόσιου οργανισμού στην Ελλάδα και της ετοιμότητας–αποτελεσματικότητας του υπό εξέταση οργανισμού να εφαρμόσει με επιτυχία αλλαγές στη λειτουργία του ή στη δομή του.

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, και μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης, διαπιστώθηκε πως η κυριαρχία της κουλτούρας Οικειότητας, συνοδευόμενη από στοιχεία της κουλτούρας Καινοτομίας σε έναν δημόσιο οργανισμό, μπορεί να ενισχύσει την ετοιμότητα και την αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών σε εκείνον.

Επιπλέον, από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε η ύπαρξη πληθώρας προβλημάτων στη δημόσια διοίκηση της χώρας, μεταξύ των οποίων η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού, η επικράτηση του «νομικού φορμαλισμού» στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών (ΟΟΣΑ, 2011), η διασπορά αρμοδιοτήτων καθώς και η πολυνομία. Συνεπώς, για την επίλυση αυτών των προβλημάτων, απαιτείται η άμεση εφαρμογή αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.

Προκειμένου να διαπιστωθεί, εάν οι δημόσιοι οργανισμοί διαθέτουν οργανωσιακή κουλτούρα, που μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών, διερευνήθηκε η οργανωσιακή κουλτούρα, που επικρατεί σε ένα δημόσιο οργανισμό, στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας.

Όπως διαπιστώθηκε, από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο χρήσης (OCAI) των Cameron & Quinn (2006), η οργανωσιακή κουλτούρα του εξεταζόμενου οργανισμού κυριαρχείται από στοιχεία της κουλτούρας

Ιεραρχίας, ακολουθούμενη από στοιχεία της κουλτούρας Οικειότητας. Επιπλέον, η επιθυμητή κουλτούρα εκ μέρους του προσωπικού, χαρακτηρίζεται από στοιχεία της κουλτούρας Οικειότητας, αλλά με τη διατήρηση σε σημαντικό βαθμό στοιχείων της κουλτούρας Ιεραρχίας.

Τόσο η υφιστάμενη, όσο και η επιθυμητή κατάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού μελέτης, περιλαμβάνει σε πολύ μικρό βαθμό στοιχεία της κουλτούρας Καινοτομίας. Συνεπώς, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, δεν είναι σε θέση να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών στον εν λόγω οργανισμό.

Πριν τη γενίκευση των σχετικών συμπερασμάτων για το σύνολο των δημόσιων οργανισμών, προτείνεται η διενέργεια ανάλογων ερευνών και σε άλλους δημόσιους οργανισμούς, με σκοπό την αποτύπωση της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας. Το γεγονός αυτό, θα επιτρέψει τη διατύπωση ασφαλέστερων συμπερασμάτων σχετικά με την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην εφαρμογή αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδας.

Λέξεις κλειδιά: οργανωσιακή κουλτούρα, ετοιμότητα αλλαγής, οργανωσιακή αλλαγή, δημόσια διοίκηση, Ελλάδα

ABSTRACT

The organizational culture determines the accepted behaviors within an organization, decision making processes, social interactions that take place within the organization, and the ways of communication used in an organization (Simmerly, 1987). As argued by Sikh (2011) the organizational culture does not only affect the performance of an organization, but it also affects in high degree the readiness for change of the relevant organization.

Current study examines the relationship between the organizational culture of a public organization in Greece and the readiness - effectiveness of the relevant organization to apply with success changes to working procedures and the structure of the organization.

In the context of present study and through literature review, it has been defined that domination of Clan culture, coupled with elements of Adhocracy culture in a public organization, can enhance the readiness for change and effectiveness of applying changes in public organizations.

In addition, the literature review revealed a lot of problems in the country's public administration, including lack of strategic planning, prevalence of "*legal formalism*" in the functioning of public organizations (OECD, 2011) and the dispersal of responsibilities among public agencies. In order to face those difficulties immediate application of changes is required in the public administration of Greece.

In order to determine whether public organizations in the country have organizational cultures that can facilitate the implementation of changes in public organizations in Greece, the organizational culture of a public organization in Greece, the Decentralized Administration of Thessaly - Central Greece, was examined.

The organizational culture of the examined organization was assessed with the use of OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) questionnaire, which has been developed by Cameron & Quinn (2006). As it was found, the organizational culture of the examined organization is dominated by elements of Hierarchy culture, coupled by elements of Clan

culture. In addition, the desired organizational culture for the employees in the examined organization is characterized by elements of Clan culture, coupled by elements of Hierarchy culture.

Both the existing and the desired state of the organizational culture for the examined organization comprises a few elements of Adhocracy culture. Consequently, based on the conclusions of current research, the organizational culture of the Decentralized Administration of Thessaly - Central Greece cannot facilitate and support application of changes in the examined organization.

Before making general conclusions regarding all public organizations in the country, relevant researches are proposed to be implemented for other public organizations, in order to determine the type of organizational culture that prevails in them. Relevant data will allow safer conclusions regarding the impact of organizational culture of public organizations in Greece in the application of changes.

Keywords: organizational culture, readiness for change, organizational change, public sector, Greece

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	ii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ABSTRACT.....	vii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	ix
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	xii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	xiii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	xiv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	1
1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	2
1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	2
1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	3
1.5 ΔΟΜΗ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	6
2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	6
2.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΕΝΟ	6
2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	10
3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	10
3.1.1 Ορισμός και έννοια	10
3.1.2 Επίπεδα.....	11
3.1.3 Είδη – Τύποι.....	13
3.1.4 Η ισχύς της κουλτούρας	16
3.1.5 Υποκουλτούρες	17
3.1.6 Παράγοντες διαμόρφωσης	19
3.1.7. Εργαλεία αποτύπωσης.....	20
3.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	21
3.2.1 Ορισμός και έννοια	21
3.2.2 Κατηγορίες αλλαγών	22
3.2.3 Εμπόδια εφαρμογής αλλαγών	23
3.2.4 Διευκολυντές εφαρμογής αλλαγών	25

3.2.5	Στάδια εφαρμογής αλλαγών	27
3.2.6	Αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας.....	28
3.3	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ	30
3.3.1	Ετοιμότητα οργανωσιακής αλλαγής.....	30
3.3.2	Στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας υπέρ της αλλαγής.....	31
3.3.3	Εθνική κουλτούρα.....	32
3.3.4	Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών	33
3.3.5	Προτεινόμενο είδος οργανωσιακής κουλτούρας.....	34
3.4	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	36
3.4.1	Η Διοίκηση του κράτους	36
3.4.2	Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.....	37
3.4.3	Προβλήματα των δημόσιων οργανισμών	39
3.5	ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:	ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ	43
4.1	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	43
4.1.1	Δείγμα έρευνας.....	43
4.1.2	Μέσα συλλογής δεδομένων.....	45
4.1.3	Το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	47
4.1.4	Πιλοτικές δοκιμές.....	48
4.1.5	Ηθική δεοντολογία.....	49
4.1.6	Εργαλεία έρευνας.....	50
4.1.6.1	Google Forms	50
4.1.6.2	SPSS	51
4.2	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	52
4.3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ.....	54
4.3.1	Στατιστικά στοιχεία	54
4.3.2	Έλεγχος αξιοπιστίας.....	57
4.3.3	Περιγραφική στατιστική	59
4.3.4	Γραφική απεικόνιση οργανωσιακής κουλτούρας	68
4.3.5	Έλεγχοι συσχετίσεων	72
4.3.5.1	Φύλο	72
4.3.5.2	Ηλικία	73
4.3.5.3	Επίπεδο μόρφωσης	74

4.3.5.4 Έτη προϋπηρεσίας.....	75
4.3.5.5 Θέση ευθύνης	75
4.3.5.6 Γενική Διεύθυνση εργασίας	77
4.3.5.7 Νομός εργασίας	78
4.4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	82
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	82
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	84
5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	85
5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....	86
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	106
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ (CLAN CULTURE).....	106
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ (ADHOCRACY CULTURE).....	109
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET CULTURE)	112
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ (HIERARCHY CULTURE).....	115
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	118
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ (CLAN CULTURE).....	118
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ (ADHOCRACY CULTURE).....	118
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET CULTURE)	119
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ (HIERARCHY CULTURE).....	119
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ.....	121
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ.....	129

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 0.1: Τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με την τυπολογία των Cameron & Quinn (Καπετανέας, 2015).....	14
Σχήμα 0.2: Επίπεδα Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα.....	37
Σχήμα 0.3: Αντίληψη για την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην ΕΕ (European Commission, 2016).....	41
Σχήμα 0.1: Κατανομή συχνότητας φύλου συμμετεχόντων στην έρευνα	54
Σχήμα 0.2: Κατανομή συχνότητας ηλικίας συμμετεχόντων στην έρευνα	54
Σχήμα 0.3: Κατανομή συχνότητας επιπέδου μόρφωσης συμμετεχόντων στην έρευνα	55
Σχήμα 0.4: Κατανομή συχνότητας θέσης στην ιεραρχία συμμετεχόντων στην έρευνα	55
Σχήμα 0.5: Κατανομή συχνότητας ετών προϋπηρεσίας συμμετεχόντων στην έρευνα	56
Σχήμα 0.6: Κατανομή συχνότητας Γενικής Διεύθυνσης εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα.....	56
Σχήμα 0.7: Κατανομή συχνότητας νομού εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα	57
Σχήμα 0.8: Υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας.....	69
Σχήμα 0.9: Επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας.....	70
Σχήμα 0.10: Υφιστάμενη και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας	71

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 0.1: Μεθοδολογία εφαρμογής για τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα	4
Πίνακας 0.1: Οι επτά (7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις στη χώρα (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Πελοποννήσου - Δυτικής Ελλάδας - Ιονίου, 2018)	38
Πίνακας 0.1: Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων στην έρευνα ανά Γενική Διεύθυνση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας.....	44
Πίνακας 0.2: Τιμή δείκτη Cronbach α ανά είδος οργανωσιακής κουλτούρας.....	58
Πίνακας 0.3: Μέση τιμή στις ερωτήσεις OCAI για το σύνολο του δείγματος έρευνας	59
Πίνακας 0.4: Αποτύπωση είδους οργανωσιακής κουλτούρας (τωρινή - υφιστάμενη κατάσταση)	64
Πίνακας 0.5: Αποτύπωση προτίμησης είδους οργανωσιακής κουλτούρας (μελλοντική - επιθυμητή κατάσταση).....	65
Πίνακας 0.6: Επίπεδο διαφοροποίησης μεταξύ υφιστάμενης και μελλοντικής κατάστασης οργανωσιακής κουλτούρας για τον οργανισμό μελέτης	66
Πίνακας 0.7: Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας	67
Πίνακας 0.8: Βαθμός εμφάνισης κουλτούρας της Οικειότητας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας σε σχέση με τη θέση ευθύνης του προσωπικού	76

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 0.1: Η εισαγωγή – ενημέρωση συμμετεχόντων στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας	52
Εικόνα 0.2: Τμήμα δήλωσης δημογραφικών στοιχείων στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας	53
Εικόνα 0.3: Τμήμα συμπλήρωσης ερωτήσεων στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει ζωτικής σημασίας ρόλο σε έναν οργανισμό, καθώς αποτελεί τον συνδετικό κρίκο–“κόλλα” που διατηρεί ενωμένα τα διάφορα τμήματά του στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων του (Shahzad et al., 2012). Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα ενός οργανισμού αναφέρεται στην προσωπικότητα και στον χαρακτήρα του (Ibidunni & Agboola, 2013). Για την αποτελεσματική διαχείριση και διοίκηση ενός οργανισμού είναι απαραίτητη η κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας και της νοοτροπίας που επικρατεί σ' αυτόν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα επιτελεί διάφορους ρόλους σε έναν οργανισμό, όπως η λειτουργία της ως εργαλείου διαχείρισης (Trice & Beyer 1993), ως εργαλείου εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bennis & Nanus 1985) και ως εργαλείου εξασφάλισης υψηλής απόδοσης και επιτυχίας (Denison 1990). Γενικότερα, όπως έχουν υποστηρίξει οι Cameron & Quinn (2011), η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα, στον οποίο οφείλεται η επιτυχία διαφόρων οργανισμών, όπως για παράδειγμα της Toyota και της General Electric.

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό. Η αλλαγή αντιστοιχεί *“στην οριστική και πλήρη μετάβαση ενός οργανισμού από μια κατάσταση σε μια άλλη”* (Μπαμπινιώτης, 2002, σελ. 122), ανεξαρτήτως αν η σχετική αλλαγή επιφέρει οφέλη ή προβλήματα στον οργανισμό. Η ικανότητα ενός δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού να φέρει εις πέρας με επιτυχία μια εφαρμογή αλλαγών στη λειτουργία ή στη δομή του, αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του (Todnem, 2005).

Η σχέση μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού και της ικανότητάς του να εφαρμόσει με επιτυχία αλλαγές στη λειτουργία του αποτελεί το αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας. Ειδικότερα, αντικείμενο της παρούσας έρευνας αποτελεί η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός δημόσιου οργανισμού στην Ελλάδα, της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-

Στερεάς Ελλάδας και η εξέταση της επίδρασής της στην ετοιμότητα και αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών στον εν λόγω οργανισμό.

1.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα στοχεύει να απαντήσει στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο είδος οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να συμβάλλει στην ετοιμότητα και αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών σε έναν δημόσιο οργανισμό;
2. Ποιο είδος οργανωσιακής κουλτούρας κυριαρχεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας;
3. Υπάρχει διαφοροποίηση του είδους οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, θέση ευθύνης, έτη προϋπηρεσίας, Γενική Διεύθυνση εργασίας, Νομός εργασίας) του προσωπικού της;
4. Μπορεί η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας να διευκολύνει συμβάλλοντας θετικά στην εφαρμογή αλλαγών στη λειτουργία της;

1.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η οργανωτική αλλαγή αποτελούν βασικά στοιχεία που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την απόδοση ενός οργανισμού (Naveed et al., 2016).

Σε σχετική έρευνα των Rashid et al. (2004) διαπιστώθηκε πως, διαφορετικά είδη κουλτούρας ενός οργανισμού τείνουν να επηρεάζουν άμεσα, θετικά ή αρνητικά, τη συναισθηματική στάση και την αποτελεσματικότητα συμμετοχής του προσωπικού ιδιωτικών επιχειρήσεων στη Μαλαισία, στην εφαρμογή αλλαγών στους οργανισμούς που απασχολούνται. Ανάλογα ήταν και τα συμπεράσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από τους Jones et al. (2005), Newton (2006), Holt et al. (2007), Haffar et al. (2014), Knight (2014) και Lepore et al. (2018).

Το επιχειρηματικό περιβάλλον ενός οργανισμού διαρκώς μεταβάλλεται και είναι απαραίτητο, να περιοριστεί η αντίσταση των εργαζομένων στην αναγκαιότητα εφαρμογής αλλαγών. Για τον λόγο αυτό, υπάρχει ανάγκη εγκαθίδρυσης ενός περιβάλλοντος που προάγει την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ του προσωπικού και

την ομαδική εργασία κατά την προσπάθεια επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού και την εφαρμογή αλλαγών σε εκείνον (Onyango, 2014).

Προς την αντίστοιχη κατεύθυνση μπορεί να συνδράμει η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία επηρεάζει άμεσα την ετοιμότητα εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό. Διαπιστώνοντας το είδος οργανωσιακής κουλτούρας που κυριαρχεί, είναι δυνατόν να εκτιμηθεί σε σημαντικό βαθμό η ετοιμότητα εφαρμογής αλλαγών, η αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών, καθώς, επίσης, και να δοθούν κατευθύνσεις παρέμβασης στον οργανισμό, πριν την έναρξη εφαρμογής αλλαγών στη λειτουργία του. (Haffar et al., 2014).

1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν παραπάνω, θα εφαρμοστεί ποσοτική ερευνητική προσέγγιση. Αρχικά, η απάντηση στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με το είδος οργανωσιακής κουλτούρας που έχει την ικανότητα να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών σε ένα δημόσιο οργανισμό, θα προκύψει κατόπιν βιβλιογραφικής επισκόπησης και με βάση τα συμπεράσματα άλλων σχετικών ερευνών.

Κατόπιν, για την απάντηση στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα, θα συμπληρωθεί από το προσωπικό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας σχετικό ερωτηματολόγιο (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument) αποτύπωσης της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, που έχει αναπτυχθεί από τους Cameron & Quinn (2006). Από τις απαντήσεις στο αντίστοιχο ερωτηματολόγιο θα προκύψει ποιο είναι το κυρίαρχο είδος οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί.

Έπειτα, για την απάντηση στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα, με τη χρήση εργαλείου στατιστικής ανάλυσης και εφαρμογής ελέγχων συσχέτισης, θα εξεταστεί εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του είδους οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στον υπό εξέταση οργανισμό και των δημογραφικών στοιχείων (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, θέση ευθύνης, χρόνια προϋπηρεσίας, Γενική Διεύθυνση εργασίας, Νομός εργασίας) του προσωπικού του.

Τέλος, η απάντηση στο 4^ο ερευνητικό ερώτημα, σχετικά με την ετοιμότητα και ικανότητα αποτελεσματικής εφαρμογής αλλαγών στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση

εφαρμογής, θα προκύψει μέσω της σύγκρισης, συσχέτισης των απαντήσεων που θα δοθούν στο 1ο και 2ο ερευνητικό ερώτημα.

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τη μέθοδο εφαρμογής για την απάντηση σε κάθε ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης:

Πίνακας 0.1: Μεθοδολογία εφαρμογής για τις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα

Ερευνητικά ερωτήματα	Μέθοδος
1 ^ο ερευνητικό ερώτημα	Βιβλιογραφική επισκόπηση.
2 ^ο ερευνητικό ερώτημα	Χρήση του ερωτηματολογίου ΟCAI.
3 ^ο ερευνητικό ερώτημα	Εφαρμογή στατιστικών δοκιμών - τεστ συσχέτισης.
4 ^ο ερευνητικό ερώτημα	Σύγκριση-συσχέτιση απαντήσεων στο 1 ^ο και 2 ^ο ερευνητικό ερώτημα.

1.5 ΔΟΜΗ ΜΕΛΕΤΗΣ

Στο παρόν (1ο) κεφάλαιο προσδιορίστηκε το αντικείμενο της έρευνας, το σχετικό ερευνητικό υπόβαθρο, τα ερευνητικά ερωτήματα που θα προσπαθήσει να απαντήσει η παρούσα μελέτη, καθώς, επίσης, και η μεθοδολογία της έρευνας.

Κατόπιν, στο δεύτερο (2^ο) κεφάλαιο, προσδιορίζεται το ερευνητικό κενό που καλείται να καλύψει η έρευνα και διατυπώνεται με μεγαλύτερη σαφήνεια το πρόβλημα που θα προσπαθήσει να επιλύσει η παρούσα μελέτη.

Στο τρίτο (3ο) κεφάλαιο διατυπώνεται ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, οι διαστάσεις που εκείνη περιλαμβάνει, καθώς, επίσης, και τα διαθέσιμα εργαλεία για την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Επιπλέον, παρουσιάζονται πιθανά εμπόδια καθώς και διευκολυντές υπέρ της εφαρμογής αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας. Επίσης, διασυνδέεται το είδος οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού με την ετοιμότητα και αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών στη διοίκηση και τη λειτουργία του. Τέλος, προσδιορίζονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση,

καθώς και το είδος οργανωσιακής κουλτούρας που μπορεί να συνδράμει θετικά στην εφαρμογή αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς, για την αντιμετώπιση των διαπιστωθέντων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα.

Στη συνέχεια, στο τέταρτο (4^ο) κεφάλαιο, παρουσιάζεται αναλυτικά η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα της έρευνας, καθώς, επίσης και τα μέσα συλλογής, αλλά, και τα εργαλεία επεξεργασίας των δεδομένων που συλλέχτηκαν στο πλαίσιο της μελέτης. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα, το είδος οργανωσιακής κουλτούρας που διαπιστώθηκε πως επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, καθώς επίσης και το είδος της επιθυμητής μορφής οργανωσιακής κουλτούρας για τον εν λόγω οργανισμό, σύμφωνα με το προσωπικό του. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα εφαρμογής ελέγχων συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων του προσωπικού, του υπό εξέταση οργανισμού, και της οργανωσιακής κουλτούρας του.

Τέλος, στο πέμπτο (5^ο) κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης, οι περιορισμοί στην υλοποίηση της έρευνας, τα συμπεράσματα που προέκυψαν, καθώς, επίσης, και προτάσεις για σχετικές μελλοντικές έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

2.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικό σκοπό, της παρούσας μελέτης, αποτελεί ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί, αντιπροσωπευτικά, σε ένα δημόσιο οργανισμό της χώρας, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, και η εξέταση, σχετικά με το εάν εκείνη μπορεί να βοηθήσει στην εφαρμογή αλλαγών στον εν λόγω οργανισμό και κατ' επέκταση στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας.

Επιμέρους σκοπούς της έρευνας αποτελούν:

- η εξέταση των στοιχείων που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, των τυπολογιών προσδιορισμού της κουλτούρας και των εργαλείων αποτύπωσης της οργανωσιακής κουλτούρας
- η διαπίστωση των παραγόντων που λειτουργούν θετικά ή αρνητικά στην εφαρμογή αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς
- η διαπίστωση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση στη χώρα
- ο προσδιορισμός της μορφής οργανωσιακής κουλτούρας που μπορεί να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας

2.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΕΝΟ

Η κακή διαχείριση, η ελλιπής διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη παρακίνησης του προσωπικού, η γραφειοκρατία, η διαφθορά, η εσωστρέφεια και η περιορισμένη αποδοτικότητα αποτελούν μερικά μόνο από τα προβλήματα, τα οποία καλείται ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα να επιλύσει (Rossidis et al., 2016). Για την επίλυση των προβλημάτων αυτών, απαιτείται η εφαρμογή αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας.

Έναν από τους βασικότερους παράγοντες, που δύναται να επηρεάσει την ετοιμότητα εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό και συνακόλουθα και την αποτελεσματικότητα των αλλαγών, αποτελεί η οργανωσιακή του κουλτούρα. Κατά την εφαρμογή αλλαγών είναι απαραίτητο να αξιολογηθούν και να κατανοηθούν ποιες πτυχές της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να

λειτουργήσουν ως διευκολυντές καθώς και ποιες πτυχές μπορούν να λειτουργήσουν ως εμπόδια κατά της εφαρμογής αλλαγών (Lucas & Kline, 2008).

Την αντίστοιχη αξιολόγηση και κατανόηση των πτυχών της οργανωσιακής κουλτούρας των δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα, που μπορούν να λειτουργήσουν θετικά ή αρνητικά στην εφαρμογή αλλαγών στη δημόσια διοίκηση, φιλοδοξεί να προσδιορίσει η παρούσα μελέτη. Πιο συγκεκριμένα, φιλοδοξεί να αξιολογήσει και να κατανοήσει τις πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας.

Μολονότι έχουν υλοποιηθεί αρκετές έρευνες, σχετικά με την ανάγκη εφαρμογής αλλαγών στη δημόσια διοίκηση, δεν διαπιστώθηκε, από την εκπονήτρια, έρευνα, που να αξιολογεί την ετοιμότητα εφαρμογής αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς, σε συνάρτηση με την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σε εκείνους. Το αντίστοιχο ερευνητικό κενό επιχειρεί να καλύψει η παρούσα μελέτη, συνεισφέροντας θετικά στην προσπάθεια εφαρμογής αλλαγών στον δημόσιο τομέα.

Η παρούσα έρευνα θα επιτρέψει μια καλύτερη κατανόηση της σχέσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας–νοοτροπίας, της στάσης του προσωπικού απέναντι στην εφαρμογή αλλαγών, καθώς επίσης και της ετοιμότητας ή της δυσκολίας εφαρμογής αλλαγών στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, με βάση την υπάρχουσα διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα.

2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό αποτελεί ένα φυσιολογικό περιστατικό στη ζωή του, καθώς είναι απαραίτητη για την προσαρμογή του στο περιβάλλον, για την προσαρμογή του στην αλλαγή των επιχειρηματικών στόχων, στην τεχνολογία και στο κοινωνικό περιβάλλον (Riany et al., 2012). Όπως αναφέρουν σχετικά οι Cook & Hunsaker (2001) η επιβίωση, η ανάπτυξη και η επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά του να διαπιστώνει τότε υπάρχει ανάγκη εφαρμογής αλλαγών στη λειτουργία του και να φέρνει εις πέρας με επιτυχία αυτές τις αλλαγές. Η επιτυχία της αντίστοιχης εφαρμογής

αλλαγών σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την ετοιμότητά του να αποδεχτεί τις αλλαγές στη λειτουργία του.

Ωστόσο, πολλαπλές προσπάθειες εφαρμογής αλλαγών σε διάφορους οργανισμούς είναι ανεπιτυχείς στην πράξη, κυρίως, λόγω εκδήλωσης αντίστασης, ενεργής ή παθητικής, από το προσωπικό των οργανισμών (Martin, 2013). Για πολλούς οργανισμούς (δημόσιους και ιδιωτικούς), η εφαρμογή αλλαγών αποτελεί μια πραγματική πρόκληση, η επιτυχία της οποίας εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ένας από τους παράγοντες, που μπορούν είτε να διευκολύνουν, είτε να εμποδίσουν την εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό, είναι η οργανωσιακή του κουλτούρα.

Προκειμένου να είναι επιτυχής μια προσπάθεια εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό, κρίνεται απαραίτητη η αποτύπωση και αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας του, πριν την εφαρμογή των σχεδιαζόμενων αλλαγών (Johansson et al., 2014). Η οργανωσιακή κουλτούρα, όπως διαπιστώνεται στη βιβλιογραφική επισκόπηση που ακολουθεί, μπορεί να αποτελέσει εργαλείο αξιολόγησης της ετοιμότητας του οργανισμού για εφαρμογή αλλαγών.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αξιολογήσει την ετοιμότητα αποδοχής αλλαγών σε έναν δημόσιο οργανισμό της χώρας, της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, χρησιμοποιώντας την οργανωσιακή κουλτούρα ως εργαλείο αξιολόγησης της αντίστοιχης ετοιμότητας. Χρησιμοποιώντας την οργανωσιακή κουλτούρα ως αντίστοιχο εργαλείο αποτίμησης, επιχειρείται να διαπιστωθούν παράγοντες–χαρακτηριστικά του υπό εξέταση οργανισμού, που δύνανται να διευκολύνουν ή να εμποδίσουν την εφαρμογή αλλαγών, με τελικό σκοπό τη διατύπωση συμπερασμάτων, σχετικά με την ευκολία ή δυσκολία εφαρμογής αλλαγών στον εν λόγω δημόσιο οργανισμό.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν, μολονότι δεν είναι δεσμευτικά και δεν ισχύουν κατά ανάγκη για το σύνολο των δημόσιων οργανισμών, εκφράζουν σχετικές τάσεις που υφίστανται σε δημόσιους οργανισμούς. Όπως διαπιστώνεται στη βιβλιογραφική επισκόπηση που ακολουθεί, υπάρχει ανάγκη εφαρμογής πολλαπλών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση της χώρας και η γνώση που θα

προκύψει από την παρούσα μελέτη, μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη σχεδίαση και προετοιμασία του πλάνου εφαρμογής των αλλαγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

3.1.1 Ορισμός και έννοια

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των πεπαιθώσεων, κοινό σύστημα αξιών, που επικρατούν σε έναν οργανισμό, και οι οποίες διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του προσωπικού και υπαγορεύουν τον τρόπο λειτουργίας του (Belias & Koustelios, 2014). Ο σχετικά κοινός τρόπος σκέψης, οι κοινές πεπαιθήσεις και οι κοινές αξίες που εκφράζει η οργανωσιακή κουλτούρα, επιδρούν άμεσα στη συμπεριφορά και στην απόδοση του προσωπικού, καθώς, επίσης, και στην απόδοση του ίδιου του οργανισμού γενικότερα.

Ο πιο γνωστός ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός που διατυπώθηκε από τους Lundy & Cowling (1996) ως εξής: *“ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε έναν οργανισμό - the way things are done here”* (Sun, 2008). Επίσης, οι Fiol & Lyles, (1985) ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως το σύστημα κοινών πεπαιθώσεων, ιδεολογιών και στάσεων που καθορίζουν τη δράση και λειτουργία ενός οργανισμού. Αντίστοιχα, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει περιγραφεί ως η δομή ενός οργανισμού, η οποία με τις αξίες, τις πεπαιθήσεις και τις υποθέσεις που περιλαμβάνει, δημιουργεί τα θεμέλια που επιδρούν άμεσα στον τρόπο εργασίας και συμπεριφοράς των μελών του.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αόρατη και λειτουργεί σε ασυνείδητο επίπεδο, επηρεάζοντας ωστόσο άμεσα και σε σημαντικό βαθμό τη στάση και την απόδοση του προσωπικού ενός οργανισμού (Appelbaum et al., 2000). Όπως έχουν αναφέρει σχετικά οι Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo (1982), η οργανωσιακή κουλτούρα δεν αντιπροσωπεύει ένα στοιχείο που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός, αλλά αντιπροσωπεύει αυτό που στην πραγματικότητα είναι ο οργανισμός.

Τα στοιχεία που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, όπως κανόνες, αξίες, νόρμες και πεπαιθήσεις, μεταφέρονται στα νέα μέλη του οργανισμού και καθορίζουν, κατευθύνουν στη συνέχεια τη συμπεριφορά τους εντός του οργανισμού.

Βασικές λειτουργίες–οφέλη της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, αποτελούν (Jones, 1983; Brown, 1998): (i) η μείωση των συγκρούσεων μεταξύ του προσωπικού, (ii) ο συντονισμός των δράσεων και η εφαρμογή ελέγχου, (iii) η μείωση της αβεβαιότητας στο προσωπικό, (iv) η ενθάρρυνση προς δράση και η αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού, (v) η εγκαθίδρυση κοινής ταυτότητας μεταξύ των μελών και (vi) η διευκόλυνση της επικοινωνίας μεταξύ των μελών.

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί πως η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί, παράλληλα, να λειτουργεί αρνητικά ενάντια στην απόδοση ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα να λειτουργεί ενάντια σε μια προσπάθεια εφαρμογής αλλαγών.

Τέλος, θα πρέπει να επισημανθεί πως δεν υπάρχει κάποιο πρότυπο είδος οργανωσιακής κουλτούρας που να είναι κατάλληλο και να επιτρέπει στον οργανισμό να επωφεληθεί από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να του παράσχει μια ισχυρή κουλτούρα. Αντίθετα, η κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό θα πρέπει πρώτα από όλα να είναι σε συμφωνία με τη στρατηγική του, με τους επιχειρηματικούς του στόχους και να ταιριάζει στον κλάδο που δραστηριοποιείται, προκειμένου να μπορεί να λειτουργεί θετικά για αυτόν.

3.1.2 Επίπεδα

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τέσσερις κατηγορίες - διαστάσεις αντικειμένων (Ibidunni & Agboola, 2013):

- *Αξίες*: οι πεποιθήσεις που εντοπίζονται στην καρδιά της εταιρικής κουλτούρας.
- *Ήρωες*: οι άνθρωποι που ενσωματώνουν τις αξίες.
- *Τελετουργίες*: οι ρουτίνες αλληλεπίδρασης με ισχυρές συμβολικές ιδιότητες.
- *Δίκτυο κουλτούρας*: το άτυπο σύστημα επικοινωνίας ή η κρυφή ιεραρχία δύναμης εντός του οργανισμού.

Το σύνολο των στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως τα σύμβολα και οι αξίες, μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες αντικειμένων – επίπεδα (Schein, 2010):

1. *Βασικές υποκείμενες υποθέσεις (basic underlying assumptions)*: αποτελούν τα θεμέλια της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι υποκείμενες υποθέσεις είναι πολλές φορές δύσκολο να περιγραφούν, είναι άυλες και μπορούν να γίνουν αντιληπτές μόνο από ανθρώπους που έχουν εξοικειωθεί με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Οι υποκείμενες υποθέσεις δεν υπάρχουν κάπου καταγεγραμμένες, το προσωπικό, συνήθως, δεν συζητάει άμεσα για εκείνες, ωστόσο, εκείνες ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά και εργασία του προσωπικού, αποτελώντας τις ασυνείδητες πεποιθήσεις του οργανισμού.
2. *Εμπιστευμένες αξίες (espoused values)*: αποτελούν δημόσιες δηλώσεις των αξιών που αντιπροσωπεύει-πρεσβεύει ένας οργανισμός. Πρακτικά, οι εμπιστευμένες αξίες αντιπροσωπεύουν κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι μπορούν να διαπιστωθούν άμεσα από τη συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας εντός του οργανισμού. Επιπλέον, οι εμπιστευμένες αξίες περιλαμβάνουν τη στρατηγική, τους στόχους και τη δήλωση οράματος του οργανισμού.
3. *Αντικείμενα (artifacts)*: αντιστοιχούν στο ορατό επίπεδο της κουλτούρας ενός οργανισμού. Μπορούν να γίνουν άμεσα αντιληπτά και να τα νοιώσει ή να τα αισθανθεί άμεσα το προσωπικό του οργανισμού. Παραδείγματα αντικειμένων της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούν ο κώδικας ένδυσης, οι ανταμοιβές, τα πρότυπα συμπεριφοράς, η διακόσμηση, το λογότυπο, καθώς, επίσης, και τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία – μέσα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού.

Αναλογικά, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού έχει παρομοιαστεί με ένα παγόβουνο. Τα ορατά και υλικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως για παράδειγμα η δομή, τα επίπεδα ιεραρχίας, η στρατηγική, οι πολιτικές, η τεχνολογία και τα κτίρια, αντιπροσωπεύουν το ορατό τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας-του παγόβουνου. Αντίθετα, τα αόρατα στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως οι αξίες, οι πεποιθήσεις, οι στάσεις και αντιλήψεις, τα οποία δεν μπορούν να γίνουν άμεσα αντιληπτά από τρίτους, αντιπροσωπεύουν το τμήμα της οργανωσιακής κουλτούρας-του παγόβουνου, που βρίσκεται μέσα στη θάλασσα (French & Bell, 2010).

3.1.3 Είδη – Τύποι

Για την περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού έχουν διατυπωθεί διάφορες τυπολογίες. Ακολουθεί η περιγραφή δυο τυπολογιών οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίες σύμφωνα με τους Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή (2016) είναι περισσότερο κατάλληλες για την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στους ιδιωτικούς ή δημόσιους οργανισμούς που λειτουργούν στην Ελλάδα.

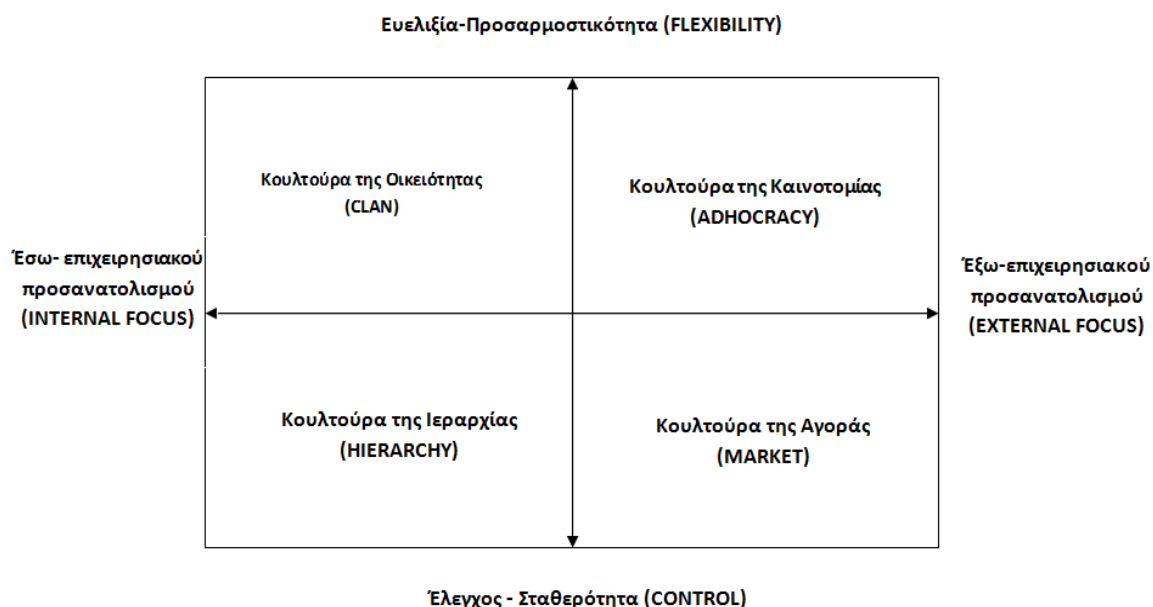
Ο Harrison (1972) πρότεινε μια τυπολογία διάκρισης οργανωσιακών κουλτούρων, την οποία βελτίωσε και διαμόρφωσε, τελικά, ο Handy (1985). Σύμφωνα με τη σχετική τυπολογία μπορούν να διακριθούν τέσσερα (4) είδη οργανωσιακής κουλτούρας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016):

1. *Κουλτούρα ρόλων (Role Culture)*: οι αντίστοιχοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό τυποποίησης των λειτουργιών τους. Οι αλληλοεπιδράσεις μεταξύ του προσωπικού και των τμημάτων, η διαδικασία επίλυσης διαφορών, καθώς, επίσης, και οι εφαρμοζόμενοι τρόποι επικοινωνίας, καθορίζονται από κανόνες και διαδικασίες που αποτελούν τους κύριους τρόπους επιρροής εντός των οργανισμών. Η θέση - ρόλος αποτελεί την κύρια πηγή εξουσίας στην κουλτούρα ρόλων. Μία κουλτούρα ρόλων είναι περισσότερο κατάλληλη για οργανισμούς που λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σε αυτούς τους οργανισμούς είναι χρονοβόρα, η λειτουργία τους χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατία και υπάρχει αποφυγή λήψης ρίσκου από τη διοίκηση και το σύνολο του προσωπικού.
2. *Κουλτούρα δύναμης (Power Culture)*: στους αντίστοιχους οργανισμούς η εξουσία ελέγχεται από λίγα άτομα, των οποίων η επιρροή εξαπλώνεται σε όλο τον οργανισμό. Υπάρχουν λίγοι κανόνες και το προσωπικό αξιολογείται με βάση το αποτέλεσμα της παραγωγής και όχι με βάση τον τρόπο ή τις αρχές της εργασίας του. Σχετικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από την αφοσίωση, την υπακοή και την εμπιστοσύνη μεταξύ του προσωπικού.
3. *Κουλτούρα εργασιών (Task Culture)*: είναι προσανατολισμένη στις εργασίες ή τα έργα. Η ομαδική εργασία χαρακτηρίζει τους σχετικούς οργανισμούς και η εξουσία πηγάζει από την ικανότητα και εμπειρία του προσωπικού. Η

απόδοση ενός οργανισμού που χαρακτηρίζεται από κουλτούρα εργασιών, καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τα χαρακτηριστικά της δυναμικής των ομάδων. Με τον σωστό συνδυασμό δεξιοτήτων, προσωπικοτήτων και ηγεσίας, οργανισμοί με κουλτούρα εργασιών μπορούν να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα παραγωγής και δημιουργικότητας.

4. *Κουλτούρα προσώπων (Person Culture)*: στους αντίστοιχους οργανισμούς κυριαρχεί η εξυπηρέτηση των αναγκών του προσωπικού. Το προσωπικό θεωρεί τον εαυτό του μοναδικό και ανώτερο από τον ίδιο τον οργανισμό. Σχετικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από ατομικισμό και ανεξαρτησία του προσωπικού.

Επιπλέον, μία εκ των δημοφιλέστερων τυπολογιών οργανωσιακής κουλτούρας (Kaur et al., 2016) προσδιορίζει το είδος οργανωσιακής κουλτούρας, με βάση το Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Αξιών (Competing Values Framework - CVF) (Cameron & Quinn, 1999). Η σχετική διάκριση κατηγοριών οργανωσιακής κουλτούρας βασίζεται σε δύο διαστάσεις, (i) ευελιξία ενάντια στην σταθερότητα και (ii) εσωτερικό προσανατολισμό ενάντια στον εξωτερικό προσανατολισμό ενός οργανισμού. Ως αποτέλεσμα της χρήσης των σχετικών διαστάσεων διακρίνονται τέσσερα (4) πιθανά είδη οργανωσιακής κουλτούρας (Schein, 2010; Felipe et al., 2017):



Σχήμα 0.1: Τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με την τυπολογία των Cameron & Quinn (Καπετανέας, 2015)

1. *Κουλτούρα της οικειότητας (Clan culture)*: οι αντίστοιχοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από την ενθάρρυνση του προσωπικού, την ομαδική εργασία, καθώς, επίσης, και από τη συμμετοχή και συναίνεση των υπαλλήλων στις διάφορες δράσεις του οργανισμού. Επιπλέον, διακρίνονται από ευελιξία, αλλά ωστόσο διατηρούν εστιασμένη την προσοχή τους προς το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Σχετικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από υποστήριξη, συναίνεση και φιλικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.
2. *Κουλτούρα της αγοράς (Market culture)*: βασικές αξίες σε αντίστοιχους οργανισμούς αποτελούν η παραγωγικότητα, η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων. Είναι προσανατολισμένοι προς τους ανταγωνιστές, προς τους πελάτες – αποδέκτες των προϊόντων ή υπηρεσιών και την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού. Οι οργανισμοί, με κουλτούρα αγοράς, είναι προσανατολισμένοι προς το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ελέγχου. Σχετικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από προγραμματισμό των εργασιών, αυστηρή στοχοθεσία και έλεγχο.
3. *Κουλτούρα της καινοτομίας (Adhocracy Culture)*: πρόκειται για καινοτόμους και ευέλικτους οργανισμούς, οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ανάληψη ρίσκου και δημιουργικότητας στην εργασία. Οι αντίστοιχοι οργανισμοί διατηρούν επικεντρωμένη την προσοχή τους προς το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και οι κουλτούρες τους χαρακτηρίζονται από ελευθερία, αυτονομία και δημιουργικότητα.
4. *Κουλτούρα της ιεραρχίας (Hierarchy Culture)*: πρόκειται για οργανισμούς με βασικό χαρακτηριστικό τη γραφειοκρατία και τον διαρκή εσωτερικό έλεγχο της λειτουργίας τους. Η λειτουργία των αντίστοιχων οργανισμών βασίζεται σε λεπτομερώς διατυπωμένες πολιτικές και διαδικασίες. Είναι προσανατολισμένοι προς το εσωτερικό περιβάλλον τους και χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο ελέγχου.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί πως, ένας οργανισμός δεν χαρακτηρίζεται αποκλειστικά από ένα είδος κουλτούρας, αλλά, συνήθως, η

επικρατούσα κουλτούρα αποτελεί συγκερασμό δύο ή περισσότερων μορφών οργανωσιακής κουλτούρας, με μία εξ αυτών να κυριαρχεί στη λειτουργία του (Denison & Mishra, 1995).

3.1.4 Η ισχύς της κουλτούρας

Η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να είναι ισχυρή, μπορεί, επίσης, να είναι και αδύναμη. Το επίπεδο ισχύος, μίας οργανωσιακής κουλτούρας, διαπιστώνεται από τον βαθμό συνοχής και ομοιομορφίας της συμπεριφοράς, των αξιών και των πεποιθήσεων, που εκφράζονται από τα μέλη ενός οργανισμού (Σαχινίδης, 2007).

Μία ισχυρή κουλτούρα μπορεί να διευκολύνει την εγκαθίδρυση μεταξύ του προσωπικού κοινών αξιών και σκοπών δράσης, ενώ, αντίθετα, μία αδύναμη κουλτούρα δεν είναι σε θέση να επηρεάσει άμεσα το προσωπικό. Αντίστοιχα, μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως ισχυρός συνδετικός κρίκος μεταξύ του προσωπικού ενός οργανισμού (Σαχινίδης, 2007).

Εξάλλου, σύμφωνα με τον Brown (1998), μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο, με σκοπό την καθοδήγηση της συμπεριφοράς του προσωπικού και να ενισχύσει τα κίνητρα απόδοσης του προσωπικού. Επιπλέον, μία ισχυρή κουλτούρα ενθαρρύνει τη συνεκτικότητα, την αφοσίωση και την οργανωτική δέσμευση του προσωπικού (Martins & Martins, 2003).

Αντίθετα, μία αδύναμη κουλτούρα δεν επιτρέπει στο προσωπικό να ταυτιστεί με τους στόχους του οργανισμού και δεν διευκολύνει τους υπαλλήλους να παρουσιάσουν υψηλή απόδοση. Επιπρόσθετα, σε αντίστοιχους οργανισμούς παρατηρούνται μειωμένα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.

Η ύπαρξη ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν οργανισμό μειώνει άμεσα τις συγκρούσεις και εντάσεις στη λειτουργία του, ενισχύοντας την απόδοση του οργανισμού, αλλά, παράλληλα, πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος περιορισμού της ελεύθερης σκέψης και ελεύθερης έκφρασης ιδεών, ως αποτέλεσμα της κυριαρχίας της ομοιομορφίας και ομαδικής σκέψης (groupthink) εντός του οργανισμού (Chuang et al., 2004).

Αντίστοιχα, όπως αναφέρεται και από τον Σαχινίδη (2007), παρότι μία ισχυρή κουλτούρα προσφέρει σε έναν οργανισμό ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών του και καλύτερο συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, εκείνη μπορεί, αρκετές φορές, να λειτουργήσει αρνητικά ενάντια στη δημιουργικότητα και την έκφραση καινοτομίας εκ μέρους του οργανισμού.

Τέλος, προκειμένου μία κουλτούρα να μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση και ενθάρρυνση του προσωπικού, θα πρέπει, πρωτίστως, να ταιριάζει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Μόνο σε μία ανάλογη περίπτωση μπορεί μία ισχυρή κουλτούρα να ενισχύσει με τις θετικές επιδράσεις της, τη λειτουργία και την απόδοση ενός οργανισμού (Ibidunni & Agboola, 2013).

3.1.5 Υποκουλτούρες

Οι κανόνες συμπεριφοράς και οι αξίες είναι πιθανό να διαφέρουν στα επιμέρους τμήματα ενός οργανισμού και δεν είναι απαραίτητως κοινοί για όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού (Martin, 2002). Ένας μικρός οργανισμός, συνήθως, χαρακτηρίζεται από κάποιο συγκεκριμένο είδος οργανωσιακής κουλτούρας. Αντίθετα, σε μεγάλους οργανισμούς διαπιστώνεται κάποιο κυρίαρχο είδος κουλτούρας, αλλά, παράλληλα, υφίστανται υποκουλτούρες, που διακρίνουν συγκεκριμένα τμήματα ή ομάδες μελών του οργανισμού (Hofstede, 1998). Για παράδειγμα, η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στο τμήμα μάρκετινγκ, ενός οργανισμού, μπορεί να διαφέρει από την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στο τμήμα δαπανών ή στο τμήμα πληροφορικής. Γενικότερα, μία υποκουλτούρα σε έναν οργανισμό αντιπροσωπεύει αξίες και πεποιθήσεις που ενστερνίζονται μόνο από κάποιο τμήμα του οργανισμού και όχι από το σύνολο των μελών του.

Η ύπαρξη υποκουλτούρων αποτελεί φυσιολογικό αποτέλεσμα της λειτουργίας και εξέλιξης ενός οργανισμού και σπάνια οι υποκουλτούρες είναι απόλυτα ανεξάρτητες από την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα. Κάθε μεμονωμένη υποκουλτούρα διαθέτει το δικό της μοναδικό σύνολο χαρακτηριστικών που την καθιστά διακριτή από τις υπόλοιπες (French, 2011). Ωστόσο, το σύνολο των υποκουλτούρων που μπορεί να υπάρχουν σε έναν οργανισμό, λειτουργούν στο σύνολό τους ενιαία, συνεισφέροντας στους ίδιους γενικούς στόχους του οργανισμού. Μία υποκουλτούρα περιλαμβάνει στοιχεία της κύριας οργανωσιακής

κουλτούρας, όπως βασικές αξίες, πρακτικές και πρότυπα συμπεριφοράς, αλλά, παράλληλα, διαθέτει ορισμένα διακριτικά χαρακτηριστικά, που τη διαφοροποιούν από τον υπόλοιπο οργανισμό και αντανakλούν συγκεκριμένες αξίες των αντίστοιχων μελών του.(Belloy, 2008). Ανάλογα, σε σχετική έρευνα του Hysong (2014) διαπιστώθηκε πως, παρότι κάθε υποκουλτούρα σε έναν οργανισμό διαθέτει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εκείνες αποτελούν, παράλληλα, μία αντανάκλαση της κύριας οργανωσιακής κουλτούρας.

Παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στην ανάπτυξη υποκουλτούρων σε έναν οργανισμό αποτελούν η διαφορετική γεωγραφική τοποθεσία, η διαφορετική φύση εργασιών, η διαφορετική επαγγελματική εξειδίκευση, η διαφορετική επαγγελματική ταυτότητα και η διαφορετική θέση στην ιεραρχία. Επιπροσθέτως, οι υποκουλτούρες, συχνά, συναντώνται σε ομάδες, οι οποίες παρουσιάζουν υψηλή απόδοση ή σε διάφορες ομάδες έργου εντός του οργανισμού (French, 2011).

Κατά τη διαχείριση ενός οργανισμού, η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη πιθανές υποκουλτούρες που υφίστανται εντός του οργανισμού, καθώς και τα χαρακτηριστικά τους και να μην σχεδιάζονται δράσεις, με γνώμονα αποκλειστικά την κυρίαρχη κουλτούρα του. Άλλως, ελλοχεύει ο κίνδυνος τα μέλη των υποκουλτούρων να νοιώσουν πως η εργασία τους δεν εκτιμάται στο επίπεδο που θα έπρεπε και να περιθωριοποιούνται εντός του οργανισμού, εμποδίζοντάς τον να επωφεληθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό από τις ικανότητες και τις ιδέες όλων των μελών του (Turban et al., 2007).

Μία υποκουλτούρα, η οποία εξελίσσεται και λειτουργεί αρνητικά στην απόδοση και λειτουργία ενός οργανισμού, καλείται αντικουλτούρα (counterculture) και αντιπροσωπεύει μία ομάδα μελών με αξίες και πεποιθήσεις, που έρχονται σε πλήρη αντίθεση με τις αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού, τις οποίες και απορρίπτουν. Οι συγχωνεύσεις οργανισμών (French, 2011), αποτελούν βασικό παράγοντα που ωθεί στη δημιουργία αντικουλτούρων, κίνδυνος ο οποίος είναι υπαρκτός στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, μέσω των καταργήσεων και συγχωνεύσεων οργανισμών που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια.

3.1.6 Παράγοντες διαμόρφωσης

Η κουλτούρα διαμορφώνεται με την πάροδο του χρόνου και επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες, όπως είναι το περιβάλλον λειτουργίας ενός οργανισμού, η δομή λειτουργίας, η φύση των δραστηριοτήτων και η μορφή διοίκησης που ασκείται από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού (Schein, 1991).

Αρχικά, ο δημιουργός–ιδιοκτήτης ενός οργανισμού έχει κρίσιμο ρόλο στον προσδιορισμό των αποδεκτών και επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς και εργασίας εντός του οργανισμού, συμβάλλοντας άμεσα στον καθορισμό των αξιών και των κανόνων λειτουργίας του. (Schein, 1991). Αντίστοιχα, στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών το νομοθετικό πλαίσιο ασκεί σημαντική επίδραση στην οργανωσιακή κουλτούρα που διαμορφώνεται εντός τους.

Επιπλέον, ο ίδιος ο οργανισμός επηρεάζει το είδος κουλτούρας που θα κυριαρχήσει. Ενδεικτικά, μεγάλοι σε μέγεθος οργανισμοί τείνουν να διακρίνονται από υψηλότερο βαθμό εξειδίκευσης και απρόσωπο χαρακτήρα στην επικοινωνία. Αντίθετα, οι μικροί οργανισμοί τείνουν να διακρίνονται από την ύπαρξη μιας ομοιογενούς οργανωσιακής κουλτούρας. Επίσης, η οικονομική κατάσταση ενός οργανισμού επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα που κυριαρχεί σε αυτόν, μέσω των περιορισμών που τυχόν επιβάλλει στην λειτουργία του και τον ανταγωνισμό μεταξύ του προσωπικού και των τμημάτων για την εξασφάλιση πόρων (Doina et al., 2008).

Επίσης, οι δράσεις της ανώτερης διοίκησης έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κουλτούρα ενός οργανισμού (Ibidunni & Agboola, 2013). Οι κανόνες που επικρατούν στον οργανισμό, οι επιθυμητές μορφές συμπεριφοράς, συνήθως θεσπίζονται υπό την επίδραση της συμπεριφοράς των ανώτερων στελεχών, οι οποίοι καθορίζουν τα προγράμματα αμοιβής, αυξήσεων και ανταμοιβών στο προσωπικό. Επιπροσθέτως, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τα κριτήρια αξιολόγησης των επιδόσεων, τα προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού και οι διαδικασίες προαγωγών επηρεάζουν και κατευθύνουν την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό.

Εξάλλου, και η εθνική κουλτούρα, για την οποία γίνεται λόγος παρακάτω, επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα που θα αναπτυχθεί σε έναν οργανισμό. Η

κοινωνία, μέσα στην οποία λειτουργεί ο οργανισμός, και από την οποία προέρχεται το προσωπικό του, επηρεάζει άμεσα το επίπεδο δέσμευσης των υπαλλήλων, τον σεβασμό στους ανωτέρους, τη στάση τους απέναντι στον οργανισμό και στους πελάτες του. Ανάλογα, η κοινωνία επηρεάζει τις απόψεις του προσωπικού για την εργασία, τα χρήματα και τα διάφορα είδη θέσεων εργασίας και απασχόλησης (Ibidunni & Agboola, 2013).

3.1.7. Εργαλεία αποτύπωσης

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να αποτυπωθεί με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων ανάλυσης, όπως συνεντεύξεων και παρατήρησης, με σκοπό την κατανόηση των αξιών, των πεποιθήσεων και των συμπεριφορών των μελών του. (Van Muijen, 1999). Ωστόσο, πρόκειται για εξαιρετικά δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Αντίθετα, με την εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων ανάλυσης, όπως με τη χρήση ενός ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου, είναι εφικτός ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας σε συντομότερο χρόνο και περισσότερο εύκολα, σε σχέση με ποιοτικές μεθόδους προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας (Xenikou & Furnham, 1996; Denison et al., 2014).

Για τον λόγο αυτόν έχουν αναπτυχθεί διάφορα ερωτηματολόγια που προσδιορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα με βάση κάποια τυπολογία οργανωσιακών κουλτούρων. Ενδεικτικά, σε σχετική έρευνα των Jung et al. (2009) εξετάστηκαν 48 ερωτηματολόγια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού.

Σε αντιστοιχία με τις τυπολογίες οργανωσιακής κουλτούρας που αναφέρθηκαν παραπάνω, υπάρχουν διαθέσιμα σχετικά ερωτηματολόγια αποτύπωσης της οργανωσιακής κουλτούρας. Αναφορικά με την προτεινόμενη τυπολογία των Harrison & Handy, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντίστοιχη αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ερωτηματολόγιο που έχει αναπτυχθεί από τον Harrison (1975). Αντίστοιχα, για την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με την προτεινόμενη τυπολογία των Cameron & Quinn, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), που έχει αναπτυχθεί από τους Cameron & Quinn (2006).

Σε σχετική ανάλυση του ερωτηματολογίου OCAI εκ μέρους των Heritage et al. (2014) διαπιστώθηκε πως αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο για την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού. Ανάλογα συμπεράσματα είχαν προκύψει και σε σχετική ανάλυση παλαιότερης έκδοσης του ερωτηματολογίου OCAI εκ μέρους των Kalliath et al. (1999). Παρότι έχουν περάσει αρκετά χρόνια από τη δημιουργία του ερωτηματολογίου OCAI, εξακολουθεί να αποτελεί ένα ιδιαίτερα δημοφιλές εργαλείο αποτύπωσης της οργανωσιακής κουλτούρας διαφόρων οργανισμών (van Eijnatten et al. 2015) και έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλαπλές σχετικές έρευνες που έχουν υλοποιηθεί στην Ελλάδα και για τις οποίες γίνεται λόγος στο επόμενο κεφάλαιο.

3.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

3.2.1 Ορισμός και έννοια

Η εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό αναφέρεται στη δομημένη προσέγγιση υποβοήθησης της ομαλής μετάβασης από μια συγκεκριμένη κατάσταση λειτουργίας σε μια επιθυμητή κατάσταση λειτουργίας (Foster & Wilson-Evered, 2006). Συνειδητά ή ασυνείδητα, ένα άτομο, μία ομάδα ατόμων ή ένας οργανισμός, υπόκειται σε διάφορες υποχρεωτικές αλλαγές με την πάροδο του χρόνου (Gareis, 2010). Γενικότερα, η εφαρμογή αλλαγών αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο του κύκλου ζωής ενός οργανισμού.

Η ανάγκη εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό, συνήθως, προκύπτει ως αποτέλεσμα επίδρασης διαφόρων εξωτερικών ή εσωτερικών παραγόντων—δυνάμεων. Παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων που ωθούν στην εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό, αποτελούν πολιτικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί, δημογραφικοί, πολιτιστικοί και οικονομικοί παράγοντες (Child, 2005). Αντίστοιχα, παραδείγματα εσωτερικών δυνάμεων που μπορούν να δώσουν ώθηση υπέρ της εφαρμογής αλλαγών, αποτελούν η αλλαγή ηγεσίας στον οργανισμό, ο καθορισμός διαφορετικών επιχειρησιακών στόχων, η ανάγκη αύξησης της παραγωγικότητας του οργανισμού και η αναθεώρηση της αποστολής ή του οράματος του (Dawson, 2003).

Παρόλο αυτά, ανεξαρτήτως εάν η εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό προέρχεται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες και εάν οι αλλαγές είναι

μικρές ή μεγάλες σε έκταση, κάθε αλλαγή συνοδεύεται από υιοθέτηση νέων νοοτροπιών, διαδικασιών, πολιτικών, πρακτικών και συμπεριφορών, που με τη σειρά τους επηρεάζουν την οργανωσιακή του κουλτούρα.

Παραδείγματα αλλαγών, που μπορούν να εφαρμοστούν σε έναν οργανισμό, είναι η αλλαγή της διαδικασίας παραγωγής ή της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών, της δομής του οργανισμού, η αλλαγή της οργανωσιακής του κουλτούρας, η αλλαγή της αποστολής και των επιχειρηματικών του στόχων, η αλλαγή της τεχνολογίας χρήσης ή της σχεδίασης των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού, καθώς, επίσης, και της ίδιας της εργασίας.

Παρότι μία αλλαγή έχει ως σκοπό να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα λειτουργίας του οργανισμού και τις περισσότερες φορές αποτελεί επιτακτική ανάγκη η εφαρμογή της για την επιβίωση και την εξέλιξή του, η εφαρμογή αλλαγών έχει σημαντική επίπτωση στα μέλη του οργανισμού. Κατά την υλοποίηση αλλαγών σε έναν οργανισμό είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη ο σχετικός παράγοντας, καθώς έναν από τους κυριότερους λόγους αποτυχίας εφαρμογής αλλαγών αποτελεί η υποτίμηση της επίδρασης των αλλαγών στο προσωπικό και της αντίδρασης του προσωπικού στην εφαρμογή αλλαγών (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

3.2.2 Κατηγορίες αλλαγών

Οι αλλαγές που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό μπορούν να διακριθούν σε προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες. Μία απρογραμμάτιστη αλλαγή, συνήθως, προκαλείται από εξωτερικούς παράγοντες και υλοποιείται χωρίς ολοκληρωμένο σχέδιο, καθώς υπάρχει ανάγκη άμεσης ανταπόκρισης του οργανισμού σε αλλαγές που έλαβαν τόπο στο εξωτερικό περιβάλλον. Αντίθετα, οι προγραμματισμένες αλλαγές δεν εφαρμόζονται με την ίδια βιασύνη, βασίζονται σε προγραμματισμένο σχέδιο δράσης και μπορεί να προκύψουν, είτε από αλλαγές στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Reissner, 2010).

Αντίστοιχα, η εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό μπορεί να εφαρμοστεί σταδιακά ή ριζοσπαστικά, δηλαδή εφαρμογή πολλαπλών αλλαγών ταυτόχρονα. Μία σταδιακή αλλαγή μπορεί να εφαρμοστεί σε στάδια ή με διαφορά χρόνου σε διάφορα τμήματα ή επιχειρηματικές λειτουργίες του οργανισμού. Αντίθετα, σε μία

ριζοσπαστική αλλαγή το σύνολο των αλλαγών εφαρμόζεται άμεσα σε ολόκληρο τον οργανισμό (Reissner, 2010).

Γενικότερα, ανεξαρτήτως του τρόπου εφαρμογής και της αιτίας που προκαλεί την ανάγκη εφαρμογής αλλαγών, οι αλλαγές που εφαρμόζονται σε έναν οργανισμό μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) βασικές κατηγορίες (Franklin & Aguenza, 2016):

1. *Αναπτυξιακές (developmental)*: αναφέρονται σε απλές αλλαγές, οι οποίες έχουν ως σκοπό τη βελτίωση των λειτουργιών που ήδη εφαρμόζει ο οργανισμός, χωρίς ριζοσπαστικές αλλαγές στη δομή και στη μορφή του.
2. *Μεταβατικές (transitional)*: αναφέρονται στην αλλαγή του τρόπου εφαρμογής των λειτουργιών σε έναν οργανισμό και στη μετάβασή του από την υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα διαφορετική, η οποία αποτελεί εξέλιξη της τωρινής κατάστασης. Οι αλλαγές αυτές είναι δύσκολες στη διαχείρισή τους και προκαλούν σημαντικές αλλαγές στη δομή, στις διαδικασίες και στις πολιτικές του οργανισμού.
3. *Μετασχηματιστικές (transformational)*: αναφέρονται στην αλλαγή του τρόπου εφαρμογής των λειτουργιών σε έναν οργανισμό και στη μετάβασή του από την υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα διαφορετική, η οποία δεν αποτελεί εξέλιξη της τωρινής κατάστασης. Οι σχετικές αλλαγές αντιπροσωπεύουν ριζοσπαστικές αλλαγές στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Τόσο οι μετασχηματιστικές, όσο και οι μεταβατικές αλλαγές, συνήθως, έχουν απρόβλεπτα αποτελέσματα στην εφαρμογή τους. Ωστόσο, στις μετασχηματιστικές αλλαγές ο όγκος των αλλαγών είναι πολύπλοκος, ενώ στις μεταβατικές αλλαγές είναι λιγότερο σύνθετος. Επιπλέον, οι μετασχηματιστικές αλλαγές, συνήθως, συνοδεύονται από αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα και τη στρατηγική του οργανισμού, ενώ κάτι ανάλογο δεν ισχύει, υποχρεωτικά, για τις μεταβατικές αλλαγές (Franklin & Aguenza, 2016).

3.2.3 Εμπόδια εφαρμογής αλλαγών

Η εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό μπορεί να συναντήσει εμπόδια ή και να αποτύχει εξαιτίας τριών κατηγοριών παραγόντων: (i) παράγοντες που σχετίζονται με την αντίσταση του προσωπικού στην αλλαγή, (ii) παράγοντες που σχετίζονται

με τον ίδιο τον οργανισμό και (iii) παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την αλλαγή (Rosenberg & Mosca, 2011).

Γενικότερα, οι άνθρωποι τείνουν να είναι αρνητικοί σε αλλαγές στη ζωή τους, συμπεριλαμβανομένης και της εργασίας τους. Κάθε αλλαγή, συνήθως, συνοδεύεται από αβεβαιότητα και μια αβεβαιότητα στο προσωπικό συνοδεύεται από έκφραση αντίστασης εκ μέρους του (Martin, 2013). Ένας υπάλληλος μπορεί να είναι αρνητικός σε μια αλλαγή, είτε ενεργητικά (κριτική ενάντια στις επιχειρούμενες αλλαγές, υπονόμηση αλλαγών), είτε παθητικά (υποστήριξη των αλλαγών δημόσια, αλλά υπονόμηση των αλλαγών, μέσω της εργασίας και της στάσης του) (Hultman, 1995). Τις περισσότερες φορές, η αντίσταση στην αλλαγή προκύπτει, όταν οι υπάλληλοι είναι ευχαριστημένοι από την τρέχουσα μορφή λειτουργίας του οργανισμού, όταν δεν κατανοούν τους λόγους πίσω από μια αλλαγή, όταν φοβούνται ότι μια αλλαγή θα αλλάξει το εργασιακό τους καθεστώς, την τωρινή εργασιακή τους σχέση ή φοβούνται πως θα αποτύχουν να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του οργανισμού (Franklin & Aguenza, 2016).

Όσον αφορά στους παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά στην εφαρμογή αλλαγών και σχετίζονται με τον ίδιο τον οργανισμό, εκείνοι σχετίζονται με το μέγεθος ή τη δομή του οργανισμού, την οργανωσιακή του κουλτούρα (Rosenberg & Mosca, 2011), τα κανάλια επικοινωνίας εντός του οργανισμού, την ελλιπή γνώση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων του προσωπικού, καθώς, επίσης, και τη μη συμμετοχή της Διεύθυνσης Προσωπικού στην προετοιμασία της εφαρμογής αλλαγών (Barrat-Pugh et al., 2013). Επιπλέον, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης του οργανισμού, οι ελλιπείς δεξιότητες ηγεσίας εκ μέρους των στελεχών του οργανισμού (Bruch et al., 2005) και η έλλειψη συμμετοχής του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων (Higgs & Rowland, 2005) αποτελούν στοιχεία που εμποδίζουν την εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό. Τέλος, κάποια αποτυχημένη στο παρελθόν εφαρμογή αλλαγών εκ μέρους του ίδιου του οργανισμού, αποτελεί παράγοντα που λειτουργεί αρνητικά στην αποτελεσματική εφαρμογή αλλαγών, καθώς σε ανάλογη περίπτωση η στάση του προσωπικού, και ίσως και της διοίκησης γενικότερα, να είναι αρνητική στην υλοποίηση αλλαγών (Brunninge, 2009).

Οι παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την αλλαγή και λειτουργούν αρνητικά στην εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό, αναφέρονται στη μη δημιουργία μίας ομάδας που θα κατευθύνει, θα συντονίζει την εφαρμογή των αλλαγών και θα επικοινωνήσει με τα μέλη του οργανισμού την ανάγκη και τη δυναμική σχετικά με την αλλαγή. Η ύπαρξη σχετικής ομάδας αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για την επιτυχή προετοιμασία της αλλαγής σε έναν οργανισμό (Kotter, 1995). Εάν υπάρχει, εκ μέρους της αντίστοιχης ομάδας, αποτελεσματική επικοινωνία του οράματος της αλλαγής, η αρνητική συναισθηματική στάση του προσωπικού ενάντια στην αλλαγή μπορεί να μειωθεί σημαντικά (Parry et al., 2014). Χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία εφαρμογής αλλαγών, η πιθανότητα επιτυχίας της εφαρμογής τους είναι περιορισμένη. Αντίστοιχα, εάν δεν είναι ρεαλιστικό το χρονοδιάγραμμα των αλλαγών, η αντίσταση κατά της αλλαγής αυξάνεται και υπάρχει αποτυχία στην εφαρμογή της (Parry et al., 2014).

Τέλος, κάποιοι υπάλληλοι μπορεί να προβάλλουν αντίσταση ενάντια σε μια επερχόμενη αλλαγή, προκειμένου να μην έρθουν σε σύγκρουση με την ομάδα εργασίας στην οποία ανήκουν, και τα περισσότερα μέλη της οποίας, έχουν εκδηλώσει αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή. Το τμήμα αυτό του προσωπικού δεν έχει κατά ανάγκη αρνητική στάση απέναντι σε μια επερχόμενη αλλαγή, αλλά αναγκάζεται να εκδηλώσει μια στάση, τουλάχιστον όχι υποστηρικτική υπέρ της αλλαγής, με σκοπό την αποφυγή απόρριψής τους από την ομάδα εργασίας που ανήκουν (Spector, 2011).

3.2.4 Διευκολυντές εφαρμογής αλλαγών

Η ικανότητα της διοίκησης να επικοινωνήσει αποτελεσματικά για την αναγκαιότητα εφαρμογής μιας αλλαγής, είναι απαραίτητη για την άμβλυνση της αντίστασης ενάντια στην αλλαγή εκ μέρους του προσωπικού, που προκαλείται από τον φόβο του άγνωστου, την έλλειψη κατανόησης και την ενδεχόμενη απώλεια της ασφάλειας του προσωπικού (Werkman, 2009). Στον τομέα αυτό σημαντική είναι η συμβολή του Προϊσταμένου και της αποτελεσματικής ηγεσίας στη μετρίαση των αρνητικών συναισθημάτων του προσωπικού ενός οργανισμού απέναντι στην αλλαγή. Προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να λειτουργήσει θετικά η εγκαθίδρυση ενός οράματος που θα πλαισιώνει την επικοινωνία της αναγκαιότητας εφαρμογής μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό.

Μία αλλαγή μπορεί να διευκολυνθεί από την ενδυνάμωση του προσωπικού, μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισής του, μέσω της συμμετοχής του στην προετοιμασία και υλοποίηση της αλλαγής, καθώς, επίσης, και μέσω της διαπραγμάτευσης μεταξύ προσωπικού και διοίκησης.

Η εκπαίδευση παρέχει στο προσωπικό τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για την εφαρμογή μιας αλλαγής, καθώς επίσης και αυτοπεποίθηση, περιορίζοντας το άγχος, σχετικά με την αδυναμία ανταπόκρισής του στις επερχόμενες αλλαγές. Επιπροσθέτως, η εκπαίδευση και η κατάρτιση των υπαλλήλων συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης, η οποία με τη σειρά της συμβάλλει, γενικότερα, στον περιορισμό των αντιδράσεων ενάντια στην εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό (Yakin & Erdil, 2012).

Επιπλέον, αν όλα τα μέλη του οργανισμού άμεσα ή έμμεσα συμμετέχουν στη σχεδίαση και εφαρμογή μιας αλλαγής, είναι λιγότερο, πιθανό, να εκδηλωθούν σημαντικές αντιδράσεις ενάντια σ' αυτήν. Για τον λόγο αυτό, συστήνεται στην ομάδα, που είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό, να επιτρέψει στο προσωπικό που αντιτίθενται στην αλλαγή να εκφράσει την άποψή του σχετικά με την αλλαγή, υποδεικνύοντας πιθανά προβλήματα και διατυπώνοντας προτάσεις προσαρμογής στις αλλαγές. Η σχετική διαδικασία μπορεί να μειώσει σημαντικά την αντίσταση στην αλλαγή και να βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν από την ομάδα διαχείρισης της αλλαγής. (Lunenburg, 2010).

Επιπροσθέτως, σε ορισμένες περιπτώσεις, ιδιαίτερα, αν μια αλλαγή συνοδεύεται από αρνητικές συνέπειες για μερίδα του προσωπικού, είναι χρήσιμη η πραγματοποίηση διαπραγματεύσεων με το προσωπικό, η πιθανή πραγματοποίηση ορισμένων παραχωρήσεων υπέρ του προσωπικού, με σκοπό την άμβλυση της εκδήλωσης αντίστασης ενάντια στην επερχόμενη αλλαγή (Kotter & Schlesinger, 1979).

Επίσης, για την υποστήριξη της εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό, δεν θα πρέπει να αποκλείονται δράσεις χειραγώγησης του προσωπικού, όπως η συνεργασία της διοίκησης με τους ηγέτες ομάδων προσωπικού που είναι αντίθετες στην αλλαγή και η παροχή σε εκείνους κινήτρων, για να συμβάλλουν στην

άμβλυνση της αντίστασης του προσωπικού. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να δοθεί κάποιος ρόλος κλειδί στην επερχόμενη αλλαγή σε ηγέτες ομάδων προσωπικού που αντίκεινται στην αλλαγή, με σκοπό την αύξηση της εμπιστοσύνης αυτών των ομάδων απέναντι στον οργανισμό (Anderson, 2011).

Ως τελευταία εναλλακτική λύση στον περιορισμό της αντίστασης στην αλλαγή, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η απειλή εκ μέρους της διοίκησης προς το προσωπικό που προβάλλει αντίσταση. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί πως η χρήση σχετικών μεθόδων ελλοχεύει τον κίνδυνο απογοήτευσης και δυσαρέσκειας του προσωπικού, που με τη σειρά τους οδηγούν σε μειωμένη απόδοση του προσωπικού και του οργανισμού γενικότερα (Woodman & Pasmore, 1988).

3.2.5 Στάδια εφαρμογής αλλαγών

Υπάρχουν διάφορα μοντέλα που περιγράφουν τα στάδια εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό. Όλα τα σχετικά μοντέλα βασίζονται στο μοντέλο αλλαγών που πρότεινε ο Lewin (1952). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, τρία είναι τα στάδια εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό (Lunenburg, 2010):

1. *Ξεπάγωμα (unfreeze)*: αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στάδιο, καθώς απαιτεί την κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης εντός του οργανισμού, την προετοιμασία του πλάνου αλλαγών, τον περιορισμό της αντίστασης εκ μέρους του προσωπικού, καθώς, επίσης, και την ανάγκη επικοινωνίας του οράματος αλλαγής και ανάπτυξης σχετικών κινήτρων δράσης στο προσωπικό. Κατά τη διάρκεια του *ξεπαγώματος*, επιχειρείται περιορισμός των δυνάμεων που λειτουργούν θετικά υπέρ της διατήρησης της υπάρχουσας κατάστασης και άμβλυνση της ισχύος των τρεχουσών αξιών, πεποιθήσεων και δράσεων συμπεριφοράς, που λειτουργούν αρνητικά στην επερχόμενη αλλαγή.

Η αναγκαστική, ξαφνική εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό δημιουργεί δυσαρέσκεια και φόβο στο προσωπικό, οπότε πρέπει αυτό να προετοιμαστεί για την επερχόμενη αλλαγή και να ενημερωθεί για την αντίστοιχη ανάγκη. Θα πρέπει, σε αυτό το στάδιο, να ενημερωθεί όλο το προσωπικό σχετικά με τις αδυναμίες της κατάστασης που βρίσκεται ο οργανισμός, τις εναλλακτικές επιλογές δράσης και τα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές.

2. *Κίνηση (move)*: περιλαμβάνει δράσεις μετάβασης του οργανισμού από την τρέχουσα κατάσταση στην επιθυμητή κατάσταση. Εφόσον ο οργανισμός έχει ξεπαγώσει από την κατάσταση που επικρατούσε μέχρι πρότινος, μπορεί πλέον να προχωρήσει στην αλλαγή. Σε αυτό το στάδιο διαμορφώνονται οι νέες αξίες-σύμβολα, οι επιθυμητές μορφές συμπεριφοράς και οι νέες-επιθυμητές πεποιθήσεις του οργανισμού. Παραδείγματα δράσεων, στο στάδιο της *κίνησης*, μπορούν να αποτελούν η εγκαθίδρυση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού ή η αλλαγή των αρμοδιοτήτων του.

Στο στάδιο της *κίνησης* είναι απαραίτητες οι τακτικές συναντήσεις με τους προϊσταμένους ή με την ομάδα που έχει επιφορτιστεί να φέρει εις πέρας την αλλαγή, με σκοπό την καθοδήγηση του προσωπικού και τη λήψη ανατροφοδότησης από εκείνο. Με τον τρόπο αυτό, πιθανά προβλήματα που ανακύπτουν, διαπιστώνονται άμεσα, και μπορεί να τα αντιμετωπίσει περισσότερο αποτελεσματικά ο οργανισμός.

3. *Πάγωμα (freeze)*: περιλαμβάνει δράσεις διασφάλισης της καινούργιας κατάστασης του οργανισμού, με τη χρήση εργαλείων θέσπισης νέων κανόνων. Ενδεικτικές δράσεις στο στάδιο αυτό, αποτελούν η επιβράβευση της συμμόρφωσης με τη νέα κατάσταση, της υψηλής απόδοσης των υπαλλήλων, καθώς και η εκπαίδευση-κατάρτιση του προσωπικού σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις.

Στο στάδιο *παγώματος* θα πρέπει να διενεργούνται τακτικές επιθεωρήσεις, για να ελέγχεται ότι ακολουθούνται οι νέες μέθοδοι και διαδικασίες εργασίας. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να επισημανθεί πως, η διάρκεια του παγώματος δεν είναι προκαθορισμένη σε χρόνο, αλλά όσο υπάρχουν τακτικές επιθεωρήσεις των τρόπων εργασίας και ενίσχυσης των επιθυμητών μορφών συμπεριφοράς, η νέα κατάσταση θα παγιωθεί στο άμεσο μέλλον.

3.2.6 Αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας

Γενικότερα, η προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, η οποία, ωστόσο, μπορεί να πραγματοποιηθεί με επιτυχία. Πριν την προσπάθεια εφαρμογής της αλλαγής της

οργανωσιακής κουλτούρας, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα (Alvesson & Sveningsson, 2015):

1. αποτύπωση των στρατηγικών στόχων και των στόχων απόδοσης του οργανισμού
2. αποτύπωση της τρέχουσας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας
3. αποτύπωση της διαφοράς μεταξύ των δυο ειδών κουλτούρας
4. προετοιμασία σχεδίου με σκοπό την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας
5. εφαρμογή του σχεδίου
6. αξιολόγηση των αλλαγών και νέες προσπάθειες για τη μείωση της διαφοράς μεταξύ των δυο ειδών οργανωσιακής κουλτούρας

Για να είναι επιτυχής μια αντίστοιχη προσπάθεια, είναι χρήσιμο να εφαρμοστούν τα παρακάτω στοιχεία (Alvesson & Sveningsson, 2015):

- αλλαγή στις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού, με σκοπό οι νέοι υπάλληλοι να είναι κατάλληλοι για το νέο επιθυμητό είδος οργανωσιακής κουλτούρας. Παράλληλα, μπορούν να γίνουν απομακρύνσεις του προσωπικού που εκφράζει την υπάρχουσα κουλτούρα που πρέπει να αλλάξει. Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί πως η αντίστοιχη μέθοδος είναι δύσκολο να εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας, εξαιτίας της μονιμότητας του προσωπικού.
- χρήση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού με έμφαση στις νέες αξίες της επιθυμητής μορφής οργανωσιακής κουλτούρας.
- επιβράβευση και ενθάρρυνση συμπεριφορών που αντιπροσωπεύουν την επιθυμητή μορφή κουλτούρας.
- προώθηση του προσωπικού που εκφράζει και συμβολίζει την επιθυμητή κουλτούρα.
- μετάδοση στοιχείων της νέας κουλτούρας προς το προσωπικό μέσα από τη δράση και τη συμπεριφορά των διευθυντών του οργανισμού και των ηγετών του.
- χρήση αντίστοιχων οργανωτικών συμβόλων-γλώσσας (συνθήματα, εκφράσεις, ιστορίες) και αντίστοιχων υλικών αντικειμένων (δομή, λογότυπο, κώδικας ενδυμασίας).

3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

3.3.1 Ετοιμότητα οργανωσιακής αλλαγής

Με ποιον τρόπο, όμως, μπορεί η οργανωσιακή κουλτούρα να επηρεάσει άμεσα την αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό; Η επιτυχία των προσπαθειών εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό δεν εξαρτάται μόνο από το πλαίσιο και το περιεχόμενων των αλλαγών, αλλά και από την ετοιμότητα του προσωπικού για αλλαγή (change readiness) (Neves, 2009).

Η ετοιμότητα για αλλαγή αναφέρεται στις πεποιθήσεις, τις προθέσεις και τη στάση του προσωπικού σχετικά με την αναγκαιότητα μιας αλλαγής, καθώς, επίσης, και σχετικά με την ικανότητα του οργανισμού να εφαρμόσει την αντίστοιχη αλλαγή και να διατηρήσει τα αποτελέσματα που θα προκύψουν (Armenakis et al., 1993). Επιπλέον, η ετοιμότητα για αλλαγή περιλαμβάνει και την πεποίθηση του προσωπικού, σχετικά με τη θετική επίδραση της σχεδιαζόμενης αλλαγής στην εργασία του και στον οργανισμό γενικότερα (Holt et al., 2007).

Η ετοιμότητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην προσπάθεια εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό (Jones et al., 2005; Holt et al., 2007). Όταν ο αντίστοιχος παράγοντας δεν λαμβάνεται υπόψη από την ανώτερη διοίκηση κατά την εφαρμογή αλλαγών, η πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής των αλλαγών είναι περιορισμένη. Όπως αναφέρει σχετικά ο Orth (2002), οι υπάλληλοι ενός οργανισμού υποστηρίζουν την εφαρμογή αλλαγών, όταν θεωρούν πως οι αλλαγές είναι θετικές στη λειτουργία και στο μέλλον του, καθώς, επίσης, και όταν θεωρούν πως είναι εφικτή η εφαρμογή των αντίστοιχων αλλαγών. Σε μια ανάλογη περίπτωση είναι μεγάλη η πιθανότητα το στάδιο *ξεπαγώματος* στο μοντέλο αλλαγών του Lewin (1952), με μικρότερη προσπάθεια να στεφθεί με επιτυχία.

Στοιχείο που επηρεάζει άμεσα την ετοιμότητα για αλλαγή σε έναν οργανισμό αποτελεί η οργανωσιακή του κουλτούρα (Armenakis et al., 1993). Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό μπορεί άμεσα να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών στον οργανισμό (Sikh, 2011).

3.3.2 Στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας υπέρ της αλλαγής

Κατανοώντας την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, είναι δυνατή η κατανόηση των στάσεων και των πεποιθήσεων των μελών του, καθώς, επίσης, και των κινήτρων παρακίνησης του προσωπικού, στοιχεία χρήσιμα για την αποτελεσματική εφαρμογή αλλαγών στον οργανισμό. Κάθε εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις αξίες και τις πεποιθήσεις του προσωπικού του (Martin, 2013).

Καταρχάς, όταν η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει την εμπιστοσύνη σε έναν οργανισμό, εξουδετερώνεται ή περιορίζεται σε σημαντικό βαθμό η αντίσταση στην αλλαγή του προσωπικού (Ongera, 2013). Επιπλέον, όπως διαπιστώθηκε από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, η ύπαρξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης, αποτελεί βασικό στοιχείο που μπορεί να συνδράμει στην εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό, χωρίς την εκδήλωση σημαντικής αντίστασης εκ μέρους του προσωπικού. Το στοιχείο αυτό επισημάνθηκε και σε σχετική έρευνα των Allen et al. (2007), όπου διαπιστώθηκε πως, η ύπαρξη εμπιστοσύνης, καθώς, επίσης, και η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού και μεταξύ του προϊσταμένου και των υπαλλήλων, αυξάνουν το ποσοστό αποδοχής αλλαγών εκ μέρους του προσωπικού.

Επιπλέον, σε σχετική έρευνα των Holt et al. (2007) διαπιστώθηκε πως η ετοιμότητα για αλλαγή είναι μεγαλύτερη στους υπαλλήλους που λαμβάνουν συνεχή υποστήριξη από τον προϊστάμενό τους. Ανάλογα, σε σχετική έρευνα των Jones et al. (2005) διαπιστώθηκε πως η ετοιμότητα για αλλαγή είναι μεγαλύτερη σε συμμετοχικές και υποστηρικτικές κουλτούρες.

Επιπρόσθετα, σε αντίστοιχη έρευνα εκ μέρους του Newton (2006) διαπιστώθηκε πως, η ετοιμότητα για αλλαγή είναι μεγαλύτερη σε οργανισμούς που έχουν ως κυρίαρχη κουλτούρα είτε κουλτούρα Καινοτομίας, είτε κουλτούρα Οικειότητας, καθώς οι υπάλληλοι τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερη αποδοχή στην εφαρμογή αλλαγών. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως, η ύπαρξη εμπιστοσύνης στη σχέση διοίκησης – προσωπικού, η παροχή ανατροφοδότησης στο προσωπικό, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς, επίσης, και η

συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, αποτελούν στοιχεία που συνδράμουν στην αποδοχή μιας αλλαγής εκ μέρους του προσωπικού.

3.3.3 Εθνική κουλτούρα

Ένας παράγοντας, που επηρεάζει την κουλτούρα που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς μιας χώρας, είναι τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας ενός κράτους. Η εθνική κουλτούρα αναφέρεται στις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις υποθέσεις που διδάσκονται τα μέλη μιας κοινωνίας από την πρώιμη παιδική ηλικία, στοιχεία τα οποία διακρίνουν μια ομάδα ανθρώπων από άλλες ομάδες ατόμων – εθνών (Hofstede, 1991). Για την ανάλυση της εθνικής κουλτούρας ο Hofstede (1991) διέκρινε τέσσερις διαστάσεις που την καθορίζουν :

1. *Απόσταση εξουσίας (Power distance)*: η διάσταση αυτή αντικατοπτρίζει τις επιδράσεις της ανισότητας εξουσίας μεταξύ των ατόμων και τις σχέσεις εξουσίας που επικρατούν στην κοινωνία. Η σχετική διάσταση επηρεάζει άμεσα την ιεραρχία και την ύπαρξη σχέσεων εξάρτησης στην οικογένεια και στο εργασιακό περιβάλλον ενός κράτους.
2. *Συλλογικότητα – Ατομισμός (Collectivism Vs Individualism)*: η διάσταση αυτή δηλώνει εάν κυριαρχεί σε ένα κράτος η ατομική προσπάθεια εργασίας σε σχέση με την ομαδική προσπάθεια εργασίας. Στις ατομικιστικές κοινωνίες, οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για την φροντίδα, αποκλειστικά του εαυτού τους και των μελών της άμεσης οικογένειάς τους.
3. *Θηλυκότητα και Αρρενωπότητα (Femininity Vs Masculinity)*: στις κοινωνίες που κυριαρχεί η αρρενωπότητα υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός και μεγάλη προσπάθεια επίτευξης των στόχων. Αντίθετα, στις κοινωνίες που επικρατεί η θηλυκότητα, αυτές χαρακτηρίζονται από κοινωνική υποστήριξη μεταξύ των μελών τους και μεγάλο ενδιαφέρον για τη διασφάλιση υψηλού επιπέδου ποιότητας ζωής για όλους.
4. *Αποφυγή αβεβαιότητας (Avoidance)*: εκφράζει το επίπεδο αβεβαιότητας που βιώνουν οι άνθρωποι σε μια κοινωνία σχετικά με το μέλλον τους και την προσπάθεια αποφυγής ή περιορισμού της αντίστοιχης αβεβαιότητας.

Σε σχετική έρευνα που υλοποίησε ο Hofstede, με δείγμα το προσωπικό της IBM σε γραφεία της εταιρίας σε εβδομήντα έξι (76) χώρες, μεταξύ των οποίων και στην Ελλάδα, προσδιόρισε την έκφραση των παραπάνω διαστάσεων της εθνικής

κουλτούρας για τα κράτη που συμμετείχαν στην έρευνα. Ειδικότερα, όσον αφορά την Ελλάδα, διαπιστώθηκε πρώτη, μεταξύ των κρατών που συμπεριελήφθησαν στο δείγμα της έρευνας, στη διάσταση αποφυγής αβεβαιότητας, εκφράζοντας μεγάλο φόβο των πολιτών - εργαζομένων για το μέλλον και συναισθήματα αβεβαιότητας στους πολίτες. Στις σχετικές κοινωνίες η γραφειοκρατία, οι μεσαφήνεια διατυπωμένοι νόμοι, οι κανόνες και οι πολιτικές συμβάλλουν στον περιορισμό της αβεβαιότητας. Επιπροσθέτως, το υψηλό επίπεδο της σχετικής διάστασης συνηγορεί υπέρ της δυσκολίας εφαρμογής αλλαγών στους οργανισμούς (δημόσιους και ιδιωτικούς) της χώρας.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε υψηλό το επίπεδο απόστασης της εξουσίας, στοιχείο που συμβάλλει στην αποδοχή της ιεραρχίας στη διοίκηση των οργανισμών και των ανισοτήτων στην κοινωνία. Αντίστοιχα, αναφορικά με τη διάσταση συλλογικότητα – ατομικισμός, διαπιστώθηκε πως κυριαρχεί η συλλογικότητα στη χώρα, στοιχείο που συνηγορεί υπέρ της ύπαρξης σχέσεων συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού των διαφόρων οργανισμών. Όσον αφορά, τη διάσταση Θηλυκότητα – Αρρενωπότητα, η Ελλάδα ταξινομήθηκε στο μέσο των κρατών που συμμετείχαν στην έρευνα, χωρίς τη διαπίστωση κυριαρχίας ενός εκ των δυο διαστάσεων στην ελληνική κοινωνία.

3.3.4 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών

Ένας δημόσιος οργανισμός διαφέρει σε αρκετά σημεία από έναν ιδιωτικό οργανισμό. Πρώτα από όλα, βασικό σκοπό κάθε ιδιωτικού οργανισμού αποτελεί η μεγιστοποίηση των κερδών. Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί προσπαθούν, παράλληλα, να επιτύχουν πολλαπλούς στόχους, αρκετοί από τους οποίους, συνήθως, είναι αόριστοι και μη μετρήσιμοι (Allison, 2012). Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν συσταθεί με σκοπό την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος των πολιτών, αντίθετα, οι περισσότεροι ιδιωτικοί οργανισμοί έχουν συσταθεί με σκοπό την αποκόμιση κερδών από τη λειτουργία τους στους ιδιοκτήτες – μετόχους. Επιπλέον, η συντριπτική πλειονότητα των δημόσιων οργανισμών παρέχει αποκλειστικά υπηρεσίες στους πολίτες, ενώ, αντίθετα, οι ιδιωτικοί οργανισμοί παρέχουν στους πελάτες τους προϊόντα ή υπηρεσίες ή συνδυασμό και των δυο (Pratt et al., 2007).

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, που διαθέτουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις στην αγορά, καθορίζονται από τους πελάτες και την υπάρχουσα ζήτηση, αντίθετα, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι δημόσιοι οργανισμοί καθορίζονται από τη νομοθεσία και την πολιτική ηγεσία. Αντίστοιχα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από άλλες ιδιωτικές επιχειρήσεις και χρειάζεται να αναλαμβάνουν επιπρόσθετες δράσεις για την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, όπως δράσεις μάρκετινγκ και διαφήμισης, ενώ, αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν να αντιμετωπίσουν ανταγωνισμό από άλλους ιδιωτικούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς στις υπηρεσίες που προσφέρουν προς τους πολίτες (Khan & Khandaker, 2016).

Τις περισσότερες φορές οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε καθεστώς μονοπωλίου, κάτι που δεν ισχύει για τις περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Στις λίγες περιπτώσεις που οι δημόσιοι οργανισμοί δεν λειτουργούν σε καθεστώς μονοπωλίου και υφίσταται ανταγωνισμός από άλλες επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση (Boyne, 2002).

Επιπλέον, η δράση των δημοσίων οργανισμών κατευθύνεται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία, ενώ η δράση των ιδιωτικών οργανισμών από την αγορά (Khan & Khandaker, 2016). Επιπροσθέτως, οι προϊστάμενοι σε δημόσιους οργανισμούς έχουν μικρότερη ελευθερία και περιθώριο λήψης αποφάσεων, καθώς οι περισσότερες αποφάσεις που λαμβάνουν καθορίζονται από το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο και συχνά δέχονται πολιτικές πιέσεις στις δράσεις τους. Αντίθετα, οι προϊστάμενοι ιδιωτικών οργανισμών διαθέτουν μεγαλύτερη αυτονομία στη δράση τους (Demeter & Tapardel, 2013).

Τέλος, ένα επιπρόσθετο στοιχείο, στο οποίο διαφέρουν οι δημόσιοι από τους ιδιωτικούς οργανισμούς, είναι η ηλικία των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, οι οποίοι τείνουν να είναι περισσότερο ηλικιωμένοι στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό (Mayer, 2014).

3.3.5 Προτεινόμενο είδος οργανωσιακής κουλτούρας

Σε σχετική έρευνα των Abdul Rashid et al. (2004) διαπιστώθηκε πως, διαφορετικά είδη οργανωσιακής κουλτούρας - νοοτροπίας τείνουν να συνοδεύονται από διαφορετικά επίπεδα ανοχής και αποδοχής εφαρμογής αλλαγών σε έναν

οργανισμό. Ως αποτέλεσμα, κάποια είδη οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να διευκολύνουν την αποδοχή της αλλαγής, ενώ άλλα είδη θέτουν εμπόδια στην εφαρμογή αλλαγών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία, που θα πρέπει να διαθέτει μία οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να λειτουργεί θετικά στην αποδοχή αλλαγών εκ μέρους του προσωπικού, όπως παρουσιάστηκαν στην ενότητα 3.3.2, θα πρέπει να είναι ευέλικτη και πιο συγκεκριμένα να αντιστοιχεί, είτε σε κουλτούρα καινοτομίας, είτε σε κουλτούρα οικειότητας.

Ανάλογα, σε σχετική εμπειρική έρευνα των Haffar et al. (2014) διαπιστώθηκε πως, η κυριαρχία της κουλτούρας ιεραρχίας ή της κουλτούρας αγοράς είναι αρνητικά συνδεδεμένη με την αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό. Αντίθετα, η κυριαρχία της κουλτούρας οικειότητας ή της κουλτούρας καινοτομίας είναι συνδεδεμένη με αυξημένη ετοιμότητα ενός οργανισμού για αλλαγή και περιορισμένη αντίδραση του προσωπικού ενάντια στην εφαρμογή αλλαγών στην λειτουργία του.

Επίσης, ανάλογα ήταν τα συμπεράσματα και σε σχετική έρευνα του Knight (2014), όπου διαπιστώθηκε πως η κυριαρχία της κουλτούρας οικειότητας ή της κουλτούρας καινοτομίας σε έναν οργανισμό, είναι συνδεδεμένη με αυξημένη ετοιμότητα για αλλαγή. Στην ίδια έρευνα, διαπιστώθηκε πως, ο σημαντικότερος, ίσως, παράγοντας στον περιορισμό των αντιδράσεων ενάντια στην εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό, ο οποίος δεν αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των κερδών του, είναι η υποστήριξη που παρέχουν οι προϊστάμενοι στο προσωπικό και η ύπαρξη συμμετοχικής κουλτούρας. Ως αποτέλεσμα, στους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι δεν αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση των κερδών τους, η κουλτούρα οικειότητας θα πρέπει να υπερτερεί εν μέρει της κουλτούρας καινοτομίας, προκειμένου να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα στην εφαρμογή αλλαγών.

Ανάλογα, σε σχετική έρευνα των Lepore et al. (2018) στην Ιταλία, σχετικά με την ετοιμότητα των νοσοκομείων να αποδεχτούν την εισαγωγή νέων τεχνολογιών (πληροφοριακό σύστημα) στη λειτουργία τους, διαπιστώθηκε πως, η ετοιμότητα για αλλαγή είναι μεγαλύτερη σε νοσοκομεία με ευέλικτη μορφή κουλτούρας

(κουλτούρα της οικειότητας ή κουλτούρα της καινοτομίας). Επιπλέον, στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε πως, στα δημόσια νοσοκομεία ήταν μεγαλύτερη η ετοιμότητα για αλλαγή στις μονάδες υγείας με κυρίαρχη κουλτούρα την κουλτούρα οικειότητας, ενώ στα ιδιωτικά νοσοκομεία με κυρίαρχη κουλτούρα την κουλτούρα καινοτομίας, η ετοιμότητα για αλλαγή ήταν μεγαλύτερη.

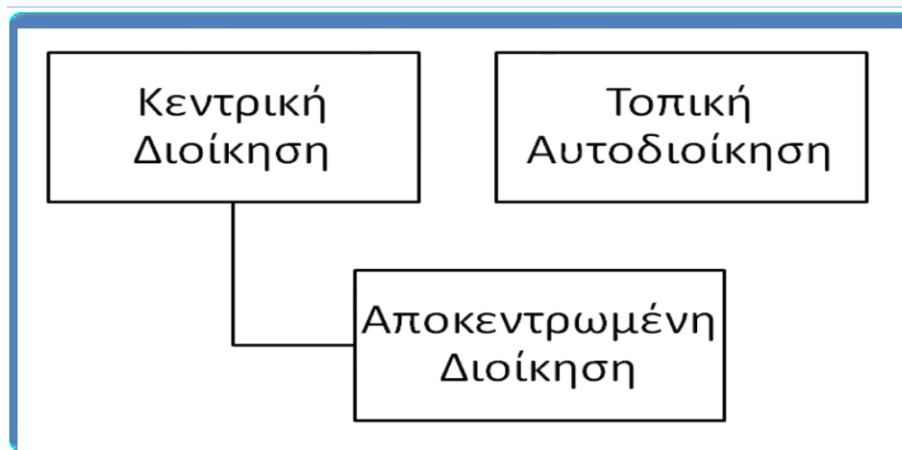
Συνοψίζοντας τα παραπάνω, οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα στην αλλαγή, όταν κυριαρχεί η κουλτούρα οικειότητας και η κουλτούρα καινοτομίας, με περισσότερο ενισχυμένη την κουλτούρα οικειότητας. Η ύπαρξη στοιχείων της κουλτούρας ιεραρχίας ή της κουλτούρας αγοράς σε έναν δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό, ενισχύουν την εκδήλωση αντίστασης στην εφαρμογή αλλαγών.

3.4 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.4.1 Η Διοίκηση του κράτους

Η Δημόσια Διοίκηση της χώρας έχει ως βασικό σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών, την εξυπηρέτηση δημόσιων αναγκών, σκοπών δημόσιου ή γενικού συμφέροντος και γενικότερα αναγκών των πολιτών του κράτους (Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, 2015). Γενικότερα, η δημόσια διοίκηση προσφέρει υπηρεσίες προς όφελος όλων των πολιτών.

Η δημόσια διοίκηση υπάγεται στην κυβέρνηση και χρησιμοποιείται από εκείνη για την υλοποίηση των αποφάσεών της και την εφαρμογή των πολιτικών που ορίζει (Γέροντας κ.α., 2004). Ειδικότερα, η διοίκηση του κράτους στην Ελλάδα ασκείται σε τρία (3) επίπεδα: (i) Κεντρική Διοίκηση, (ii) Αποκεντρωμένη Διοίκηση και (iii) Τοπική Αυτοδιοίκηση (άρθρα 101-102 του Συντάγματος).



Σχήμα 0.2: Επίπεδα Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Επιτελικές αρμοδιότητες της κεντρικής διοίκησης αποτελούν: (i) ο στρατηγικός σχεδιασμός, (ii) η διαχείριση των οικονομικών και η σύσταση προϋπολογισμών, (iii) η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, (iv) η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων οργανισμών, (v) η θέσπιση πολιτικών και η παρακολούθηση της εφαρμογής τους, (vi) το νομοθετικό έργο, καθώς, επίσης, και η διαχείριση των πληροφοριών, της γνώσης και της επικοινωνίας. (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012).

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, ως περιφερειακά όργανα του κράτους, “*διαθέτουν αποφασιστικές αρμοδιότητες κρατικού χαρακτήρα σε περιφερειακό επίπεδο*” και ασκούν εποπτεία - έλεγχο νομιμότητας στις αποφάσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Όσον αφορά στην τοπική αυτοδιοίκηση, κύριος σκοπός της είναι η διαχείριση τοπικών υποθέσεων από όργανα, στα οποία αντιπροσωπεύεται η τοπική κοινωνία (αιρετά μέλη). Η τοπική αυτοδιοίκηση διακρίνεται, στην τοπική αυτοδιοίκηση α΄ βαθμού (Δήμοι) και στην τοπική αυτοδιοίκηση β΄ βαθμού (Περιφέρειες) (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

3.4.2 Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις

Με το ν.3852/2010 «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα «Καλλικράτης»*» τέθηκε σε ισχύ η νέα διοικητική διαίρεση της χώρας και συστήθηκαν επτά (7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, δεκατρείς (13) Περιφέρειες και τριακόσιοι εικοσιπέντε (325) Δήμοι. Η ανάγκη περιορισμού του κεντρικού κράτους και η ουσιαστική αποκέντρωση των

αντίστοιχων αρμοδιοτήτων, με τελικό σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, αποτέλεσε τον σκοπό της σύστασης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, 2019)¹.

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούν έκφραση του συνταγματικού θεσμού της αποκέντρωσης του κράτους, που θεσπίστηκε με το Σύνταγμα του 1927 (άρθρο 108) (Σάββας, 2018). Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας και η αντίστοιχη έδρα τους:

Πίνακας 0.1: Οι επτά (7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις στη χώρα (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Πελοποννήσου - Δυτικής Ελλάδας - Ιονίου, 2018)²

Αποκεντρωμένη Διοίκηση	Έδρα	Περιφέρειες
Αττικής	Αθήνα	Αττικής
Μακεδονίας - Θράκης	Θεσσαλονίκη	Κεντρικής Μακεδονίας, Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
Ηπείρου - Δυτικής Μακεδονίας	Ιωάννινα	Ηπείρου, Δυτικής Μακεδονίας
Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας	Λάρισα	Θεσσαλίας, Στερεάς Ελλάδας
Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας & Ιονίου	Πάτρα	Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδας, Ιονίων Νήσων
Αιγαίου	Πειραιάς	Βορείου Αιγαίου, Νοτίου Αιγαίου
Κρήτης	Ηράκλειο	Κρήτης

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούν αυτοτελείς διοικητικές μονάδες - βαθμίδες του κράτους, με εκτελεστικές και ελεγκτικές αρμοδιότητες, όντας υπεύθυνες για (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, 2019)³:

¹ <http://www.apdattikis.gov.gr/apokentromeni-dioikisi-attikis/ποιοι-είμαστε/>

² <http://www.apd-depin.gov.gr/index.php/2018-11-15-20-00-54/2018-11-15-20-00-19>

1. αρμοδιότητες, που το Σύνταγμα δεν επιτρέπει τη διαχείρισή τους από την τοπική αυτοδιοίκηση α΄ και β΄ βαθμού
2. αρμοδιότητες, που σταδιακά αποκεντρώνονται από την κεντρική κυβέρνηση, με σκοπό τη δημιουργία ενός ευέλικτου κράτους
3. αρμοδιότητες καθ΄ ύλην της κεντρικής εξουσίας, όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις εκπροσωπούν το «αποκεντρωμένο σύστημα», που επιτάσσει στη λειτουργία του κράτους το Σύνταγμα (άρθρο 101, παρ. 1,2,3) (Πικραμένος, 2011) και μέσω αυτών παρέχονται εγγύτερα προς τους πολίτες οι υπηρεσίες τις κεντρικής διοίκησης. Αντίστοιχες αποκεντρωμένες αρμοδιότητες, που ανήκουν στην ευθύνη των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, αποτελούν (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής, 2019)³:

- ο έλεγχος νομιμότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης
- η εφαρμογή της μεταναστευτικής πολιτικής
- η εποπτεία και διαχείριση κοινωφελών περιουσιών
- η εφαρμογή οδηγιών περιβαλλοντικής, χωροταξικής και πολεοδομικής πολιτικής
- η προστασία και διαχείριση των υδάτινων πόρων
- η προστασία και διαχείριση των δασικών εκτάσεων

Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούν όργανα της κεντρικής διοίκησης και δεν υπάγονται – εποπτεύονται από το Υπουργείο Εσωτερικών ή κάποιο άλλο Υπουργείο (Γν. Ολ.ΝΣΚ 56/2017), αλλά συνεργάζονται με τα αρμόδια κατά περίπτωση Υπουργεία, με σκοπό την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους, υπό την καθοδήγηση – οδηγίες των Υπουργείων (Σπηλιωτόπουλος, 2011).

3.4.3 Προβλήματα των δημόσιων οργανισμών

Οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο γραφειοκρατίας, χαμηλή εμπλοκή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και περιορισμένη διάδοση πληροφοριών στο εσωτερικό τους (Papalazarou &

³ <http://www.apdattikis.gov.gr/apokentromeni-dioikisi-attikis/ποιοι-είμαστε/>

Tsoulfas, 2018). Επίσης, χαρακτηρίζονται από ιεραρχική δομή και δεν είναι λίγα τα φαινόμενα διαφθοράς, που διαπιστώνονται στη λειτουργία τους (Ladi, 2012).

Επιπλέον, η Δημόσια Διοίκηση της χώρας χαρακτηρίζεται από την εφαρμογή παραδοσιακών μορφών διοίκησης, ελλιπή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και μη ορθολογική κατανομή του προσωπικού στις διάφορες υπηρεσίες – τμήματα. Βασικό πρόβλημα των δημόσιων οργανισμών αποτελεί η χαμηλή παραγωγικότητα στη λειτουργία τους (Papalazarou & Tsoulfas, 2018). Εξάλλου, δεν υπάρχει αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, αποτρέποντας με αυτόν τον τρόπο την επιλογή των περισσότερο κατάλληλων ως προϊστάμενων και διευθυντών στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας.

Επιπροσθέτως, όπως αναφέρεται σχετικά σε έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2017), ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απών από την δημόσια διοίκηση και παρατηρείται αναποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών. Ανάλογα, τα ανώτερα όργανα, όπως γενικοί γραμματείς και σύμβουλοι, αλλάζουν, συνήθως, σε κάθε αλλαγή κυβέρνησης, συμβάλλοντας στην έλλειψη συνέχειας στη δημόσια διοίκηση.

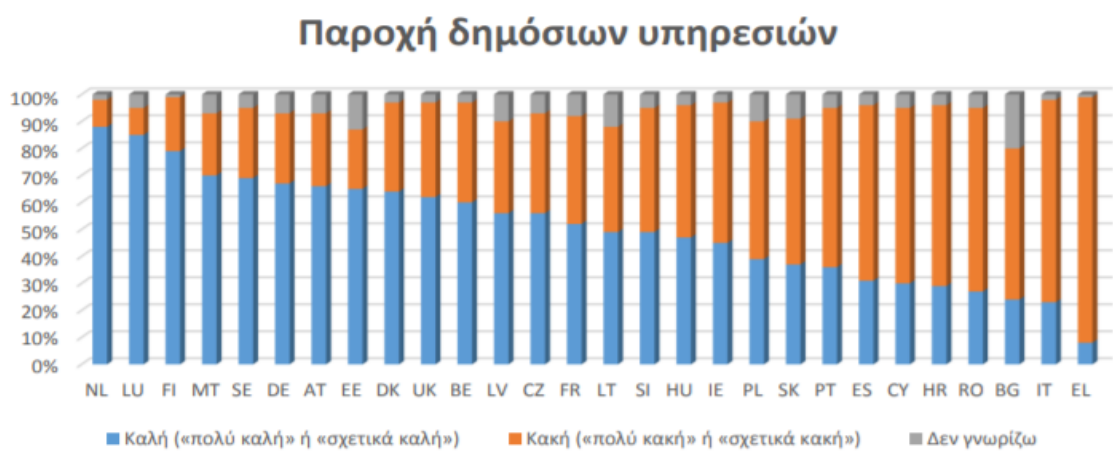
Σε έκθεση του ΟΟΣΑ (2011) γίνεται αναφορά σε παράγοντες, που δυσχεραίνουν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, όπως η πολυπλοκότητα του νομοθετικού πλαισίου και η ανεπάρκεια στη διοίκηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, στην ίδια έκθεση γίνεται αναφορά στην έλλειψη παροχής κινήτρων προς τους δημόσιους υπαλλήλους για αύξηση της απόδοσής τους καθώς και της διατύπωσης προτάσεων εκ μέρους τους, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι στη χώρα ακολουθούν με συνέπεια τους κανόνες και τις υπάρχουσες διαδικασίες υλοποίησης του έργου τους, χωρίς να έχουν κανένα κίνητρο να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Σε σχετική έκθεση εκ μέρους του Καρκατσούλη (2014), διαπιστώθηκαν τα παρακάτω κύρια προβλήματα για τη δημόσια διοίκηση της χώρας:

- πολυνομία
- γραφειοκρατικές διοικητικές διαδικασίες

- απουσία σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ
- έλλειψη σχεδιασμού και συντονισμού
- πελατειακό κράτος με πολυποίκιλες σχέσεις εργασίας
- δομικές αγκυλώσεις (ενδεικτικά στα Υπουργεία της χώρας, το 2014, υφίσταντο 3702 τμήματα) – διασπορά δομών
- διασπορά αρμοδιοτήτων και έλλειψη επιτελικού χαρακτήρα αρμοδιοτήτων

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω αδυναμιών – προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση, σε πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016), η Ελλάδα κατατάχθηκε τελευταία στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), σχετικά με την άποψη των πολιτών, αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνουν από τις δημόσιες υπηρεσίες:



Σχήμα 0.3: Αντίληψη για την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στην ΕΕ (European Commission, 2016)

Για τη βελτίωση της αποδοτικότητας λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, στην έκθεση του ΟΑΣΑ (2011) προτείνονται διάφορες αλλαγές, μεταξύ των οποίων:

- άρση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων
- περιορισμό της γραφειοκρατίας
- ενίσχυση της χρήσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- θέσπιση συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού με αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια
- καθιέρωση αμερόληπτων κριτηρίων στις προσλήψεις νέου προσωπικού
- μείωση των διοικητικών βαρών

- καταπολέμηση του «νομικού φορμαλισμού» στις διαδικασίες

Για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω μεταρρυθμίσεων θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η οργανωσιακή κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών και να προσαρμοστεί ανάλογα η εφαρμογή των αλλαγών ή να υπάρξει προσπάθεια αναπροσαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας έτσι, ώστε εκείνη να λειτουργεί υπέρ της εφαρμογής αλλαγών και να ενισχύσει την ετοιμότητα εφαρμογής αλλαγών στη δημόσια διοίκηση.

3.5 ΣΥΝΟΨΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Όπως διαπιστώθηκε από τα παραπάνω, η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα αντιμετωπίζει πολλαπλά προβλήματα, για την επίλυση των οποίων απαιτείται η εφαρμογή αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, που θα καθορίσει την επιτυχία εφαρμογής των αντίστοιχων αλλαγών, είναι η ετοιμότητα αλλαγής των δημόσιων υπαλλήλων και των δημόσιων οργανισμών γενικότερα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα των δημόσιων οργανισμών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αποτύπωση της εικόνας της ετοιμότητας για αλλαγή. Η γνώση της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς και συνακόλουθα η γνώση της ετοιμότητας για αλλαγή της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί πολύτιμη πληροφορία για την αποτελεσματική προετοιμασία και την επιτυχή εφαρμογή αλλαγών.

Η παρούσα έρευνα, εξετάζοντας και προσδιορίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, φιλοδοξεί να προσφέρει τη γνώση και την ικανότητα αποτελεσματικής προετοιμασίας του οργανισμού, προκειμένου να μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία επερχόμενες αλλαγές στη λειτουργία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης προέκυψε κατόπιν εφαρμογής ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης. Γενικότερα, η εφαρμογή της ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης είναι περισσότερο κατάλληλη όταν ο ερευνητής διαθέτει γνώση του αντικειμένου μελέτης, ενώ η ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, είναι περισσότερο κατάλληλη, όταν ο ερευνητής δεν διαθέτει αντίστοιχη πρότερη γνώση (Creswell, 2008). Στην παρούσα μελέτη, υπάρχει διαθέσιμη γνώση σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και την εφαρμογή αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς, με βάση την βιβλιογραφική επισκόπηση που πραγματοποιήθηκε.

Επιπλέον, μία ποιοτική ερευνητική προσέγγιση, είναι περισσότερο κατάλληλη όταν επιζητείται η ερμηνεία στάσεων, ενώ μία ποσοτική ερευνητική προσέγγιση όταν επιζητείται η έκφραση μετρήσιμων συμπερασμάτων στο πλαίσιο υλοποίησης μιας έρευνας (Creswell, 2008). Αντίστοιχα, όσον αφορά την παρούσα μελέτη, επιδιώκει να αποτιμήσει το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και όχι να προσδιορίσει για παράδειγμα τους παράγοντες που οδήγησαν στην επικράτηση του αντίστοιχου είδους οργανωσιακής κουλτούρας στον δημόσιο οργανισμό μελέτης.

Αν τα ερευνητικά ερωτήματα ήταν διαφορετικά, πιθανόν μία ποιοτική ερευνητική προσέγγιση να ήταν περισσότερο κατάλληλη για την παρούσα μελέτη (Joshi, 2013). Ωστόσο, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν στο 1^ο Κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, η επιλογή εφαρμογής ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης κρίνεται περισσότερο κατάλληλη.

Τέλος, ανάλογη ερευνητική προσέγγιση εφαρμόστηκε και σε πολλαπλές έρευνες που υλοποιήθηκαν στη χώρα και αναφέρονται παρακάτω στο ίδιο κεφάλαιο, στο πλαίσιο των οποίων, ήταν απαραίτητος ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας οργανισμών (δημόσιων ή ιδιωτικών) στην Ελλάδα.

4.1.1 Δείγμα έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δημόσιοι υπάλληλοι της χώρας και ειδικότερα δημόσιοι υπάλληλοι που εργάζονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–

Στερεάς Ελλάδας. Το προσωπικό, προσκλήθηκε να συμμετάσχει στην έρευνα και να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο ΟCAI, για το οποίο έγινε εκτενή αναφορά στην ενότητα 3.1.7, μέσω αποστολής μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και προσωπικών παραινέσεων της εκπονήτριας.

Η συμμετοχή στην έρευνα, εκ μέρους του προσωπικού, της εν λόγω υπηρεσίας, ήταν εθελοντική, προσθέτοντας μια διάσταση εθελοντισμού στο δείγμα της έρευνας. Επιπλέον, το δείγμα της έρευνας θα μπορούσε, εν μέρει, να χαρακτηριστεί ευκαιριακό, καθώς αποτελείται από το προσωπικό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης που ήταν ευκολότερα προσεγγίσιμο και δεν είναι ισοσταθμισμένο ως προς την κατανομή των υπαλλήλων μεταξύ των Γενικών Διευθύνσεων του οργανισμού ή με βάση κάποιο άλλο κριτήριο.

Συνολικά στην έρευνα, συμμετείχαν 106 υπάλληλοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, αντικατοπτρίζοντας το 10% του προσωπικού που υπηρετεί στον εν λόγω οργανισμό (1060 υπάλληλοι). Επιπλέον, αναφορικά με τη Γενική Διεύθυνση που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα, η πλειονότητα εργάζεται στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο αριθμός των υπαλλήλων που υπηρετούν σε κάθε Γενική Διεύθυνση του εξεταζόμενου οργανισμού, ο αντίστοιχος αριθμός των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα και το σχετικό ποσοστό συμμετοχής:

Πίνακας 0.1: Ποσοστό συμμετοχής υπαλλήλων στην έρευνα ανά Γενική Διεύθυνση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας

Γενική Διεύθυνση	Αριθμός υπαλλήλων	Συμμετέχοντες στην έρευνα	Ποσοστό συμμετοχής
Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας	247	67	27,13%
Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής & Περιβαλλοντικής Πολιτικής	85	20	23,53%
Γενική Διεύθυνση	717	19	2,56%

Γενική Διεύθυνση	Αριθμός υπαλλήλων	Συμμετέχοντες στην έρευνα	Ποσοστό συμμετοχής
Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων			

4.1.2 Μέσα συλλογής δεδομένων

Ως αποκλειστικό μέσο συλλογής δεδομένων, σχετικά με την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο και πιο συγκεκριμένα επιλέχτηκε η χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το δημοφιλέστερο μέσο συλλογής δεδομένων κατά την εφαρμογή ποσοτικής ερευνητικής προσέγγισης (Borodin et al., 2016). Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα αντικειμενικό εργαλείο συλλογής δεδομένων (Schnall et al., 2018).

Η χρήση του ερωτηματολογίου, ως μέσου συλλογής δεδομένων, προσφέρει τα παρακάτω πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλα εργαλεία συλλογής δεδομένων (Λαγουμιντζής κ.α., 2015):

1. περιορισμό κόστους
2. μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη
3. ταχύτητα στη συλλογή δεδομένων
4. δυνατότητα συλλογής μεγάλου όγκου δεδομένων
5. αδυναμία επίδρασης του ερευνητή κατά το χρόνο συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου
6. τυποποιημένες μέθοδοι ανάλυσης
7. διασφάλιση ανωνυμίας στους συμμετέχοντες

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί πως, η χρήση ερωτηματολογίου σε μια έρευνα συνοδεύεται από ορισμένους περιορισμούς, όπως η έλλειψη ευελιξίας και η αδυναμία, του ερευνητή, υποβολής επιπρόσθετων ερωτήσεων στους συμμετέχοντες, με βάση τις αποκρίσεις τους στις διάφορες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, καθώς, επίσης και κίνδυνο λανθασμένης κατανόησης των ερωτήσεων εκ μέρους των συμμετεχόντων (Villamor et al., 2014)

Επιπλέον, βασικά οφέλη από την επιλογή χρήσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, έναντι του παραδοσιακού ερωτηματολογίου, αποτελούν (Dillman, 2011):

- ο περιορισμός του κόστους
- η ταχύτητα στο χρόνο συγκέντρωσης των αποκρίσεων
- η μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη
- η μεγαλύτερη διασφάλιση ανωνυμίας στους συμμετέχοντες
- το διαδραστικό περιεχόμενο
- η ευελιξία στη διαχείριση των ερωτήσεων
- ο όμορφος σχεδιασμός - αισθητική
- η παροχή του απαραίτητου χρόνου στους συμμετέχοντες για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου
- η δυνατότητα άμεσης μεταφοράς των απαντήσεων σε εφαρμογές στατιστικής ανάλυσης δεδομένων
- ο περιορισμός του ανθρωπίνου σφάλματος κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου
- ο περιορισμός του ανθρωπίνου σφάλματος κατά την επεξεργασία των απαντήσεων

Παρόλο αυτά, η χρήση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, στο πλαίσιο μιας έρευνας, συνοδεύεται από περιορισμούς, όπως απαίτηση διαθεσιμότητας ενεργής σύνδεσης στο διαδίκτυο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, μειωμένο ποσοστό συμμετοχής σε σχέση με τη χρήση έντυπων ερωτηματολογίων, αδυναμία του ερευνητή να γνωρίζει, αν, όσοι συμπλήρωσαν διαδικτυακά το ερωτηματολόγιο, ανήκουν στην ομάδα στόχο του δείγματος της έρευνας (Vehovar & Manfreda, 2008). Επιπλέον, η έλλειψη εμπειρίας, στη συμπλήρωση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων εκ μέρους των συμμετεχόντων σε μία έρευνα, λειτουργεί αρνητικά στο ποσοστό ανταπόκρισης και στην ποιότητα των αποκρίσεων. Τέλος, υπάρχει η πιθανότητα, ο φυλλομετρητής χρήσης ή η συσκευή χρήσης, όπως υπολογιστής, κινητό τηλέφωνο, έξυπνη τηλεόραση να μην μπορεί να φορτώσει με επιτυχία όλα τα στοιχεία ενός ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (Evans & Mathur, 2018).

Για την αποφυγή των μειονεκτημάτων και των περιορισμών που συνοδεύουν τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, ως μέσο συλλογής δεδομένων σε μια έρευνα, εφαρμόστηκαν πιλοτικές δοκιμές, πριν την διάθεση προς συμπλήρωση του ερωτηματολογίου OCAI στο προσωπικό του υπό μελέτη οργανισμού (Brace, 2008).

Τέλος, ο σύνδεσμος προσπέλασης του ερωτηματολογίου έγινε γνωστός, μόνο, στο προσωπικό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας για τον περιορισμό του κινδύνου συμπλήρωσης του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου από άλλα άτομα.

4.1.3 Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Ο προσδιορισμός του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας, της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ερωτηματολογίου OCAI, που έχει αναπτυχθεί από τους Cameron & Quinn, και το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί και από άλλους ερευνητές (Σαχινίδης, 2007; Παπαγεωργίου Α. & Χονδροκούκης 2010; Τσιαμαντά, 2012; Γούλα κ.α, 2014; Κάργας, 2014) για τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε οργανισμούς στην Ελλάδα. Επιπλέον, η τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας, που προτείνεται από τους Cameron & Quinn (2006), ταιριάζει με την οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών στην Ελλάδα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας, που επικρατεί σε οργανισμούς στην Ελλάδα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο, αποτιμά έξι (6) χαρακτηριστικά – διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού:

1. κυρίαρχα χαρακτηριστικά
2. οργανωτική ηγεσία
3. διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
4. συνδετικός ιστός
5. στρατηγικός προσανατολισμός
6. κριτήρια επιτυχίας

Για κάθε ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά – διαστάσεις, διατυπώνονται τέσσερις προτάσεις, η κάθε μία από τις οποίες αντιστοιχεί στην έκφραση του αντίστοιχου χαρακτηριστικού που διακρίνεται σε έναν οργανισμό, για κάθε πιθανό είδος κουλτούρας που αξιολογεί το ερωτηματολόγιο:

1. κουλτούρα της οικειότητας
2. κουλτούρα της καινοτομίας
3. κουλτούρα της ιεραρχίας
4. κουλτούρα της αγοράς

Στη συνέχεια, ο ερωτώμενος καλείται να βαθμολογήσει την κάθε έκφραση (που αντιστοιχεί σε διαφορετικό είδος οργανωσιακής κουλτούρας) της διάστασης του αξιολογούμενου χαρακτηριστικού, σε αριθμητική κλίμακα από το μηδέν (0) μέχρι το εκατό (100), ανάλογα με το βαθμό που εκείνη εκφράζει τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού. Δηλαδή, όσο περισσότερο μία πρόταση αντιπροσωπεύει έναν οργανισμό, τόσο μεγαλύτερη θα πρέπει να είναι η βαθμολογία της αντίστοιχης έκφρασης του αποτιμώμενου χαρακτηριστικού. Το άθροισμα των βαθμολογιών των τεσσάρων πιθανών προτάσεων για κάθε αξιολογούμενο χαρακτηριστικό θα πρέπει να ισούται με εκατό (100).

Βασικά πλεονεκτήματα του ερωτηματολογίου OCAI αποτελούν, η ευκολία στη συμπλήρωσή του, η ταχύτητα στο χρόνο συμπλήρωσής του, καθώς, επίσης, και η δυνατότητα διαγραμματικής απεικόνισης της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί σε έναν οργανισμό, με βάση τις απαντήσεις που θα δοθούν στο ερωτηματολόγιο από το προσωπικό ενός οργανισμού (Κάργας, 2014).

Τέλος, το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο αποτιμά τόσο το είδος της οργανωσιακής κουλτούρας που κυριαρχεί σε έναν οργανισμό, όσο και το μελλοντικό – επιθυμητό εκ μέρους του προσωπικού, είδος οργανωσιακής κουλτούρας για τον αντίστοιχο οργανισμό (Κάργας, 2014).

4.1.4 Πιλοτικές δοκιμές

Πριν τη διάθεση του ερωτηματολογίου OCAI στο προσωπικό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, πραγματοποιήθηκαν ενδεικτικές πιλοτικές δοκιμές με υπαλλήλους άλλων δημόσιων οργανισμών, οι οποίοι δεν συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας. Η πραγματοποίηση πιλοτικών δοκιμών, πριν

τη διάθεση προς συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου, εφαρμόζεται με κύριο σκοπό την ενίσχυση της αξιοπιστίας (κατανόηση των ερωτήσεων από άτομα με ανάλογο υπόβαθρο) και της εγκυρότητας (δυνατότητα απάντησης στις ερωτήσεις χωρίς αμφιβολίες) ενός ερωτηματολογίου κατά τη διενέργεια ποσοτικών ερευνών (Brace, 2008).

Κατά τη διενέργεια των πιλοτικών δοκιμών δεν διαπιστώθηκε κάποια ιδιαίτερη δυσκολία στην κατανόηση του περιεχομένου των ερωτήσεων – προτάσεων, του τρόπου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ΟCAI, ούτε και στην ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ωστόσο, από τους δημοσίους υπαλλήλους που συμμετείχαν στις πιλοτικές δοκιμές, υπήρξε πρόταση προσαρμογής της διατύπωσης ορισμένων ερωτήσεων, προκειμένου να είναι περισσότερο κατανοητές από τους ερωτώμενους. Η πρόταση ελήφθη υπόψη και προσαρμόστηκε η διατύπωση των ερωτήσεων-προτάσεων που επισημάνθηκαν, πριν τη διάθεση του ερωτηματολογίου στο προσωπικό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας- Στερεάς Ελλάδας.

Επιπλέον, υπήρξε η πρόταση αποφυγής ενιαίας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου σε μία μεγάλη σε έκταση σελίδα στο διαδίκτυο, αλλά η κατανομή των έξι (6) ερωτήσεων του ερωτηματολογίου σε διαφορετικές ενότητες– διαφορετικές σελίδες, προκειμένου να μην υπάρχει σύγχυση κατά τη συμπλήρωσή του. Η σχετική πρόταση ελήφθη υπόψη και προσαρμόστηκε η σχεδίαση τού ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

4.1.5 Ηθική δεοντολογία

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ΟCAI, από το προσωπικό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, πραγματοποιήθηκε ανώνυμα, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα αντιστοίχισης των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο με τους υπαλλήλους της εν λόγω υπηρεσίας. Συνεπώς, δεν υφίσταται κάποιος κίνδυνος παραβίασης τόσο της εμπιστευτικότητας συμμετοχής ενός υπαλλήλου στην έρευνα, όσο και της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης (Hullery et al., 2013).

Επιπλέον, κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν έκαναν γνωστά ευαίσθητα προσωπικά τους δεδομένα, τα οποία θα έπρεπε να διασφαλιστεί πως δεν θα χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς (Hullery et al., 2013).

4.1.6 Εργαλεία έρευνας

4.1.6.1 Google Forms

Υπάρχουν πολλές διαθέσιμες εφαρμογές (πχ Survey Monkeys, Zoho Survey) για τη δημοσίευση ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο. Ωστόσο, η πλειονότητα αυτών θέτει περιορισμούς στη δωρεάν έκδοση των αντίστοιχων εφαρμογών, όπως, σχετικά, με τον μέγιστο αριθμό αποκρίσεων (Vasanth & Harinarayana, 2016). Για τον λόγο αυτό, επιλέχτηκε η χρήση του εργαλείου της Google, Google Forms, το οποίο είναι δωρεάν διαθέσιμο προς χρήση για τη δημοσίευση ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο, με τη χρήση λογαριασμού της Google.

Όπως διαπιστώνεται σε σχετική έρευνα των Farmer et al. (2016), το εργαλείο Google Forms υστερεί σε δυνατότητες σε σχέση με άλλες αντίστοιχες εφαρμογές, όπως σε θέματα προσαρμογής της μορφής του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, κατόπιν σχετικής έρευνας διαπιστώθηκε πως, άλλα εργαλεία δημοσίευσης ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο περιλάμβαναν ερωτήσεις με την έκφραση των πιθανών απαντήσεων κάθε ερώτησης, με τη μορφή ποσοστού, για κάθε ερώτηση χωριστά. Οι αντίστοιχες ερωτήσεις ήταν ιδιαίτερα, κατάλληλες για χρήση στο ερωτηματολόγιο OCAI και περιλάμβαναν έλεγχο αθροίσματος των ποσοστών συμπλήρωσης για κάθε ερώτηση ξεχωριστά, εκ μέρους της εφαρμογής, αλλά για τη χρήση τους απαιτούνταν συνδρομή και χρέωση χρήσης. Επιπλέον, διαπιστώθηκε η διαθεσιμότητα διαδικτυακού εργαλείου (<https://www.ocai-online.com/>) άμεσης χρήσης του ερωτηματολογίου OCAI με αυτόματο υπολογισμό των αποτελεσμάτων και γραφικής αναπαράστασης της διαπιστωθείσας οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά η χρήση του απαιτούσε την καταβολή συνδρομής.

Συνοψίζοντας, η δωρεάν διάθεση του Google Forms, σε συνδυασμό, με την ευκολία χρήσης, αποτέλεσαν τους κύριους λόγους επιλογής χρήσης του Google Forms, ως εργαλείου δημοσίευσης του ερωτηματολογίου OCAI στο διαδίκτυο.

Πλεονεκτήματα της χρήσης του εργαλείου Google Forms για τη δημοσίευση ερωτηματολογίων στο διαδίκτυο αποτελούν (Vasantha & Harinarayana, 2016):

- η δωρεάν χρήση
- η ευκολία χρήσης
- η δυνατότητα αποστολής προσκλήσεων συμμετοχής μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κοινωνικών δικτύων
- η δυνατότητα συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου με τη χρήση έξυπνων συσκευών
- η απουσία περιορισμών στον αριθμό των ερωτήσεων που θα περιλαμβάνει ένα ερωτηματολόγιο
- η απουσία περιορισμών στον αριθμό των αποκρίσεων
- η δυνατότητα άμεσης ενημέρωσης, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, από κάθε συμμετέχοντα στην έρευνα
- η εξαγωγή των αποκρίσεων σε μορφή αρχείου csv, διευκολύνοντας την άμεση εισαγωγή τους σε εργαλείο στατιστικής ανάλυσης, περιορίζοντας τον κίνδυνο του ανθρώπινου λάθους κατά τη μεταφορά.

4.1.6.2 SPSS

Για τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων, που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η εφαρμογή SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) της IBM.

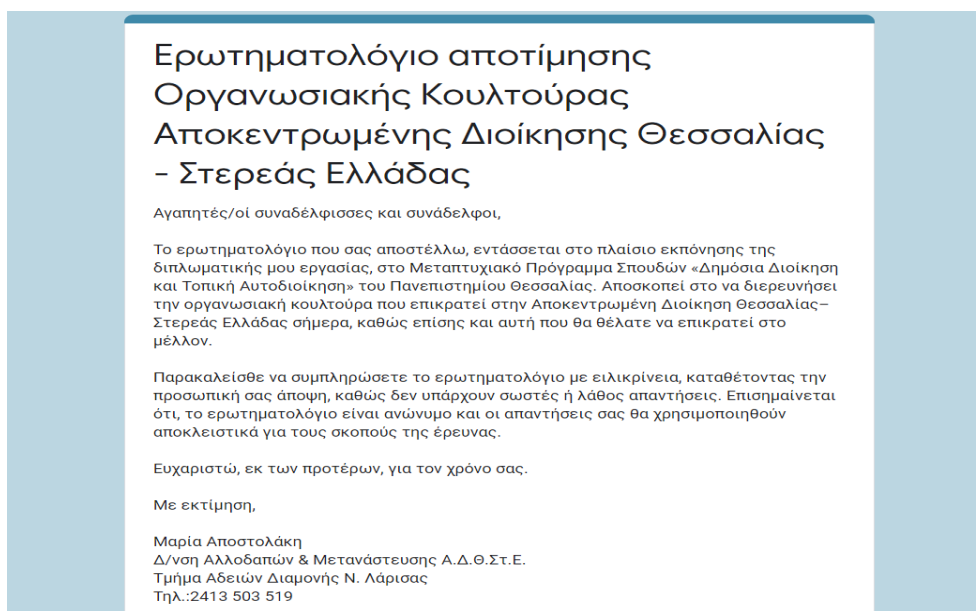
Πιο συγκεκριμένα, η εφαρμογή SPSS χρησιμοποιήθηκε για (i) την πραγματοποίηση ελέγχου αξιοπιστίας - συνοχής στις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο OCAI, (ii) τον υπολογισμό της μέσης τιμής στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου χρήσης (περιγραφική στατιστική), (iii) την αντίστοιχη διαγραμματική τους απεικόνιση, καθώς, επίσης, και (iv) την εφαρμογή ελέγχων συσχέτισης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και των δημογραφικών χαρακτηριστικών του προσωπικού της.

4.2 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα έλαβε χώρα το δεύτερο δεκαπενθήμερο του Οκτωβρίου του 2019. Κατά το χρόνο αυτό στάλθηκε ηλεκτρονικό μήνυμα πρόσκλησης στο προσωπικό του οργανισμού και υπήρξαν προσωπικές παραινέσεις συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου εκ μέρους της εκπονήτριας

Κατά τη μετάφραση του ερωτηματολογίου ΟCAI, οι ερωτήσεις – προτάσεις προσαρμόστηκαν στην εκφώνησή τους, προκειμένου να ταιριάζουν καλύτερα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας. Επιπλέον, κατά το χρόνο διαθεσιμότητας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ΟCAI, δεν διαπιστώθηκε κάποιο πρόβλημα εκ μέρους των συμμετεχόντων στην έρευνα, σχετικά με την ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και πιθανή δυσκολία στην κατανόηση του τρόπου συμπλήρωσής του.

Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η εισαγωγή του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου της έρευνας, περιλαμβάνοντας πληροφορίες προς τους συμμετέχοντες, σχετικά με το ερωτηματολόγιο και τη χρήση των δεδομένων συλλογής :



Εικόνα 0.1: Η εισαγωγή – ενημέρωση συμμετεχόντων στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας

Αντίστοιχα, στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται το τμήμα δήλωσης δημογραφικών στοιχείων εκ μέρους των συμμετεχόντων στην έρευνα:

Δημογραφικά στοιχεία

Φύλο *

Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία *

21 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

61 - 65

Επίπεδο μόρφωσης *

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Εικόνα 0.2: Τμήμα δήλωσης δημογραφικών στοιχείων στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας

Τέλος, στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται η παρουσίαση συμπλήρωσης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ΟCAI, μέσω διαδικτύου:

1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

A. Στην υπηρεσία που εργάζομαι επικρατεί ένα ζεστό, φιλικό εργασιακό κλίμα. Μοιάζει σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.

Υφιστάμενη κατάσταση

Επιλογή ▼

Επιθυμητή κατάσταση

Επιλογή ▼

B. Η υπηρεσία μου αποτελεί έναν πολύ δυναμικό χώρο, όπου ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις.

Εικόνα 0.3: Τμήμα συμπλήρωσης ερωτήσεων στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας

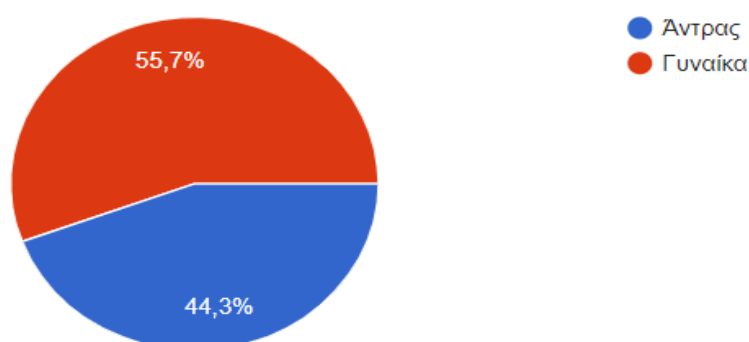
4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΣΥΛΛΟΓΗΣ

4.3.1 Στατιστικά στοιχεία

Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 106 υπάλληλοι της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας. Εξ αυτών, 47 άντρες και 59 γυναίκες, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Φύλο

106 απαντήσεις

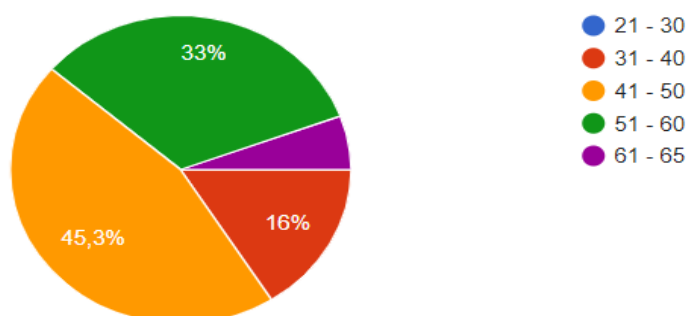


Σχήμα 0.1: Κατανομή συχνότητας φύλου συμμετεχόντων στην έρευνα

Αναφορικά με την ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα, ο μεγαλύτερος αριθμός εκείνων (48 υπάλληλοι) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 41 – 50 ετών, ακολουθούμενη (35 υπάλληλοι) από την ηλικιακή ομάδα των 51 – 60 ετών. Αξίζει να αναφερθεί πως κανείς από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν είναι κάτω των τριάντα ετών, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Ηλικία

106 απαντήσεις

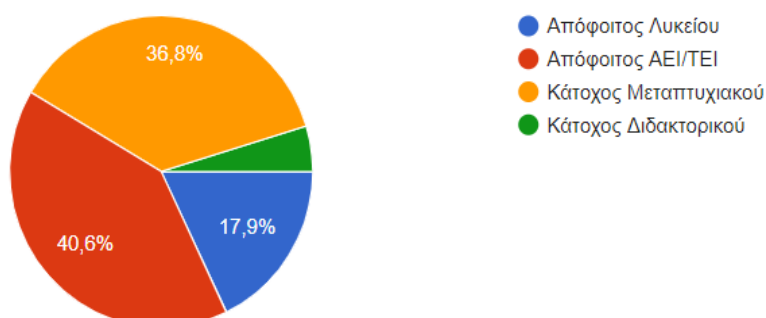


Σχήμα 0.2: Κατανομή συχνότητας ηλικίας συμμετεχόντων στην έρευνα

Σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 40,6% (43 υπάλληλοι) εξ αυτών είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 38,8% (39 υπάλληλοι) κάτοχοι Μεταπτυχιακού, το 17,9% (19 υπάλληλοι) απόφοιτοι Λυκείου και το 4,7% (4 υπάλληλοι) διαθέτουν διδακτορικό δίπλωμα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Επίπεδο μόρφωσης

106 απαντήσεις

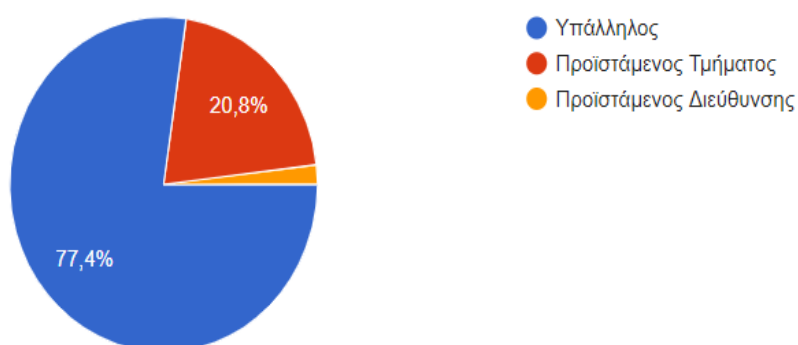


Σχήμα 0.3: Κατανομή συχνότητας επιπέδου μόρφωσης συμμετεχόντων στην έρευνα

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι υπάλληλοι (82 άτομα), ακολουθούμενη από Προϊσταμένους Τμημάτων (22 άτομα) και 2 Προϊσταμένους Διεύθυνσης, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Θέση στην ιεραρχία

106 απαντήσεις



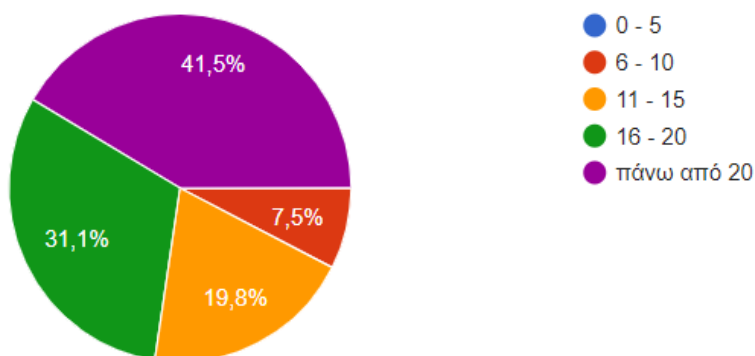
Σχήμα 0.4: Κατανομή συχνότητας θέσης στην ιεραρχία συμμετεχόντων στην έρευνα

Επιπλέον, οι περισσότεροι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν πάνω από 15 χρόνια προϋπηρεσίας, με το 41,5% του συνόλου των συμμετεχόντων στην

έρευνα να διαθέτει πάνω από 20 χρόνια προϋπηρεσίας και το 31,1% από 16 μέχρι 20 χρόνια προϋπηρεσίας, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Έτη προϋπηρεσίας

106 απαντήσεις

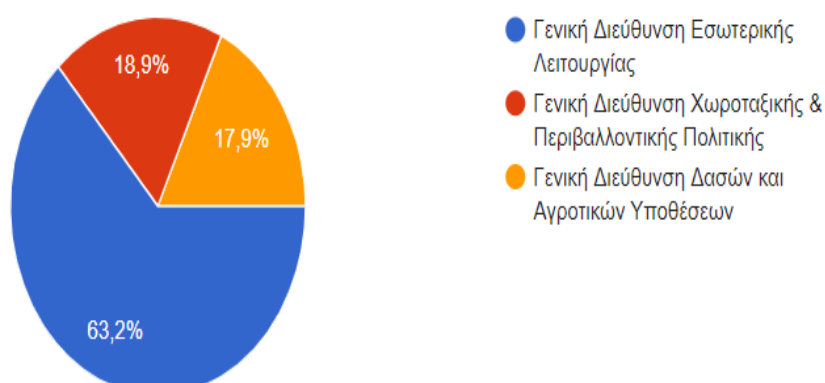


Σχήμα 0.5: Κατανομή συχνότητας ετών προϋπηρεσίας συμμετεχόντων στην έρευνα

Αναφορικά με τη Γενική Διεύθυνση εργασίας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα εργάζεται στη Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας (67 υπάλληλοι), ακολουθούμενη από τη Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής & Περιβαλλοντικής Πολιτικής (20 υπάλληλοι) και 19 υπάλληλοι εργάζονται στη Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Γενική Διεύθυνση

106 απαντήσεις

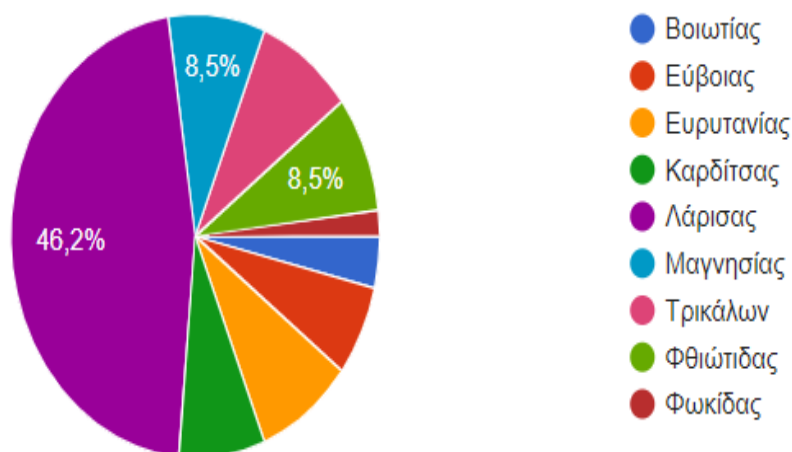


Σχήμα 0.6: Κατανομή συχνότητας Γενικής Διεύθυνσης εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα

Τέλος, στην έρευνα συμμετείχαν υπάλληλοι και από τους εννέα (9) νομούς που εντάσσονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, αλλά η μεγαλύτερη μερίδα αυτών εργάζεται στο νομό Λάρισας (46,2%). Οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα από άλλους νομούς αντιπροσωπεύουν ανά νομό, ποσοστό μικρότερο του 10% του συνολικού δείγματος στην έρευνα, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Νομός

106 απαντήσεις



Σχήμα 0.7: Κατανομή συχνότητας νομού εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνα

4.3.2 Έλεγχος αξιοπιστίας

Η ανάλυση της αξιοπιστίας των απαντήσεων, που δόθηκαν στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο της έρευνας, βασίστηκε στη χρήση του δείκτη Cronbach alpha. Η χρήση του δείκτη Cronbach α αποτελεί μία αξιόπιστη μέθοδο για την εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής των απαντήσεων που έχουν δοθεί σε ένα ερωτηματολόγιο (Tavakol & Dennick, 2011). Ο δείκτης Cronbach α μπορεί να λάβει τιμή μεταξύ του μηδενός (0) και της μονάδας (1). Μία τιμή του δείκτη ίση με το μηδέν υποδηλώνει την απόλυτη έλλειψη συνοχής στις απαντήσεις ενός ερωτηματολογίου, ενώ, αντίθετα, μία τιμή του δείκτη ίση με τη μονάδα αντιστοιχεί σε απόλυτη συμφωνία των απαντήσεων που δόθηκαν σε ένα ερωτηματολόγιο (Cronbach, 1951).

Ειδικότερα, υπολογίστηκε ξεχωριστά η τιμή του δείκτη Cronbach α για τις ερωτήσεις που αντιπροσωπεύουν καθένα από τα τέσσερα είδη οργανωσιακής κουλτούρας που αποτυπώνονται στο ερωτηματολόγιο OCAI, τόσο για την υφιστάμενη κατάσταση, όσο και για την επιθυμητή κατάσταση οργανωσιακής κουλτούρας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζονται οι τιμές του δείκτη Cronbach α που υπολογίστηκαν για τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, ανά είδος οργανωσιακής κουλτούρας:

Πίνακας 0.2: Τιμή δείκτη Cronbach α ανά είδος οργανωσιακής κουλτούρας

Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας	Υφιστάμενη κατάσταση	Επιθυμητή κατάσταση
Κουλτούρα της οικειότητας	0,846	0,915
Κουλτούρα της καινοτομίας	0,730	0,737
Κουλτούρα της αγοράς	0,711	0,821
Κουλτούρα της ιεραρχίας	0,806	0,806

Όπως διαπιστώνεται, από τον παραπάνω πίνακα, η τιμή του δείκτη Cronbach α είναι μεγαλύτερη του 0,70 για όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, στοιχείο που συνηγορεί υπέρ της ύπαρξης εσωτερικής συνοχής στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Μία τιμή του δείκτη Cronbach α χαμηλότερη του 0,70, θα συνηγορούσε υπέρ της τυχαίας ή βεβιασμένης απάντησης στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου εκ μέρους των συμμετεχόντων στην έρευνα (Hair et al, 1998).

Στο Παράρτημα 2 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της εφαρμογής ελέγχων αξιοπιστίας για τα διάφορα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Αντίστοιχα, και σε άλλες ανάλογες έρευνες που υλοποιήθηκαν στο παρελθόν και εξετάστηκε η τιμή του δείκτη Cronbach α , ανά είδος οργανωσιακής κουλτούρας, η τιμή του δείκτη διαπιστώνεται κατά κύριο λόγο άνω του 0,70. Ενδεικτικά, σε σχετική έρευνα του Wudarszewski (2018) ο δείκτης Cronbach α για την κουλτούρα της οικειότητας έλαβε τιμή ίση με 0,839, για την κουλτούρα της καινοτομίας 0,864, για την κουλτούρα της αγοράς 0,792 και για την κουλτούρα της ιεραρχίας 0,761,

αποτυπώνοντας εσωτερική συνοχή στις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο OCAI. Ανάλογα, σε σχετική έρευνα των Belias et al. (2015) ο δείκτης Cronbach α για την κουλτούρα της οικειότητας έλαβε τιμή ίση με 0,808, για την κουλτούρα της καινοτομίας 0,759, για την κουλτούρα της αγοράς 0,855 και για την κουλτούρα της ιεραρχίας 0,963, αποτυπώνοντας εσωτερική συνοχή στις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο OCAI για το δείγμα της έρευνας.

Ωστόσο, σε κάποιες έρευνες οι τιμές του δείκτη Cronbach α ήταν χαμηλότερες του 0,70, υποδηλώνοντας περιορισμένη εσωτερική συνοχή στις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο OCAI για τις αντίστοιχες έρευνες. Ενδεικτικά, σε έρευνα του Maximini (2015) ο δείκτης Cronbach α για την κουλτούρα της οικειότητας έλαβε τιμή ίση με 0,72, για την κουλτούρα της καινοτομίας 0,66, για την κουλτούρα της αγοράς 0,63 και για την κουλτούρα της ιεραρχίας 0,70.

Οι σχετικές διαφοροποιήσεις στην τιμή του δείκτη Cronbach α , που διαπιστώνονται σε διάφορες έρευνες που χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο OCAI για την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, δεν σχετίζονται με το ερωτηματολόγιο, αλλά οφείλονται στους συμμετέχοντες σε μια έρευνα και στη μη συνεπή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

4.3.3 Περιγραφική στατιστική

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η μέση τιμή των απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο της έρευνας για κάθε διάσταση αποτίμησης της οργανωσιακής κουλτούρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, τόσο για την υφιστάμενη, όσο και για την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα στον εξεταζόμενο οργανισμό:

Πίνακας 0.3: Μέση τιμή στις ερωτήσεις OCAI για το σύνολο του δείγματος έρευνας

1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Στην υπηρεσία που εργάζομαι επικρατεί ένα ζεστό, φιλικό εργασιακό κλίμα. Μοιάζει σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	24,88	31,51

Β	Η υπηρεσία μου αποτελεί έναν πολύ δυναμικό χώρο, όπου ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις.	15,65	19,93
Γ	Η υπηρεσία μου είναι έντονα προσανατολισμένη προς την επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στον καθέναν.	24,35	22,11
Δ	Η υπηρεσία μου αποτελεί ένα καλά οργανωμένο και δομημένο χώρο, με αυστηρή δομή. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τις δραστηριότητες του προσωπικού.	35,12	26,44
2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α	Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να καθοδηγεί, να συμβουλεύει και να διευκολύνει τους εργαζομένους.	29,82	30,98
Β	Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό και δίνει το καλό παράδειγμα καινοτομίας, επιχειρηματικότητας και ανάληψης ρίσκου.	15,78	18,25
Γ	Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, εργάζεται σκληρά, ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα και δίνει το παράδειγμα μιας ισχυρής ηγεσίας που λειτουργεί δυναμικά και ανταγωνιστικά.	20,46	21,39

Δ	Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να συντονίζει, να οργανώνει και να ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων της υπηρεσίας.	33,93	29,38
3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α	Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου, χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, τη συναίνεση και την συμμετοχικότητα όλου του προσωπικού.	24,53	33,83
Β	Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου, χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία πρωτοβουλιών και μοναδικότητα.	18,08	19,14
Γ	Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου, χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.	17,14	17,26
Δ	Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου, χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια, προβλεψιμότητα και μακρά περίοδο παραμονής στην ίδια θέση.	40,25	29,76
4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α	Το στοιχείο που κρατάει ενωμένη την υπηρεσία μου, είναι η αφοσίωση των μελών της και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς την υπηρεσία από όλο το προσωπικό.	22,63	32,10
Β	Το στοιχείο που κρατάει ενωμένη την υπηρεσία μου, είναι η αφοσίωση των μελών της στην καινοτόμο σκέψη και στη	15,15	19,68

	διαρκή ανάπτυξη του οργανισμού. Δίνεται έμφαση στις νέες ιδέες που βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες.		
Γ	Το στοιχείο που κρατάει ενωμένη την υπηρεσία μου, είναι η αφοσίωση των μελών της στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Δίνεται έμφαση στην ανταγωνιστικότητα.	25,95	23,11
Δ	Το στοιχείο που κρατάει ενωμένη την υπηρεσία μου, είναι η αφοσίωση των μελών της στην τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών. Δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση της σταθερότητας και της ομαλής λειτουργίας της υπηρεσίας.	36,26	25,10
5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α	Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η εμπιστοσύνη, η συμμετοχή και το αίσθημα της ομάδας είναι σημαντικά.	24,46	32,30
Β	Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι νέες προτάσεις από το προσωπικό και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικές.	16,22	20,41
Γ	Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Η επίτευξη των στόχων και η κυριαρχία στην αγορά είναι σημαντικές.	16,28	17,56

Δ	Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία της υπηρεσίας είναι σημαντικές.	43,04	29,74
6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Η υπηρεσία μου ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, την αφοσίωση και το ενδιαφέρον για το προσωπικό.	26,92	30,06
B	Η υπηρεσία μου ορίζει την επιτυχία με βάση την προσφορά νέων υπηρεσιών και νέων τρόπων εξυπηρέτησης προς τους πολίτες.	23,59	27,80
Γ	Η υπηρεσία μου ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Βασικός στόχος είναι να ηγείται του ανταγωνισμού.	13,65	13,88
Δ	Η υπηρεσία μου ορίζει την επιτυχία με βάση την αποδοτικότητα που εξαρτάται από τον καλό προγραμματισμό, το χαμηλό κόστος λειτουργίας και την αξιόπιστη παροχή υπηρεσιών.	35,83	28,26

Αντίστοιχα, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η μέση τιμή των απαντήσεων που συγκέντρωσαν συνολικά οι ερωτήσεις κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας και η σχετική τυπική απόκλιση, αναφορικά με την υφιστάμενη κατάσταση της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας. Όσο μεγαλύτερη είναι η μέση τιμή για έναν τύπο οργανωσιακής κουλτούρας, τόσο ισχυρότερη είναι η παρουσία της στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας:

Πίνακας 0.4: Αποτύπωση είδους οργανωσιακής κουλτούρας (τωρινή - υφιστάμενη κατάσταση)

Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Κουλτούρα της Οικειότητας	25,54	2,50
Κουλτούρα της Καινοτομίας	17,41	3,19
Κουλτούρα της Αγοράς	19,48	4,65
Κουλτούρα της Ιεραρχίας	37,56	3,39

Από τον παραπάνω πίνακα, διαπιστώνεται πως, στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας κυριαρχεί η κουλτούρα της Ιεραρχίας, ακολουθούμενη από την κουλτούρα της Οικειότητας. Επιπλέον, η παρουσία στοιχείων της κουλτούρας της Καινοτομίας και της κουλτούρας της Αγοράς είναι περιορισμένη, στον υπό εξέταση οργανισμό, σε σχέση με τις προαναφερθείσες κουλτούρες (Ιεραρχίας, Οικειότητας). Σύμφωνα με τα παραπάνω, διαπιστώνεται πως, η οργανωσιακή κουλτούρα είναι εστιασμένη προς το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ένας οργανισμός, στον οποίο κυριαρχεί η κουλτούρα Ιεραρχίας χαρακτηρίζεται από υψηλή γραφειοκρατία στη λειτουργία του, στοιχείο που κατά συνέπεια χαρακτηρίζει σε σημαντικό βαθμό τον εξεταζόμενο οργανισμό. Ο εν λόγω οργανισμός εστιάζει στον εσωτερικό συντονισμό, στη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα μέσα από τη χρήση και εφαρμογή κανόνων και κανονισμών λειτουργίας, περιλαμβάνοντας αρκετούς μηχανισμούς ελέγχου.

Ειδικότερα, σχετικά με τις διαστάσεις αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας, που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο ΟCAI, οι εργαζόμενοι στον εξεταζόμενο οργανισμό δεν ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή ρίσκο, αλλά, αντίθετα, οι υπάρχουσες γραφειοκρατικές διαδικασίες κατευθύνουν την εργασία του προσωπικού.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας, ο ρόλος των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων περιορίζεται στο συντονισμό των εργασιών και στην καθοδήγηση του προσωπικού, χωρίς να αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό αυτών η σκληρή εργασία ή η εφαρμογή καινοτομιών στη λειτουργία του οργανισμού.

Σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, κατά κύριο λόγο χαρακτηρίζεται από προβλεψιμότητα και μεγάλη σε διάρκεια παραμονή του προσωπικού στις ίδιες θέσεις, με τα ίδια καθήκοντα εργασίας. Η χρήση ομάδων, στην ανάθεση εργασιών, είναι περιορισμένη, με ακόμα περισσότερο περιορισμένη την ενθάρρυνση καινοτομιών ή τον καθορισμό υψηλών στόχων απόδοσης του προσωπικού.

Συνδεδειγμένο κριτήριο της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας αποτελεί η κοινή προσπάθεια διασφάλισης της σταθερότητας και της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού. Σε δεύτερο βαθμό, συνδεδειγμένο κριτήριο του οργανισμού αποτελεί η αφοσίωση του προσωπικού στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για τον καθένα και σε τρίτο βαθμό η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών του οργανισμού. Ο συνδεδειγμένος κριτικός για έναν οργανισμό σχετίζεται με το τι είναι περισσότερο σημαντικό για αυτόν.

Αντίστοιχα, στρατηγικό προσανατολισμό του εξεταζόμενου οργανισμού αποτελεί η διασφάλιση της σταθερότητας και της ομαλότητας στη λειτουργία του οργανισμού και σε δεύτερο βαθμό η ανάπτυξη του προσωπικού.

Τέλος, βασικότερα κριτήρια επιτυχίας του οργανισμού αποτελούν ο αποτελεσματικός προγραμματισμός, το χαμηλό κόστος λειτουργίας και η αξιόπιστη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Στη συνέχεια, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η μέση τιμή ανά είδος οργανωσιακής κουλτούρας, που επιθυμούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα να επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας:

Πίνακας 0.5: Αποτύπωση προτίμησης είδους οργανωσιακής κουλτούρας (μελλοντική - επιθυμητή κατάσταση)

Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Κουλτούρα της Οικειότητας	31,80	1,29
Κουλτούρα της Καινοτομίας	20,87	3,48
Κουλτούρα της Αγοράς	19,22	3,56
Κουλτούρα της Ιεραρχίας	28,11	1,94

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα, οι υπάλληλοι, του οργανισμού μελέτης, επιθυμούν την κυριαρχία της κουλτούρας Οικειότητας έναντι της κουλτούρας Ιεραρχίας στην υπηρεσία που εργάζονται, χωρίς, ωστόσο, να επιθυμούν παράλληλα την εξάλειψη στοιχείων της κουλτούρας Ιεραρχίας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας. Παρόλο αυτά, και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, για το προσωπικό του εξεταζόμενου οργανισμού, εξακολουθεί να είναι εστιασμένη προς το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, διαφοροποιώντας μονάχα, σε σχέση με την υφιστάμενη κουλτούρα, τη βαρύτητα ισχύος των κουλτούρων Οικειότητας και Ιεραρχίας. Το προσωπικό της υπηρεσίας επιθυμεί την ενίσχυση της συνεργασίας και των ομαδικών τρόπων εργασίας, τη συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων, την εγκαθίδρυση ανοικτής επικοινωνίας εντός του οργανισμού και τη δημιουργία ενός κλίματος οικειότητας εντός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας. Οι αλλαγές αυτές, για το προσωπικό του εξεταζόμενου οργανισμού, επιθυμείτε να πραγματοποιηθούν μέσω περιορισμού των αντίστοιχων στοιχείων της κουλτούρας της Ιεραρχίας στον οργανισμό, όπως της γραφειοκρατίας, των αυστηρών κανόνων λειτουργίας και των μηχανισμών ελέγχου.

Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας διαπιστώνεται ως προς τον βαθμό περιορισμού στοιχείων της κουλτούρας της Ιεραρχίας (-9,45). Επιπλέον, όπως διαπιστώνεται από τον παρακάτω πίνακα, επιθυμείτε η ενίσχυση της κουλτούρας της Οικειότητας (+6,26) στον οργανισμό μελέτης, καθώς επίσης και στοιχείων της κουλτούρας της Καινοτομίας (+3,46). Αναφορικά με την κουλτούρα της Αγοράς, διαπιστώνεται μικρή διαφοροποίηση (-0,26) μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας, στον οργανισμό μελέτης, και της επιθυμητής κατάστασης, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Πίνακας 0.6: Επίπεδο διαφοροποίησης μεταξύ υφιστάμενης και μελλοντικής κατάστασης οργανωσιακής κουλτούρας για τον οργανισμό μελέτης

Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας	Υφιστάμενη κατάσταση	Μελλοντική κατάσταση	Διαφορά
Κουλτούρα της Οικειότητας	25,54	31,80	6,26 (+)

Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας	Υφιστάμενη κατάσταση	Μελλοντική κατάσταση	Διαφορά
Κουλτούρα της Καινοτομίας	17,41	20,87	3,46 (+)
Κουλτούρα της Αγοράς	19,48	19,22	0,26 (-)
Κουλτούρα της Ιεραρχίας	37,56	28,11	9,45 (-)

Κατόπιν, εξετάστηκε η ύπαρξη ή μη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας. Με τη χρήση του Paired Samples T-Test, διαπιστώθηκε πως, υφίσταται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση όσον αφορά στην κουλτούρα της Οικειότητας, στην κουλτούρα της Καινοτομίας και στην κουλτούρα της Ιεραρχίας. Αντίθετα, δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, του εξεταζόμενου οργανισμού, όσον αφορά στην κουλτούρα της Αγοράς. Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται συγκεντρωτικά η μέση τιμή ανά είδος οργανωσιακής κουλτούρας (υφιστάμενης και επιθυμητής), καθώς επίσης και η σχετική τιμή του δείκτη σημαντικότητας P:

Πίνακας 0.7: Στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας

		Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	P
Κουλτούρα της Οικειότητας	Υφιστάμενη κατάσταση	25,3569	2,61011	0,007
	Επιθυμητή κατάσταση	31,7972	1,28532	
Κουλτούρα της Καινοτομίας	Υφιστάμενη κατάσταση	17,5236	3,27831	0,003
	Επιθυμητή κατάσταση	20,8695	3,47529	

Κουλτούρα της Αγοράς	Υφιστάμενη κατάσταση	19,9230	4,60938	2,75
	Επιθυμητή κατάσταση	19,2186	3,55974	
Κουλτούρα της Ιεραρχίας	Υφιστάμενη κατάσταση	37,1965	3,38989	0,001
	Επιθυμητή κατάσταση	28,1148	1,94033	

Τόσο στην υφιστάμενη, όσο και στην επιθυμητή κουλτούρα, για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, είναι απόντα από τον οργανισμό στοιχεία της κουλτούρας Αγοράς, όπως ο προγραμματισμός των εργασιών, η αυστηρή στοχοθεσία και ο έλεγχος εφαρμογής της στοχοθεσίας του οργανισμού.

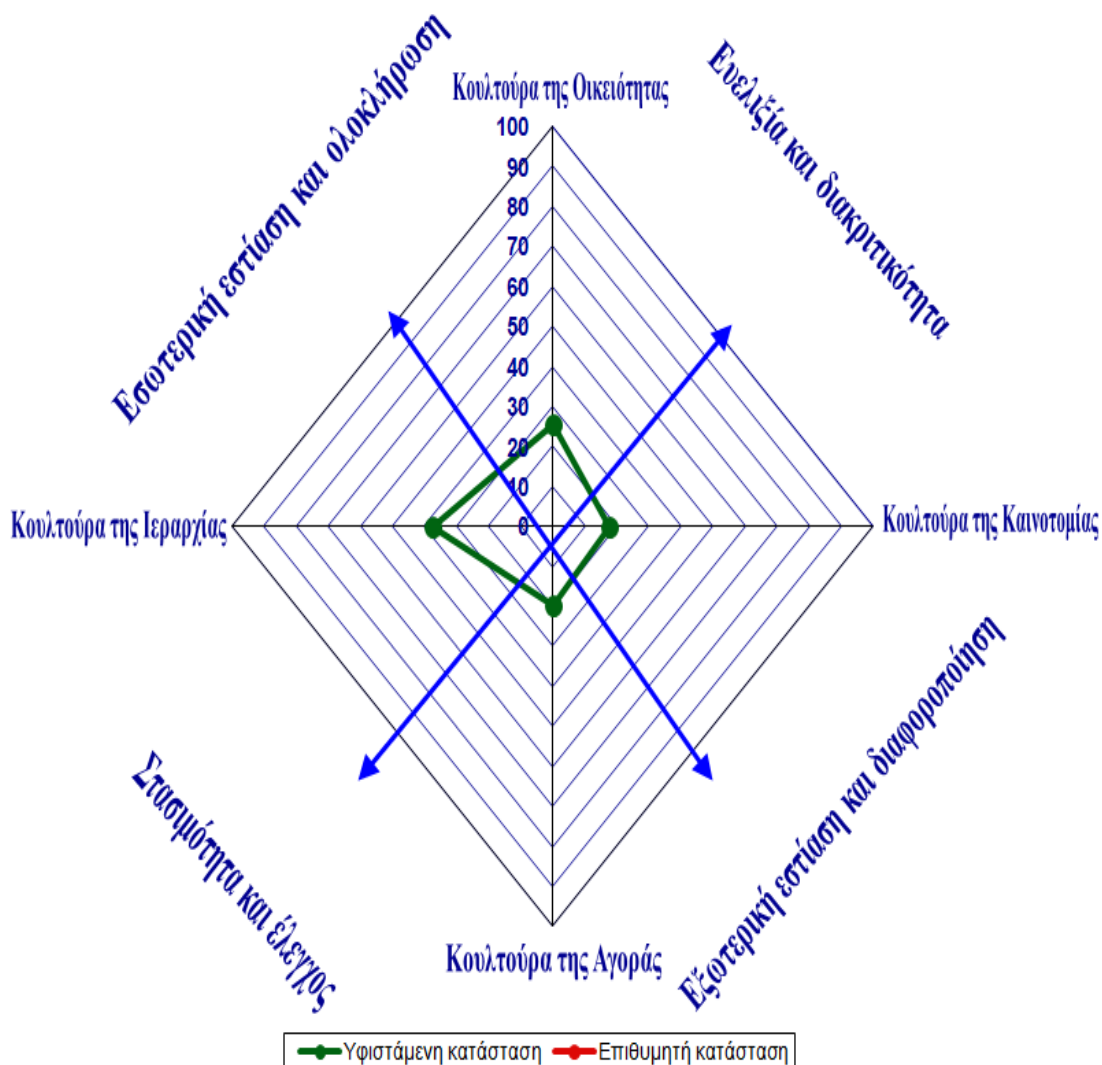
Στο Παράρτημα 3 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής ελέγχων συσχέτισης μέσω τιμών για τα διάφορα είδη οργανωσιακής κουλτούρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας.

4.3.4 Γραφική απεικόνιση οργανωσιακής κουλτούρας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, βασικό πλεονέκτημα, της επιλογής χρήσης του ερωτηματολογίου ΟCAI για την αποτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, αποτελεί η δυνατότητα διαγραμματικής απεικόνισης της διαπιστωθείσας οργανωσιακής κουλτούρας.

Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η παρούσα οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας:

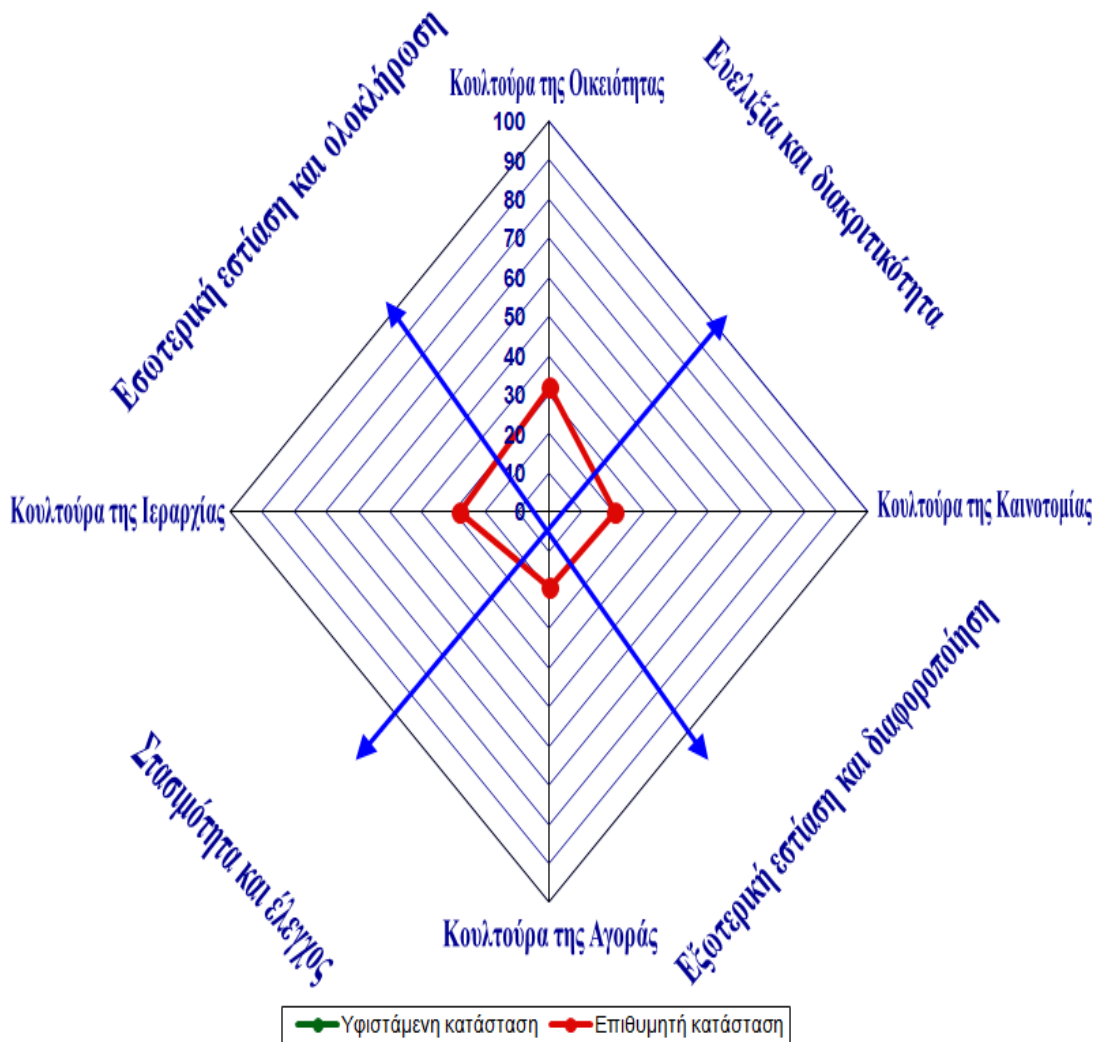
The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)



Σχήμα 0.8: Υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας

Αντίστοιχα, στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται η επιθυμητή κουλτούρα για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, όπως εκφράστηκε από το προσωπικό του οργανισμού:

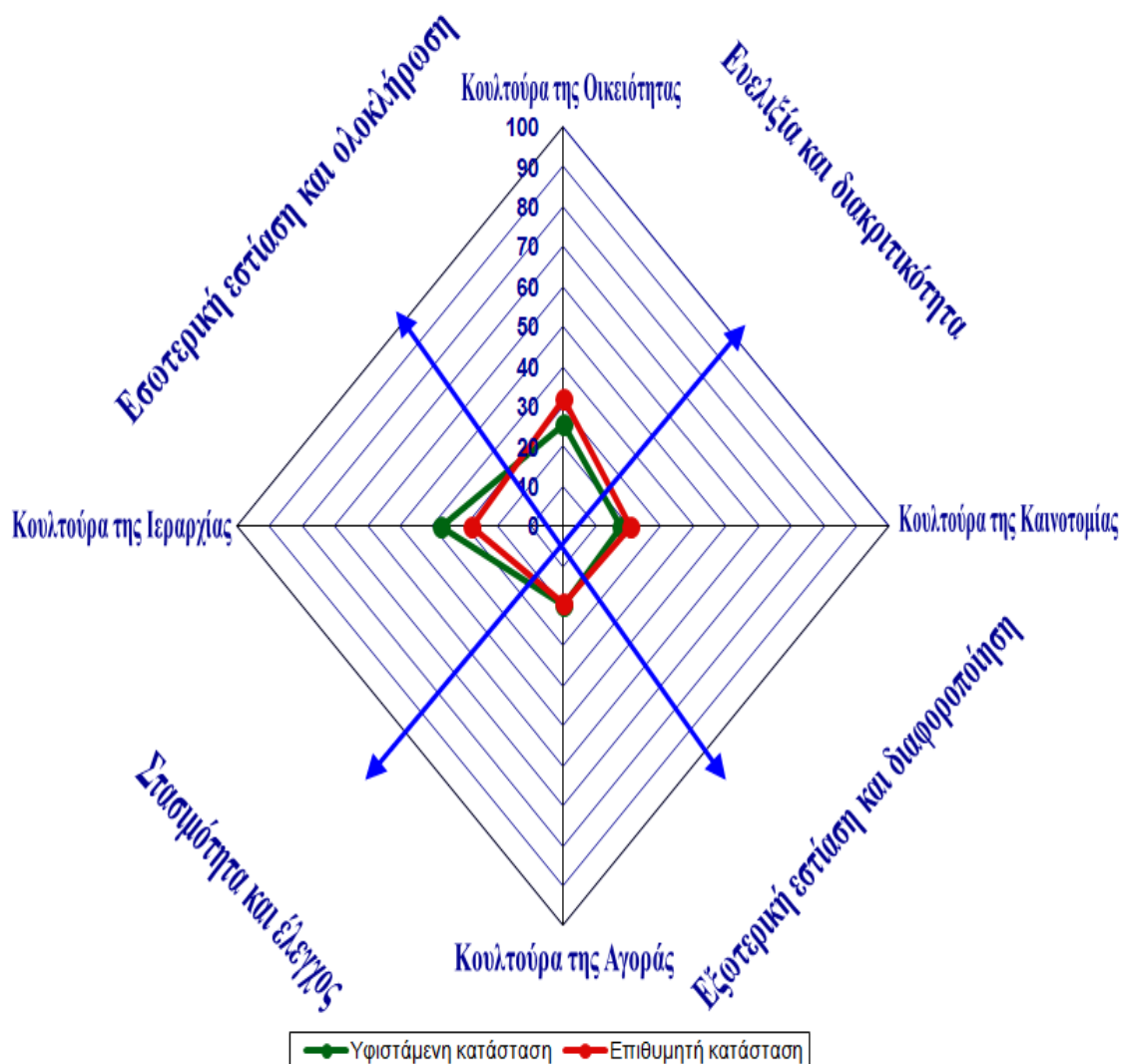
The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)



Σχήμα 0.9: Επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας

Τέλος, στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται τόσο η υφιστάμενη, όσο και η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας:

The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)



Σχήμα 0.10: Υφιστάμενη και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας

Όπως προκύπτει από το παραπάνω διάγραμμα, δεν υπάρχει επιθυμία του προσωπικού για μια επαναστατική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού ή και στην κατεύθυνση προσανατολισμού του οργανισμού (εσωτερικός προσανατολισμός, εξωτερικός προσανατολισμός), απλά επιζητείται η κυριαρχία της κουλτούρας της Οικειότητας έναντι της κουλτούρας της Ιεραρχίας, διατηρώντας, ωστόσο, ισχυρά τα στοιχεία της κουλτούρας Ιεραρχίας στον οργανισμό. Δεν διαπιστώνεται, από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο OCAI, επιθυμία του προσωπικού για κυριαρχία είτε της κουλτούρας της Αγοράς, είτε της κουλτούρας Καινοτομίας στον εξεταζόμενο οργανισμό.

4.3.5 Έλεγχοι συσχετίσεων

Πριν την εξέταση περί πιθανής ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, θέση ευθύνης, έτη προϋπηρεσίας, Γενική Διεύθυνση εργασίας, Νομός εργασίας) του προσωπικού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και του βαθμού εμφάνισης του κάθε τύπου οργανωσιακής κουλτούρας (υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητή κατάσταση) στον εξεταζόμενο οργανισμό, θα πρέπει να εξεταστεί η ύπαρξη ή μη κανονικής κατανομής μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των σχετικών ελέγχων συσχέτισης και λαμβάνοντας υπόψη, τόσο το αποτέλεσμα του τεστ Kolmogorov-Smirnova, όσο και του τεστ Shapiro-Wilk, δεν διαπιστώνεται η ύπαρξη κανονικής κατανομής κάποιου δημογραφικού χαρακτηριστικού για όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, αναφορικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή κατάσταση οργανωσιακής κουλτούρας, στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας.

Για όλα τα δημογραφικά χαρακτηριστικά μελέτης, διαπιστώνεται η ύπαρξη κανονικής κατανομής για ορισμένα είδη οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και η έλλειψη κανονικής κατανομής για τα υπόλοιπα, ανά περίπτωση, είδη οργανωσιακής κουλτούρας. Συνεπώς, με σκοπό να υπάρχει ομοιομορφία στην εφαρμογή ελέγχων συσχέτισης μεταξύ των διαφόρων ειδών οργανωσιακής κουλτούρας και λαμβάνοντας υπόψη το μικρό δείγμα της έρευνας (106 συμμετοχές), αποφασίστηκε η εφαρμογή μη παραμετρικών τεστ, για την εξέταση ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην έρευνα και του βαθμού εμφάνισης του κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας, στον εξεταζόμενο οργανισμό.

Στο Παράρτημα 4 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής ελέγχων ύπαρξης κανονικής κατανομής μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

4.3.5.1 Φύλο

Το φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή), αποτελεί ονομαστική μεταβλητή (nominal) με δυο πιθανές τιμές (Άντρας, Γυναίκα), ενώ, ο βαθμός εμφάνισης του κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή) αποτελεί συνεχή ποσοτική μεταβλητή, η οποία διαπιστώθηκε πως δεν

ακολουθεί κανονική κατανομή (quantitative non-normal). Για την εξέταση, εάν υπάρχει, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μιας ονομαστικής ανεξάρτητης μεταβλητής και μιας ποσοτικής μη κανονικής κατανομής μεταβλητή, θα πρέπει να εφαρμοστεί ο έλεγχος Mann-Whitney (Campbell & Swinscow, 2011).

Από την εκτέλεση του σχετικού ελέγχου (Mann-Whitney) διαπιστώνεται πως, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του φύλου του προσωπικού και του βαθμού εμφάνισης οποιουδήποτε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητή κατάσταση), στον εξεταζόμενο οργανισμό. Η τιμή του στατιστικού δείκτη Sig. είναι μεγαλύτερη του 0,05 για όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνεπώς, τόσο οι άντρες, όσο και οι γυναίκες που εργάζονται στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν την ίδια άποψη σχετικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής των παραπάνω αναφερθέντων ελέγχων συσχέτισης.

4.3.5.2 Ηλικία

Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή), αποτελεί ιεραρχική μεταβλητή (ordinal) με πέντε πιθανές τιμές (21-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-65), ενώ ο βαθμός εμφάνισης του κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή), αποτελεί συνεχή ποσοτική μεταβλητή, η οποία διαπιστώθηκε πως δεν ακολουθεί κανονική κατανομή (quantitative non-normal). Για την εξέταση, εάν υπάρχει, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μιας ιεραρχικής ανεξάρτητης μεταβλητής και μιας ποσοτικής μη κανονικής κατανομής μεταβλητή, θα πρέπει να εφαρμοστεί ο έλεγχος Spearman (Campbell Swinscow, 2011).

Από την εκτέλεση του σχετικού ελέγχου (Spearman) διαπιστώνεται πως, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της ηλικίας του προσωπικού και του βαθμού εμφάνισης οποιουδήποτε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητή κατάσταση), στον εξεταζόμενο οργανισμό. Η

τιμή του στατιστικού δείκτη Sig. είναι μεγαλύτερη του 0,05 για όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνεπώς, ανεξαρτήτως της ηλικίας του προσωπικού, της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα εργαζόμενοι, έχουν την ίδια άποψη σχετικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής των παραπάνω αναφερθέντων ελέγχων συσχέτισης.

4.3.5.3 Επίπεδο μόρφωσης

Το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή), αποτελεί ιεραρχική μεταβλητή (ordinal) με τέσσερις πιθανές τιμές (Απόφοιτος Λυκείου, Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, Κάτοχος Μεταπτυχιακού, Κάτοχος Διδακτορικού), ενώ, ο βαθμός εμφάνισης του κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή), αποτελεί συνεχή ποσοτική μεταβλητή, η οποία διαπιστώθηκε πως δεν ακολουθεί κανονική κατανομή (quantitative non-normal). Για την εξέταση, εάν υπάρχει, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μιας ιεραρχικής ανεξάρτητης μεταβλητής και μιας ποσοτικής μη κανονικής κατανομής μεταβλητή, θα πρέπει να εφαρμοστεί ο έλεγχος Spearman (Campbell & Swinscow, 2011).

Από την εκτέλεση του σχετικού ελέγχου (Spearman) διαπιστώνεται πως, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου μόρφωσης του προσωπικού και του βαθμού εμφάνισης οποιουδήποτε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητή κατάσταση), στον εξεταζόμενο οργανισμό. Η τιμή του στατιστικού δείκτη Sig. είναι μεγαλύτερη του 0,05 για όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνεπώς, ανεξαρτήτως του επιπέδου μόρφωσης του προσωπικού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, οι εργαζόμενοι στον εν λόγω οργανισμό έχουν την ίδια άποψη σχετικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής των παραπάνω αναφερθέντων ελέγχων συσχέτισης.

4.3.5.4 Έτη προϋπηρεσίας

Τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή), αποτελούν ιεραρχική μεταβλητή (ordinal) με πέντε πιθανές τιμές (0-5, 6-10, 11-15, 16-20, πάνω από 20), ενώ ο βαθμός εμφάνισης του κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή), αποτελεί συνεχή ποσοτική μεταβλητή, η οποία διαπιστώθηκε πως, δεν ακολουθεί κανονική κατανομή (quantitative non-normal). Για την εξέταση, εάν υπάρχει, στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μιας ιεραρχικής ανεξάρτητης μεταβλητής και μιας ποσοτικής μη κανονικής κατανομής μεταβλητή, θα πρέπει να εφαρμοστεί ο έλεγχος Spearman (Campbell & Swinscow, 2011).

Από την εκτέλεση του σχετικού ελέγχου (Spearman) διαπιστώνεται πως, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας του προσωπικού και του βαθμού εμφάνισης οποιουδήποτε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητή κατάσταση) στον εξεταζόμενο οργανισμό. Η τιμή του στατιστικού δείκτη Sig. είναι μεγαλύτερη του 0,05 για όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνεπώς, ανεξαρτήτως των ετών προϋπηρεσίας του προσωπικού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, οι εργαζόμενοι στον εν λόγω οργανισμό έχουν την ίδια άποψη σχετικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής των παραπάνω αναφερθέντων ελέγχων συσχέτισης.

4.3.5.5 Θέση ευθύνης

Η θέση ευθύνης των συμμετεχόντων στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή), αποτελεί ιεραρχική μεταβλητή (ordinal) με τρεις πιθανές τιμές (Υπάλληλος, Προϊστάμενος Τμήματος, Προϊστάμενος Διεύθυνσης), ενώ ο βαθμός εμφάνισης του κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή), αποτελεί συνεχή ποσοτική μεταβλητή, η οποία διαπιστώθηκε πως δεν ακολουθεί κανονική κατανομή (quantitative non-normal). Για την εξέταση εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μιας ιεραρχικής ανεξάρτητης μεταβλητής και μιας

ποσοτικής μη κανονικής κατανομής μεταβλητή, θα πρέπει να εφαρμοστεί ο έλεγχος Spearman (Campbell & Swinscow, 2011).

Όπως διαπιστώνεται από τον σχετικό έλεγχο (Spearman), υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του βαθμού εμφάνισης της κουλτούρας της Οικειότητας στον εξεταζόμενο οργανισμό (υφιστάμενη και επιθυμητή κατάσταση) και της θέσης ευθύνης του προσωπικού. Αναφορικά με τα υπόλοιπα είδη οργανωσιακής κουλτούρας δεν διαπιστώθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε σχέση με τη θέση ευθύνης του προσωπικού του εν λόγω οργανισμού.

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η αντίληψη του υφιστάμενου βαθμού και του επιθυμητού βαθμού εμφάνισης της κουλτούρας της Οικειότητας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, σύμφωνα με τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων στην έρευνα:

Πίνακας 0.8: Βαθμός εμφάνισης κουλτούρας της Οικειότητας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας σε σχέση με τη θέση ευθύνης του προσωπικού

Τύπος οργανωσιακής κουλτούρας	Κουλτούρα Οικειότητας (Υφιστάμενη Κατάσταση)	Κουλτούρα Οικειότητας (Επιθυμητή Κατάσταση)
Υπάλληλος	23,88	25,13
Προϊστάμενος Τμήματος	30,73	31,30
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	26,67	25,83

Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα, οι Προϊστάμενοι Τμημάτων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς έχουν την άποψη πως υφίστανται καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού του οργανισμού, πως υπάρχει εγκαθιδρυμένο κλίμα οικειότητας εντός του οργανισμού, ανοικτή επικοινωνία, συνεργασία και συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, το ίδιο το προσωπικό δεν συμφωνεί με τους Προϊσταμένους Τμημάτων σε σχέση με το βαθμό ύπαρξης χαρακτηριστικών της κουλτούρας της Οικειότητας στον οργανισμό. Όπως διαπιστώνεται από τον παραπάνω πίνακα, το προσωπικό του οργανισμού βαθμολογεί την ύπαρξη στοιχείων της κουλτούρας

της Οικειότητας στον οργανισμό, με 23.88/100, ενώ οι Προϊστάμενοι Τμημάτων βαθμολογούν τον αντίστοιχο δείκτη με 30.73/100. Για τον αντίστοιχο δείκτη, η άποψη των Προϊσταμένων Διευθύνσεων (26.67/100) βρίσκεται μεταξύ της άποψης των υπαλλήλων του οργανισμού και των Προϊσταμένων Τμημάτων.

Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής των παραπάνω αναφερθέντων ελέγχων συσχέτισης.

4.3.5.6 Γενική Διεύθυνση εργασίας

Η Γενική Διεύθυνση εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή), αποτελεί κατηγοριακή μεταβλητή (categorical) με τρεις πιθανές τιμές (Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας, Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής & Περιβαλλοντικής Πολιτικής, Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων), ενώ ο βαθμός εμφάνισης του κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή), αποτελεί συνεχή ποσοτική μεταβλητή, η οποία διαπιστώθηκε πως δεν ακολουθεί κανονική κατανομή (quantitative non-normal). Για την εξέταση εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μιας κατηγοριακής ανεξάρτητης μεταβλητής με περισσότερες από δυο (2) πιθανές τιμές και μιας ποσοτικής μη κανονικής κατανομής μεταβλητή, θα πρέπει να εφαρμοστεί ο έλεγχος Kruskal-Wallis (Campbell & Swinscow, 2011).

Από την εκτέλεση του σχετικού ελέγχου (Kruskal-Wallis) διαπιστώνεται πως, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της Γενικής Διεύθυνσης εργασίας του προσωπικού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και του βαθμού εμφάνισης οποιουδήποτε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητή κατάσταση) στον εξεταζόμενο οργανισμό. Η τιμή του στατιστικού δείκτη Sig. είναι μεγαλύτερη του 0,05 για όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνεπώς, ανεξαρτήτως της Γενικής Διεύθυνσης εργασίας του προσωπικού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, οι εργαζόμενοι στον εν λόγω οργανισμό έχουν την ίδια άποψη σχετικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Στο Παράρτημα 4 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής των παραπάνω αναφερθέντων ελέγχων συσχέτισης.

4.3.5.7 Νομός εργασίας

Ο νομός εργασίας των συμμετεχόντων στην έρευνα (ανεξάρτητη μεταβλητή), αποτελεί κατηγοριακή μεταβλητή (categorical) με εννέα πιθανές τιμές (Βοιωτίας, Εύβοιας, Ευρυτανίας, Καρδίτσας, Λάρισας, Μαγνησίας, Τρικάλων, Φθιώτιδας, Φωκίδας), ενώ ο βαθμός εμφάνισης του κάθε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (εξαρτημένη μεταβλητή), αποτελεί συνεχή ποσοτική μεταβλητή, η οποία διαπιστώθηκε πως δεν ακολουθεί κανονική κατανομή (quantitative non-normal). Για την εξέταση εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ μιας κατηγοριακής ανεξάρτητης μεταβλητής με περισσότερες από δυο (2) πιθανές τιμές και μιας ποσοτικής μη κανονικής κατανομής μεταβλητή, θα πρέπει να εφαρμοστεί ο έλεγχος Kruskal-Wallis (Campbell & Swinscow, 2011).

Από την εκτέλεση του σχετικού ελέγχου (Kruskal-Wallis) διαπιστώνεται πως δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του νομού εργασίας του προσωπικού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας και του βαθμού εμφάνισης οποιουδήποτε είδους οργανωσιακής κουλτούρας (υφιστάμενη κατάσταση, επιθυμητή κατάσταση) στον εξεταζόμενο οργανισμό. Η τιμή του στατιστικού δείκτη Sig. είναι μεγαλύτερη του 0,05 για όλα τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας.

Συνεπώς, ανεξαρτήτως του νομού εργασίας του προσωπικού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, οι εργαζόμενοι στον εν λόγω οργανισμό έχουν την ίδια άποψη σχετικά με την υφιστάμενη και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Στο Παράρτημα 5 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα εφαρμογής των παραπάνω αναφερθέντων ελέγχων συσχέτισης.

4.4 ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σχετικά με την κυριαρχία της οργανωσιακής κουλτούρας της Ιεραρχίας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, το εύρημα της παρούσας μελέτης είναι σε συμφωνία με σχετικά συμπεράσματα άλλων ανάλογων ερευνών, που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα. Ενδεικτικά, σε σχετική έρευνα της Τσιαμαντά (2012) διαπιστώθηκε πως η κουλτούρα της Ιεραρχίας κυριαρχεί στο Γενικό Νοσοκομείο «Αχιλλοπούλειο» του Βόλου. Ανάλογα, σε σχετική έρευνα του

Μασσάρα (2014) διαπιστώθηκε πως στον Δήμο Ζωγράφου κυριαρχεί η κουλτούρα της Ιεραρχίας, ακολουθούμενη από την κουλτούρα της Οικειότητας, όπως διαπιστώθηκε και για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας. Αντίστοιχα, σε σχετική έρευνα του Πιπταδάκη (2016) διαπιστώθηκε πως η κουλτούρα της Ιεραρχίας κυριαρχεί στη Γενική Γραμματεία του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Σχετικά με την επιθυμητή κουλτούρα, εκ μέρους του προσωπικού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, δεν διαπιστώθηκε, από τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο ΟCAI, επιθυμία του προσωπικού για απαγκύλωση του οργανισμού από τον εσωτερικό προσανατολισμό λειτουργίας του. Αντίστοιχα, και σε σχετική έρευνα της Τσιαμαντά (2012) δεν διαπιστώθηκε κάποια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας για το Γενικό Νοσοκομείο «Αχιλλοπούλειο» του Βόλου.

Αντίθετα, σε σχετική έρευνα του Μασσάρα (2014) διαπιστώθηκε πως το προσωπικό του Δήμου Ζωγράφου επιθυμεί μια επαναστατική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα του Δήμου, καθώς επιθυμούν την κυριαρχία της κουλτούρας της Οικειότητας, ακολουθούμενη από την κουλτούρα της Καινοτομίας, ενώ, αναφορικά με την κουλτούρα της Ιεραρχίας, που κυριαρχεί στο Δήμο Ζωγράφου κατά τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, το προσωπικό του Δήμου επιθυμεί τη συρρίκνωση της εμφάνισης σχετικών στοιχείων στον οργανισμό που εργάζονται. Ανάλογα, σε σχετική έρευνα του Πιπταδάκη (2016) διαπιστώθηκε η επιθυμία μεγάλης αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα της Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, με την κυριαρχία σε εκείνη στοιχείων της κουλτούρας της Καινοτομίας, ακολουθούμενης από στοιχεία της κουλτούρας της Οικειότητας.

Οι υπάλληλοι του Δήμου Ζωγράφου και της Γενικής Γραμματείας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων δεν εμφανίζονται ικανοποιημένοι από την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στο χώρο εργασίας τους, σε αντίθεση με το προσωπικό της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και του Γενικού Νοσοκομείου Βόλου (Τσιαμαντά, 2012), που εμφανίζεται, εν μέρει,

ικανοποιημένο, από την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο εργασίας τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η κυριαρχία στοιχείων κουλτούρας της Ιεραρχίας δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο σε δημόσιους οργανισμούς της χώρας. Αντίθετα, έχει διαπιστωθεί σε σχετικές έρευνες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Επιπλέον, το γεγονός αυτό, για πολλούς οργανισμούς στη χώρα, δεν αποτελεί κατά ανάγκη κακό, καθώς τόσο στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, όσο και στο Γενικό Νοσοκομείο Βόλου (Τσιαμαντά, 2012), το προσωπικό δεν επιθυμεί την εξάλειψη ή τουλάχιστον τον σημαντικό περιορισμό στοιχείων της κουλτούρας Ιεραρχίας στο χώρο εργασίας του. Πιθανόν, το στοιχείο αυτό να συνδέεται με την εθνική κουλτούρα της χώρας και τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας του Hofstede, που παρουσιάστηκε στην ενότητα 3.3.3, και στην οποία η Ελλάδα διαπιστώθηκε πρώτη μεταξύ 76 κρατών, αναφορικά με τη διάσταση αποφυγή αβεβαιότητας. Το αντίστοιχο εύρημα της έρευνας του Hofstede (1967-1973) εκφράζει την ύπαρξη μεγάλου φόβου των πολιτών και των εργαζομένων, για το μέλλον και τη βίωση συναισθημάτων αβεβαιότητας εκ μέρους των πολιτών. Στις αντίστοιχες κοινωνίες, η γραφειοκρατία, οι με σαφήνεια διατυπωμένοι νόμοι και οι κανόνες, αποτελούν μέσα περιορισμού της αβεβαιότητας των πολιτών και των εργαζομένων.

Όπως διαπιστώθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προκειμένου η οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί σε έναν οργανισμό να μπορεί να λειτουργήσει θετικά υπέρ της εφαρμογής αλλαγών, θα πρέπει να κυριαρχούν στην επικρατούσα κουλτούρα στοιχεία της κουλτούρας της Οικειότητας και της κουλτούρα της Καινοτομίας, με περισσότερο ενισχυμένη την κουλτούρα Οικειότητας. Επιπλέον, η ύπαρξη στοιχείων της κουλτούρας Ιεραρχίας ή της κουλτούρας Αγοράς, σε έναν δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό, ενισχύουν την εκδήλωση αντίστασης στην εφαρμογή αλλαγών.

Όσον αφορά στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, από την παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε πως στην οργανωσιακή κουλτούρα της κυριαρχούν στοιχεία της κουλτούρας Ιεραρχίας, αρνητικός παράγοντας για την ανάληψη πρωτοβουλιών εφαρμογής αλλαγών στον εν λόγω οργανισμό. Επιπλέον, η κουλτούρα Καινοτομίας, εμφανίζεται, ως το είδος κουλτούρας, με τη χαμηλότερη

δύναμη στην οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, ενώ αυτό το είδος οργανωσιακής κουλτούρας, αποτελεί διευκολυντή στην εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό.

Ως θετικό στοιχείο, η κουλτούρα Οικειότητας, που σύμφωνα με την πρόταση της παρούσας μελέτης αποτελεί ισχυρό διευκολυντή υπέρ της εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό, αποτελεί το είδος οργανωσιακής κουλτούρας με τη 2^η υψηλότερη βαθμολογία μεταξύ των τεσσάρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας. Ωστόσο, παρότι η κουλτούρα Οικειότητας εμφανίζεται εν μέρει με υψηλή δύναμη στην οργανωσιακή κουλτούρα του εξεταζόμενου οργανισμού, ο βαθμός επίδρασής της στον εν λόγω οργανισμό είναι πολύ χαμηλότερος σε σχέση με της κουλτούρας της Ιεραρχίας, που εμφανίζεται ως το περισσότερο ισχυρό είδος οργανωσιακής κουλτούρας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας. Επιπλέον, θετικό στοιχείο υπέρ της εφαρμογής αλλαγών, στον εξεταζόμενο οργανισμό, αποτελεί το γεγονός πως το επίπεδο δύναμης–επίδρασης της κουλτούρας Αγοράς στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, είναι συγκριτικά χαμηλό σε σχέση με της κουλτούρας Ιεραρχίας και της κουλτούρας Οικειότητας.

Ωστόσο, θα πρέπει να επισημανθεί πως, τόσο η υφιστάμενη κατάσταση της οργανωσιακής κουλτούρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, όσο και η επιθυμητή μορφή οργανωσιακής κουλτούρας, εκ μέρους του προσωπικού του οργανισμού, δεν είναι σε θέση να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών στον εξεταζόμενο οργανισμό, καθώς καμία εκ των δύο δεν περιλαμβάνει σε σημαντικό βαθμό στοιχεία της κουλτούρας Καινοτομίας, στοιχεία χρήσιμα για την ενίσχυση της ετοιμότητας εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό και την αποτελεσματική εφαρμογή αλλαγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το DNA ενός οργανισμού, επηρεάζοντας άμεσα τη λειτουργία κάθε πτυχής του (Ibidunni & Agboola, 2013), καθώς επίσης και την ετοιμότητα εφαρμογής αλλαγών σε εκείνον (Sikh, 2011). Ως αποτέλεσμα, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί, παράλληλα, τόσο να βοηθήσει, όσο και να εμποδίσει την αποτελεσματική εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό (Martin, 2013).

Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης προσδιορίστηκε, μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης, ποιό είδος οργανωσιακής κουλτούρας, μπορεί να ενισχύσει την ετοιμότητα εφαρμογής αλλαγών και να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας. Με σκοπό την εξέταση, αν το σχετικό είδος οργανωσιακής κουλτούρας χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς της χώρας, αποτυπώθηκε το είδος οργανωσιακής κουλτούρας που κυριαρχεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και εξετάστηκε αν η οργανωσιακή της κουλτούρα ενισχύει την ετοιμότητα και την αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών στον εν λόγω οργανισμό.

Αναφορικά με το 1^ο ερευνητικό ερώτημα, διαπιστώθηκε πως όταν επικρατεί σε έναν δημόσιο οργανισμό η κουλτούρα της Οικειότητας, συνοδευόμενη από στοιχεία της δεύτερης σε ισχύ κουλτούρας, αυτής της Καινοτομίας, η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως διευκολυντής υπέρ της εφαρμογής αλλαγών στον οργανισμό. Επιπλέον, οι οργανωσιακές κουλτούρες, που λειτουργούν θετικά υπέρ της εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να είναι απαλλαγμένες από στοιχεία των οργανωσιακών κουλτούρων τόσο της κουλτούρας της Αγοράς, όσο και της κουλτούρας της Ιεραρχίας.

Σε σχέση με το 2^ο ερευνητικό ερώτημα, διαπιστώθηκε πως στην οργανωσιακή κουλτούρα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας κυριαρχούν στοιχεία της κουλτούρας της Ιεραρχίας. Δεύτερη σε βαθμό επίδρασης εμφανίζεται η κουλτούρα της Οικειότητας, με τις κουλτούρες της Καινοτομίας και της Αγοράς να εμφανίζουν χαμηλή επίδραση στη λειτουργία του οργανισμού.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ένας οργανισμός δεν θα πρέπει δεσμευτικά να χαρακτηρίζεται από ένα είδος οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά εντός του ίδιου οργανισμού μπορούν να υπάρχουν στοιχεία από διαφορετικά είδη κουλτούρων, τα οποία μπορεί να λειτουργούν συμπληρωματικά ή αντιφατικά. Ωστόσο, σε κάθε οργανισμό, τείνει να κυριαρχεί ένα είδος οργανωσιακής κουλτούρας και σε ορισμένες περιπτώσεις στοιχεία από επιπλέον μορφές οργανωσιακής κουλτούρας εμφανίζονται ισχυρά στη λειτουργία του. Στην περίπτωση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας κυριαρχεί η κουλτούρα της Ιεραρχίας, συνοδευόμενη από, ισχυρά εν μέρει, στοιχεία της κουλτούρας Οικειότητας.

Η κυριαρχία της κουλτούρας της Ιεραρχίας στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, και η διαπίστωση πως χαρακτηριστικά του εν λόγω οργανισμού αποτελούν, η γραφειοκρατία, ο εσωτερικός προσανατολισμός και συντονισμός, καθώς και η ύπαρξη κανόνων και εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου, είναι σε συμφωνία με τα προβλήματα που διαπιστώθηκε ότι επικρατούν στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας, στο 3^ο Κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, όπως ενδεικτικά τα υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας και «*νομικού φορμαλισμού*» στις διαδικασίες λειτουργίας αυτών (ΟΑΣΑ, 2011).

Σχετικά με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα και την εξέταση πιθανής συσχέτισης μεταξύ του είδους οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και των δημογραφικών στοιχείων του προσωπικού του εν λόγω οργανισμού, διαπιστώθηκε η έλλειψη συσχέτισης μεταξύ της επικρατούσας μορφής οργανωσιακής κουλτούρας και της ηλικίας, του φύλου, των ετών προϋπηρεσίας, του επιπέδου μόρφωσης, της Γενικής Διεύθυνσης εργασίας και του νομού εργασίας των εργαζομένων σε αυτήν.

Ωστόσο, διαπιστώθηκε συσχέτιση μεταξύ της θέσης ευθύνης του προσωπικού και της αντίληψης του προσωπικού αναφορικά με το βαθμό εμφάνισης στοιχείων της κουλτούρας Οικειότητας στον εξεταζόμενο οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι Προϊστάμενοι του οργανισμού έχουν την άποψη (30.73/100) πως υφίστανται καλές διαπροσωπικές σχέσεις, ανοικτή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού του οργανισμού. Ωστόσο, το ίδιο το προσωπικό δεν συμφωνεί με τους Προϊσταμένους Τμημάτων σε σχέση με το βαθμό ύπαρξης χαρακτηριστικών της κουλτούρας της Οικειότητας στον οργανισμό (23.88/100). Όπως αναφέρουν

σχετικά οι Keeton & Mengistu (1992) δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο η διαφοροποίηση της άποψης του προσωπικού ενός οργανισμού, σχετικά με την υφιστάμενη κουλτούρα σε έναν οργανισμό μεταξύ των επιπέδων της διοίκησης του οργανισμού, στοιχείο το οποίο επιβεβαιώνεται και από τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.

Τέλος, σύμφωνα με τις απαντήσεις στο 1^ο και στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα, προκύπτει πως η επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας δεν μπορεί να λειτουργήσει ως διευκολυντής στην εφαρμογή αλλαγών στον εν λόγω οργανισμό (4^ο ερευνητικό ερώτημα), καθώς κυριαρχούν στοιχεία της κουλτούρας της Ιεραρχίας, τα οποία λειτουργούν αρνητικά στην όποια προσπάθεια εφαρμογής αλλαγών. Επιπλέον, τα στοιχεία της κουλτούρας Καινοτομίας είναι ιδιαίτερα περιορισμένα, παρότι εκείνα είναι απαραίτητα για τη διευκόλυνση εφαρμογής αλλαγών σε έναν δημόσιο οργανισμό, σύμφωνα με την απάντηση στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα της παρούσας μελέτης. Η οργανωσιακή κουλτούρα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας δεν προωθεί, ενδεικτικά, την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ του προσωπικού, την καινοτομία, την αυτονομία και την ομαδική εργασία, στοιχεία απαραίτητα για τη διευκόλυνση εφαρμογής αλλαγών σε έναν οργανισμό (Onyango, 2014).

Τέλος, συσχετίζοντας το είδος οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και της συμφωνίας αυτής με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση στη χώρα, καθώς επίσης και με τα αποτελέσματα της έρευνας του Hofstede, αναφορικά με τη διάσταση αποφυγής αβεβαιότητας, όπως αναφέρει σχετικά ο Bissessar (2018), διαπιστώνεται πως είναι πολύ δύσκολη η εφαρμογή αλλαγών σε οργανισμούς που λειτουργούν σε κοινωνίες με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και με την ύπαρξη ανάγκης θέσπισης κανόνων και γραφειοκρατίας για τον περιορισμό αυτής της αβεβαιότητας.

5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Προκειμένου να μπορεί η οργανωσιακή κουλτούρα να διευκολύνει την εφαρμογή αλλαγών στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, θα πρέπει να περιοριστούν στοιχεία της κουλτούρας Ιεραρχίας, τα οποία κυριαρχούν στον

εξεταζόμενο οργανισμό, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο OCAI. Αντίστοιχα, θα πρέπει να ενισχυθεί σημαντικά η κουλτούρα της Καινοτομίας στον εξεταζόμενο οργανισμό, προκειμένου να μπορεί η οργανωσιακή της κουλτούρα να λειτουργεί ως διευκολυντής εφαρμογής αλλαγών.

Ενδεικτικές δράσεις, που μπορούν να συμβάλλουν προς την επιθυμητή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, αποτελούν: (i) η παρακολούθηση προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού, με έμφαση στις επιθυμητές αξίες οργανωσιακής κουλτούρας, (ii) η επιβράβευση και ενθάρρυνση συμπεριφορών που αντιπροσωπεύουν την επιθυμητή μορφή κουλτούρας, (iii) η μετάδοση στοιχείων της νέας κουλτούρας μέσα από τη δράση και συμπεριφορά των διοικητικών στελεχών της.

Ωστόσο, προκειμένου να είναι αποτελεσματική η οποιαδήποτε προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας στον εξεταζόμενο οργανισμό, θα πρέπει η σχετική προσπάθεια να διευκολυνθεί από την κεντρική εξουσία, με εφαρμογή δράσεων, που αποσκοπούν στην απλούστευση των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού, στον περιορισμό του «νομικού φορμαλισμού» και στη μείωση των διοικητικών βαρών. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη ευελιξία στους δημόσιους υπαλλήλους και να περιοριστεί ο έλεγχος της εργασίας τους από τυποποιημένους και συχνά αναχρονιστικούς εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου. Χωρίς την υποστήριξη της κεντρικής εξουσίας είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, οποιαδήποτε προσπάθεια αναπροσαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας.

5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασικό περιορισμό της παρούσας έρευνας αποτελεί το μικρό δείγμα της, το οποίο περιορίζεται σε υπαλλήλους ενός μόνο δημόσιου οργανισμού στην Ελλάδα, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλία –Στερεάς Ελλάδας. Συνεπώς, δεν μπορεί να είναι απολύτως βέβαιο πως τα συμπεράσματα της έρευνας, σχετικά με την κυρίαρχη κουλτούρα που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας και την επίδρασή της στην αποτελεσματικότητα εφαρμογής αλλαγών, ισχύουν κατά ανάγκη για όλους τους δημόσιους οργανισμούς της χώρας.

Ωστόσο, τα συμπεράσματα της έρευνας που προκύπτουν για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας, πιθανότατα, να χαρακτηρίζουν και αρκετούς άλλους δημόσιους οργανισμούς. Επιπλέον, όπως διαπιστώθηκε και σε άλλες ανάλογες έρευνες (Τσιαμαντά, 2012; Μασσάρας, 2014; Πιπταδάκης, 2016) που πραγματοποιήθηκαν η κουλτούρα της Ιεραρχίας τείνει να κυριαρχεί στους δημόσιους οργανισμούς και να αποτελεί συνακόλουθα σημαντικό εμπόδιο στην όποια προσπάθεια εισαγωγής αλλαγών στη λειτουργία τους.

5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η παρούσα έρευνα εξέτασε το είδος οργανωσιακής κουλτούρας, που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας και την επίδρασή της στην ετοιμότητα και ικανότητα αποτελεσματικής εφαρμογής αλλαγών στον ίδιο οργανισμό. Επαναλαμβάνοντας την ίδια έρευνα και για άλλους δημόσιους οργανισμούς, θα είναι δυνατή η διαπίστωση του είδους οργανωσιακής κουλτούρας που συναντάται στους δημόσιους οργανισμούς σήμερα, καθώς, επίσης και η αξιοποίηση της αντίστοιχης γνώσης από όσους θα σχεδιάσουν την εφαρμογή αλλαγών στη δημόσια διοίκηση, με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ελλάδα και που αναφέρθηκαν στο κείμενο της παρούσας μελέτης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ακριβοπούλου, Χ., & Ανθόπουλος, Χ. (2015). *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα: Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα

Αποκεντρωμένη Διοίκησης Αττικής, (2019). *Ποιοι είμαστε*. [Πηγή από το διαδίκτυο] <http://www.apdattikis.gov.gr/apokentromeni-dioikisi-attikis/ποιοι-είμαστε/> (ανακτήθηκε στις 05-10-2019)

Αποκεντρωμένη Διοίκησης Πελοποννήσου - Δυτικής Ελλάδας - Ιονίου, (2018). *Βασικά Στοιχεία για την Αποκεντρωμένη Διοίκηση*. [Πηγή από το διαδίκτυο] <http://www.apd-depin.gov.gr/index.php/2018-11-15-20-00-54/2018-11-15-20-00-19> (ανακτήθηκε στις 05-10-2019)

Γέροντας, Α., Λύτρας, Σ., Παυλόπουλος, Π., Σιούτη, Γ. & Φλογαίτης, Σ. (2004). *Διοικητικό Δίκαιο*. Εκδόσεις Σάκκουλα.

Γούλα, Α., Κέφης, Β., Σταμούλη, Α., Πιερράκος, Γ., & Σαρρής, Μ. (2014). Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των γενικών δημόσιων νοσοκομείων. *Αρχ Ελλ Ιατρ*, 31, 452-460.

Καπετανέας, Ν. (2015). *Παράγοντες Οργανωσιακής Κουλτούρας στα Γραφεία Προμηθειών των Νοσοκομείων του ΕΣΥ της Ελλάδας που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος προμηθειών*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Κάργας, Α. (2014). *Οργανωσιακή δομή, επιχειρησιακή στόχευση, δείκτες και προβλέψεις στην τηλεπικοινωνιακή αγορά* (Doctoral dissertation, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ). Σχολή Θετικών Επιστημών. Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών).

Καρκατσούλης, Π. (2014). *Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση*. [Πηγή από το διαδίκτυο] <https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/589-606%20Karkatsoulis%202014.pdf> (ανακτήθηκε στις 05-10-2019)

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων*. Στο: *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*, (2015). [ηλεκτρ. βιβλ.], Εκδόσεις Κάλλιππος.

Μασσάρας, Π. (2014). *Οργανωσιακή Κουλτούρα και Παρακίνηση. Η περίπτωση του Δήμου Ζωγράφου*. Τελική εργασία. ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Μπαμπινιώτης Γ. (2002). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*, Β' έκδ., Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας Ε.Π.Ε.

Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένο.

Παπαγεωργίου Α. & Χονδροκούκης Γ. (2010). Ποσοτική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στο χώρο των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων. *Επιθεώρηση Κλινικής Φαρμακολογίας και Φαρμακοκινητικής*, 28, 269-278

Πικραμένος, Μ. (2011). *Σκέψεις για τη συνταγματική μεταρρύθμιση του διοικητικού συστήματος*. [Πηγή από το διαδίκτυο] <https://www.constitutionalism.gr/1975-skeceis-gia-ti-syntagmatiki-metarrytmisis-toy-dioi/> (ανακτήθηκε στις 05-10-2019)

Πιπταδάκης, Κ. (2016). Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΓΓ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Σάββας, Ι. (2018). *ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ. ΘΕΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ*. [Πηγή από το διαδίκτυο] <http://www.aftodioikisi.gr/sunenteuxeis/dr-ioannis-savvas-apokentromenes-diikisis-thesmos-ke-diikitiki-anagkeotita/> (ανακτήθηκε στις 05-10-2019)

Σαχινίδης, Α. Γ. (2007). *Οι επιπτώσεις της ισχύος και του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2011), *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου – Τόμος Ι*, 14η έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη.

Τσιαμαντά, Μ. (2012). *Ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας του "Αχιλλοπούλειου Γενικού Νοσοκομείου Βόλου"*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2012). *Λευκή Βίβλος για τη Διακυβέρνηση*.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & organization development Journal*, 25(2), 161-179.

Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210.

Allison, G. T. (2012). Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects. In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (eds.), *Classics of Public Administration* (17th edn). Boston: Wadsworth.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.

Anderson, A. (2011). *Engaging resistance: How ordinary people successfully champion change*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during- post-stages (part 1). *Management Decision*, 38(9), 649–661.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*, 46(6), 681-703.

Barratt-Pugh, L., Bahn, S., & Gakere, E. (2013). Managers as change agents: Implications for human resource managers engaging with culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 748-764.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(7). 451-470.

Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolias, L. (2015). Organizational culture and job satisfaction of Greek banking institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175 (2015), 314-323.

Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of health organization and management*, 22(5), 496-509.

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper, and New York.

Bissessar, C. (2018). An application of Hofstede's cultural dimension among female educational leaders. *Education Sciences*, 8(2), 77.

Borodin, A. V., & Zavyalova, Y. V. (2016, November). An ontology-based semantic design of the survey questionnaires. In *2016 19th Conference of Open Innovations Association (FRUCT)* (pp. 10-15). IEEE.

Boyne, G. A. (2002). Public Private Management: What is the Difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1): 97-122.

Brace, I. (2008). *Questionnaire design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. London: Kogan Page Publishers.

Brown, A. (1998), *Organisational Culture*, (2nd ed.,) London: Pitman Publishing.

Bruch, H., Gerber, P., & Maier, V. (2005). Strategic change decisions: doing the right change right. *Journal of Change Management*, 5(1), 97-107.

Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, 22(1), 8-26.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 1st ed.; Addison-Wesley: Reading, MA, USA.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass

Cameron, K.S. & Quinn, R.E., (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons.

Campbell, M. J., & Swinscow, T. D. V. (2011). *Statistics at square one*. John Wiley & Sons.

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Oxford: Blackwell.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.

Chuang, Y. T., Church, R., & Zikic, J. (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(1/2), 26-34.

Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Companies Inc.

Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dawson, P. (2003). *Understanding Organizational Change*. London: Sage.

Demeter, C. M., & Tapardel, A. C. (2013). Public and private leadership and performance management. *Manager*, 17(1), 162-167.

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.

Dillman, D. A. (2011). *Mail and Internet surveys: The tailored design method--2007 Update with new Internet, visual, and mixed-mode guide*. John Wiley & Sons.

Doina, R., Mirela, S., & Constantin, R. (2008). The organizational culture and the factors of its formation. *Academic Journal*, 17(4), 559-562.

Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: a look back and a look ahead. *Internet Research*, 28(4), 854-887.

European Commission. (2016). *Standard Eurobarometer 85: Public Opinion in the European Union, First Results*.

European Commission (2017). *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Farmer, R., Oakman, P., & Rice, P. (2016). A review of free online survey tools for undergraduate students. *MSOR Connections*, 15(1), 71-78.

Felipe, C., Roldán, J., & Leal-Rodríguez, A. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.

Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985), Organizational learning, *Academy of management review*, 10(4), 803-813.

Foster, S., & Wilson-Evered, E. (2006). A multidisciplinary approach to assess readiness for change in enterprise system implementations. In *Proceedings of the 20th ANZAM Conference* (pp. 1-22).

Franklin, U. E., & Aguenza, B. B. (2016). Obstacles, resistance and impact of change in organizations: an examination of the Saudi telecommunication company (STC). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), 23-37.

French, W. L., & Bell, C. (2010). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. 1999. *Translate bay Afjeh SAA*, 1(2), 66-73.

French, R. (2011). *Organizational behaviour*. John Wiley & Sons.

Gareis, R., (2010). Designing changes of permanent organizations by processes and projects. *International Journal of Project Management*, 28(4), 314–327.

Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C., (1998). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.

Handy, C. B. (1985), *Understanding Organizations* (3rd Edition). Harmondsworth: Penguin Books.

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.

Harrison, R. (1975). Diagnosing organization ideology. In: J. Jones & J. Pfeiffer (eds), *The 1975 annual handbook for group facilitators*, 101-107. La Jolla, CA: University Associates.

Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS one*, 9(3), e92879.

Higgs, M., & Rowland, D. (2005). All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of change management*, 5(2), 121-151.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of management studies*, 35(1), 1-12.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.

Hulley, S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D. G., & Newman, T. B. (2013). *Designing Clinical Research*. 4th Edition. Philadelphia, USA: LIPPINCOTT WILLIAMS & WILKINS.

Hultman, K.E. 1995. Scaling the Wall of Resistance. *Training and Development*. (October): 15-18.

Hysong, S. J. (2014). The role of organizational culture on a subculture of feedback.

Johansson, C., Åström, S., Kauffeldt, A., Helldin, L., & Carlström, E. (2014). Culture as a predictor of resistance to change: a study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy*, 114(2-3), 156-162.

Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 454-467.

Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.

Joshi, S., (2013). Mixed Research Paradigm: A Parsimonious Approach!. *Journal of Institute of Medicine*, 35(1), pp.78-81.

Jung, T., Scott, T., Davies, H. T., Bower, P., Whalley, D., McNally, R., & Mannion, R. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public administration review*, 69(6), 1087-1096.

Ibidunni, O. S., & Agboola, M. G. (2013). Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(32).

Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C. & Gillespie, D. F. (1999.) A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educ Psychol Meas* 59: 143–158.

Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103.

Kaur, G., Sharma, R. R. K., & Verma, P. (2016, December). Aligning Culture Typologies to Innovative Employee Benefits: Using Cameron and Quinn's

Competing Value Framework. In University of Sri Jayewardenepura, Sri Lanka, *13th International Conference on Business Management (ICBM)*.

Keeton, K. B., & Mengistu, B. (1992). The perception of organizational culture by management level: Implications for training and development. *Public Productivity & Management Review*, 205-213.

Khan, A. R., & Khandaker, S. (2016). Public and Private Organizations: How Different or Similar are They. *Journal of Humanity and Social Sciences, Siberian federal university*, 12(9), 2873–2885.

Knight, R. L. (2014). *Organisational culture, change readiness and retention: a human services perspective* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).

Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59 – 67.

Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 106-114

Ladi, S. (2012). The Eurozone crisis and austerity politics: a trigger for administrative reform in Greece? *GreeSE papers*, 57. London School of Economics and Political Science, Hellenic Observatory, London, UK.

Lepore, L., Metallo, C., Schiavone, F., & Landriani, L. (2018). Cultural orientations and information systems success in public and private hospitals: preliminary evidences from Italy. *BMC health services research*, 18(1), 554.

Lewin, K. (1952). *Field theory in social science*. Selected theoretical papers by Kurt Lewin. London: Tavistock.

Lucas, C., & Kline, T. (2008). Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*, 15(3), 277-287.

Lundy, O. & Cowling, A. (1996). *Strategic human resource management*. London: Routledge.

Lunenburg, F. C. (2010, September). Forces for and resistance to organizational change. In *National forum of educational Administration and supervision journal* (Vol. 27, No. 4, pp. 1-10).

Martin, J. (1992), *Cultures in Organization*, NY: Oxford University Press.

Martin, J. (2013). Organizational culture and organizational change: How shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library. In *Association of College and Research Libraries Conference* (pp. 460-465).

Martins, N., & Martins, E. (2003). Organisational culture. *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa, 379-400.

Mayer, G. (2011). Selected Characteristics of Private and Public Sector Workers. *Analyst in Labor Policy*, July 1, 2011. Congressional Research Service. 7-5700.

Naveed, R. T., Jantan, A. H. B., & Ahmad, N. (2016). Organizational Culture and Organizational Change in Pakistani Commercial Banks. *International Journal of Research*, 15.

Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215 - 231.

Newton, C. J. (2006). An exploration of workplace stressors and employee adjustment: An organisational culture perspective. Doctor of Philosophy (Org. Psych.), Thesis Dissertation, School of Psychology, University of Queensland.

OECD (2011) *Greece: Review of the Central Administration*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing.

Ongera, J. M. (2013). Determinants of change management implementation in parastatals in Kenya: A case of Kenya Revenue Authority. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(3), 625-638.

Onyango, W. P. (2014). Effects of Organization Culture on Change Management: A Case of the Vocational Training Centre for the Blind and Deaf Sikri. *European Journal of Business and Management*, 6(34), 204-214.

Orth, M. S. (2002). *Factors related to resistance and support of organizational change*. (Dissertation). Colorado State University, Fort Collins.

Pacanowsky, M., & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational culture. *The Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 115-130.

Papalazarou, I., & Tsoufas, G. T. (2018). Principal management concepts in Greek public sector: Part II—Management by Objectives. *HOLISTICA—Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 53-72.

- Parry, W., Kirsch, C., Carey, P., & Shaw, D. (2014). Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. *Journal of Change Management*, 14(1), 99-125.
- Pratt, J., Plamping, D., & Gordon, P. (2007). Distinctive characteristics of public sector organizations and the implications for leadership. *Working Paper*, Centre for Innovation in Health Management, University of Leeds.
- Rammata, M. (2011). *Modern Greek Public Administration: Between Bureacracy and Management (in Greek)*. Athens: Kritiki.
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M. & Rachman, A. A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Reissner, S. (2010). Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 287–299.
- Riany, C. O., Musa, G. H., Odera, O., & Okaka, O. (2012). Effects of restructuring on organization performance of mobile phone service providers. *International Review of social sciences and Humanities*, 4(1), 198-204.
- Rosenberg, S., & Mosca, J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 15(3), 139-146.
- Rossidis, I., Aspridis, G., Blanas, N., Bouas, K. & Katsimardos, P. (2016). Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 5(3 S1). 144-150.
- Schein, E. H. (1991). *Organisational Culture and Leadership*, 2nd edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(9), 975-985.
- Schnall, A. H., Wolkin, A., & Nakata, N. (2018). Methods: Questionnaire Development and Interviewing Techniques. In *Disaster Epidemiology* (pp. 101-108). Academic Press.

- Sikh, G. (2011). Analysis of attitudes and behaviours of employees towards organizational change. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 1(1), 1-13.
- Simmerly, R. G. (1987). *Strategic planning and leadership in continuing education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Spector, B. (2011). *Implementing organizational change: Theory into practice – international edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137-141.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53-55.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Trice, H. & Janice B. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Turban, S., Freeman, L., & Waber, B. (2017). A Study Used Sensors to Show That Men and Women Are Treated Differently at Work. *Harvard Business Review*, 23.
- Van Eijnatten, F. M., van der Ark, L. A., & Holloway, S. S. (2015). Ipsative measurement and the analysis of organizational values: an alternative approach for data analysis. *Quality & Quantity*, 49(2), 559-579.
- Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(4), 551-568.
- Vasantha Raju N., & Harinarayana, N.S. (2016, January). Online survey tools: A case study of Google Forms. Paper presented at the *National Conference on "Scientific, Computational & Information Research Trends in Engineering*, GSSS-IETW, Mysore.
- Vehovar, V., & Manfreda, K. L. (2008). *Overview: Online Surveys In Fielding*, *The SAGE Handbook of Online Research Methods*. London: SAGE Publication.
- Villamor, G. B., van Noordwijk, M., Djanibekov, U., Chiong-Javier, M. E., & Catacutan, D. (2014). Gender differences in land-use decisions: shaping multifunctional landscapes?. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 6, 128-133.

Maximini, D. (2015). *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*. Springer.

Werkman, R. A. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 664-684.

Woodman, R. W. & Pasmore, W. A. (1989). *Research in organizational change and development*. Vol 2, Greenwich, CT: JAI Press.

Wudarzewski, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish Conditions. *Central and Eastern European Journal of Management and Economics*, 6(1), 79-105.

Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(3), 349-371.

Yakin, M., & Erdil, O. (2012). Relationships between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public accountants. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αγαπητές/οί συναδέλφισσες και συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο που σας αποστέλλω, εντάσσεται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Αποσκοπεί στο να διερευνήσει την οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας–Στερεάς Ελλάδας σήμερα, καθώς επίσης και αυτή που θα θέλατε να επικρατεί στο μέλλον.

Παρακαλείσθε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια, καταθέτοντας την προσωπική σας άποψη, καθώς δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Επισημαίνεται ότι, το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Ευχαριστώ, εκ των προτέρων, για τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση,

Μαρία Αποστολάκη
Δ/ση Αλλοδαπών & Μετανάστευσης Α.Δ.Θ.Στ.Ε.
Τμήμα Αδειών Διαμονής Ν. Λάρισας
Τηλ.:2413 503 519

Δημογραφικά στοιχεία:

- Φύλο : Άντρας Γυναίκα
- Ηλικία: 21-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61-65
- Επίπεδο μόρφωσης: Απόφοιτος Λυκείου, Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ, Κάτοχος Μεταπτυχιακού, Κάτοχος Διδακτορικού
- Θέση στην ιεραρχία: Υπάλληλος, Προϊστάμενος Τμήματος, Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- Έτη προυπηρεσίας: 0-5, 6-10, 11-15, 16-20, πάνω από 20

Στοιχεία εργασίας:

- Γενική Διεύθυνση: Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας
 Γενική Διεύθυνση Χωροταξικής & Περιβαλλοντικής Πολιτικής
 Γενική Διεύθυνση Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων
- Νομός: Βοιωτίας, Εύβοιας, Ευρυτανίας, Καρδίτσας, Λάρισας, Μαγνησίας, Τρικάλων, Φθιώτιδας, Φωκίδας

Ερωτηματολόγιο:

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις και η κάθε μία έχει 4 εναλλακτικές απαντήσεις. Η απάντηση κάθε ερώτησης συγκεντρώνει 100 μονάδες, τις οποίες θα πρέπει να κατανείμετε στις 4 απαντήσεις, ανάλογα με την ομοιότητα που έχει κάθε απάντηση με τη δική σας υπηρεσία. Δηλαδή, η απάντηση που ταιριάζει περισσότερο στη δική σας υπηρεσία θα λάβει μεγαλύτερο αριθμό μονάδων.

Για παράδειγμα, εάν στην 1η ερώτηση που αφορά τα Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας – Στερεάς Ελλάδας, η υφιστάμενη κατάσταση της υπηρεσίας εκφράζεται περισσότερο από την Α επιλογή, λιγότερο από την Β επιλογή, πολύ λιγότερο από την επιλογή Γ και καθόλου από την επιλογή Δ, η κατανομή των μονάδων στις 4 εναλλακτικές απαντήσεις για την υφιστάμενη κατάσταση θα μπορούσε να είναι: Α: 70 μονάδες, Β: 20 μονάδες, Γ: 10

μονάδα, Δ: 0 μονάδες. Ανάλογα ισχύει και για τις απαντήσεις που θα δοθούν για την επιλογή επιθυμητή κατάσταση.

Προσοχή: το άθροισμα της κατανομής της βαθμολογίας μεταξύ των 4 εναλλακτικών απαντήσεων για κάθε ερώτηση να ισούται με 100 μονάδες.

Καλείστε να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο αποτίμησης της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού 2 φορές. Η πρώτη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αφορά την κατάσταση που επικρατεί σήμερα στον εργασιακό σας χώρο και η δεύτερη συμπλήρωση αναφέρεται στην κατάσταση που θα θέλατε να επικρατεί στον εργασιακό σας χώρο στο μέλλον.

Οι απαντήσεις σας θα αφορούν τον εργασιακό σας χώρο, πχ τμήμα, της Αποκεντρωμένης Διοίκησης όπου εργάζεσθε.

1. ΚΥΡΙΑΡΧΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A Στην υπηρεσία που εργάζομαι επικρατεί ένα ζεστό, φιλικό εργασιακό κλίμα. Μοιάζει σαν μία μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.		
B Η υπηρεσία μου αποτελεί έναν πολύ δυναμικό χώρο, όπου ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις.		
Γ Η υπηρεσία μου είναι έντονα προσανατολισμένη προς την επίτευξη των στόχων της. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στον καθέναν.		

Δ	Η υπηρεσία μου αποτελεί ένα καλά οργανωμένο και δομημένο χώρο, με αυστηρή δομή. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες καθορίζουν γενικά τις δραστηριότητες του προσωπικού.		
	ΣΥΝΟΛΟ	100	100

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να καθοδηγεί, να συμβουλεύει και να διευκολύνει τους εργαζομένους.		
B	Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό και δίνει το καλό παράδειγμα καινοτομίας, επιχειρηματικότητας και ανάληψης ρίσκου.		
Γ	Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, εργάζεται σκληρά, ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα και δίνει το παράδειγμα μιας ισχυρής ηγεσίας που λειτουργεί δυναμικά και ανταγωνιστικά.		
Δ	Η διοίκηση της υπηρεσίας μου, θεωρεί σημαντικό να συντονίζει, να οργανώνει και να ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων της υπηρεσίας.		
	ΣΥΝΟΛΟ	100	100

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου, χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, τη συναίνεση και την συμμετοχικότητα όλου του προσωπικού.		

3. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Β	Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου, χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη ρίσκου, καινοτομία, ελευθερία πρωτοβουλιών και μοναδικότητα.		
Γ	Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου, χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.		
Δ	Ο τρόπος διοίκησης στην υπηρεσία μου, χαρακτηρίζεται από εργασιακή ασφάλεια, προβλεψιμότητα και μακρά περίοδο παραμονής στην ίδια θέση.		
ΣΥΝΟΛΟ		100	100

4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Α	Το στοιχείο που κρατάει ενωμένη την υπηρεσία μου, είναι η αφοσίωση των μελών της και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς την υπηρεσία από όλο το προσωπικό.		
Β	Το στοιχείο που κρατάει ενωμένη την υπηρεσία μου, είναι η αφοσίωση των μελών της στην καινοτόμο σκέψη και στη διαρκή ανάπτυξη του οργανισμού. Δίνεται έμφαση στις νέες ιδέες που βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες.		

4. ΣΥΝΔΕΤΙΚΟΣ ΙΣΤΟΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
Γ	Το στοιχείο που κρατάει ενωμένη την υπηρεσία μου, είναι η αφοσίωση των μελών της στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Δίνεται έμφαση στην ανταγωνιστικότητα.		
Δ	Το στοιχείο που κρατάει ενωμένη την υπηρεσία μου, είναι η αφοσίωση των μελών της στην τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών. Δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση της σταθερότητας και της ομαλής λειτουργίας της υπηρεσίας.		
ΣΥΝΟΛΟ		100	100

5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η εμπιστοσύνη, η συμμετοχή και το αίσθημα της ομάδας είναι σημαντικά.		
B	Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία νέων προκλήσεων. Οι νέες προτάσεις από το προσωπικό και η αναζήτηση νέων ευκαιριών είναι σημαντικές.		
Γ	Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα. Η επίτευξη των στόχων και η κυριαρχία στην αγορά είναι σημαντικές.		

Δ	Η υπηρεσία μου δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία της υπηρεσίας είναι σημαντικές.		
	ΣΥΝΟΛΟ	100	100

6. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ		ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
A	Η υπηρεσία μου ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία, την αφοσίωση και το ενδιαφέρον για το προσωπικό.		
B	Η υπηρεσία μου ορίζει την επιτυχία με βάση την προσφορά νέων υπηρεσιών και νέων τρόπων εξυπηρέτησης προς τους πολίτες.		
Γ	Η υπηρεσία μου ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και στον ανταγωνισμό. Βασικός στόχος είναι να ηγείται του ανταγωνισμού.		
Δ	Η υπηρεσία μου ορίζει την επιτυχία με βάση την αποδοτικότητα που εξαρτάται από τον καλό προγραμματισμό, το χαμηλό κόστος λειτουργίας και την αξιόπιστη παροχή υπηρεσιών.		
	ΣΥΝΟΛΟ	100	100

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ (CLAN CULTURE)

Υφιστάμενη κατάσταση

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,846	,849	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ero1_1	24,88	16,769	106
ero2_1	29,82	15,363	106
ero3_1	24,53	14,369	106
ero4_1	22,63	13,519	106
ero5_1	24,46	11,889	106
ero6_1	26,92	14,858	106

Inter-Item Correlation Matrix

	ero1_1	ero2_1	ero3_1	ero4_1	ero5_1	ero6_1
ero1_1	1,000	,323	,636	,652	,438	,414
ero2_1	,323	1,000	,439	,283	,223	,560
ero3_1	,636	,439	1,000	,671	,572	,554
ero4_1	,652	,283	,671	1,000	,458	,551
ero5_1	,438	,223	,572	,458	1,000	,490

ero6_1	,414	,560	,554	,551	,490	1,000
--------	------	------	------	------	------	-------

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ero1_1	128,37	2870,825	,640	,506	,820
ero2_1	123,42	3250,189	,465	,379	,853
ero3_1	128,72	2901,367	,771	,621	,792
ero4_1	130,61	3076,278	,695	,585	,809
ero5_1	128,78	3388,210	,558	,394	,834
ero6_1	126,32	2987,344	,673	,535	,812

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
153,25	4301,406	65,585	6

Επιθυμητή κατάσταση

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,915	,915	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
fut1_1	31,51	15,480	106
fut2_1	30,98	13,782	106
fut3_1	33,83	15,673	106

fut4_1	32,10	15,986	106
fut5_1	32,30	14,792	106
fut6_1	30,06	14,145	106

Inter-Item Correlation Matrix

	fut1_1	fut2_1	fut3_1	fut4_1	fut5_1	fut6_1
fut1_1	1,000	,552	,540	,587	,439	,422
fut2_1	,552	1,000	,698	,654	,683	,423
fut3_1	,540	,698	1,000	,788	,860	,702
fut4_1	,587	,654	,788	1,000	,784	,693
fut5_1	,439	,683	,860	,784	1,000	,788
fut6_1	,422	,423	,702	,693	,788	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
fut1_1	159,27	4262,124	,581	,444	,924
fut2_1	159,80	4216,541	,709	,622	,906
fut3_1	156,95	3761,722	,868	,792	,883
fut4_1	158,68	3761,782	,846	,718	,886
fut5_1	158,48	3878,252	,857	,845	,886
fut6_1	160,73	4171,572	,714	,686	,906

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
190,78	5675,581	75,336	6

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ (ADHOCRACY CULTURE)

Υφιστάμενη κατάσταση

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,730	,769	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ero1_2	15,65	9,329	106
ero2_2	15,78	9,380	106
ero3_2	18,08	15,634	106
ero4_2	15,15	9,412	106
ero5_2	16,22	9,767	106
ero6_2	23,59	12,050	106

Inter-Item Correlation Matrix

	ero1_2	ero2_2	ero3_2	ero4_2	ero5_2	ero6_2
ero1_2	1,000	,486	,286	,534	,370	,228
ero2_2	,486	1,000	,455	,527	,470	,265
ero3_2	,286	,455	1,000	,228	,143	,076
ero4_2	,534	,527	,228	1,000	,565	,348
ero5_2	,370	,470	,143	,565	1,000	,367
ero6_2	,228	,265	,076	,348	,367	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ero1_2	88,82	1442,606	,537	,350	,677
ero2_2	88,69	1364,845	,660	,464	,645
ero3_2	86,40	1310,032	,315	,223	,769
ero4_2	89,32	1385,268	,623	,483	,654
ero5_2	88,25	1427,773	,525	,391	,678
ero6_2	80,88	1460,090	,331	,167	,733

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
104,47	1910,499	43,709	6

Επιθυμητή κατάσταση**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,737	,757	6

Cronbach's Alpha
Based on

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
fut1_2	19,93	10,685	106
fut2_2	18,25	8,822	106
fut3_2	19,14	9,479	106
fut4_2	19,68	8,604	106

fut5_2	20,41	7,811	106
fut6_2	27,80	11,453	106

Inter-Item Correlation Matrix

	fut1_2	fut2_2	fut3_2	fut4_2	fut5_2	fut6_2
fut1_2	1,000	,542	,471	,427	,208	,053
fut2_2	,542	1,000	,451	,359	,250	,111
fut3_2	,471	,451	1,000	,422	,506	,138
fut4_2	,427	,359	,422	1,000	,651	,207
fut5_2	,208	,250	,506	,651	1,000	,332
fut6_2	,053	,111	,138	,207	,332	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
fut1_2	105,28	982,129	,484	,423	,698
fut2_2	106,96	1053,275	,505	,352	,692
fut3_2	106,08	985,537	,579	,427	,669
fut4_2	105,54	1015,946	,602	,518	,667
fut5_2	104,81	1068,250	,570	,553	,680
fut6_2	97,42	1123,693	,215	,114	,786

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
125,22	1420,191	37,685	6

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET CULTURE)

Υφιστάμενη κατάσταση

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,711	,705	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ero1_3	23,41	11,978	106
ero2_3	20,46	7,537	106
ero3_3	17,14	9,897	106
ero4_3	25,95	11,122	106
ero5_3	16,28	10,188	106
ero6_3	13,65	9,834	106

Inter-Item Correlation Matrix

	ero1_3	ero2_3	ero3_3	ero4_3	ero5_3	ero6_3
ero1_3	1,000	,255	,373	,367	,304	,272
ero2_3	,255	1,000	,121	,051	,132	,153
ero3_3	,373	,121	1,000	,308	,522	,439
ero4_3	,367	,051	,308	1,000	,360	,083
ero5_3	,304	,132	,522	,360	1,000	,531
ero6_3	,272	,153	,439	,083	,531	1,000

Item-Total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

ero1_3	93,49	1013,090	,486	,266	,659
ero2_3	96,43	1354,781	,209	,076	,728
ero3_3	99,75	1064,415	,565	,359	,634
ero4_3	90,94	1129,806	,366	,244	,698
ero5_3	100,61	1036,011	,591	,439	,624
ero6_3	103,25	1133,806	,448	,354	,670

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
116,90	1527,370	39,082	6

Επιθυμητή κατάσταση

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,821	,822	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
fut1_3	22,11	11,570	106
fut2_3	21,39	9,561	106
fut3_3	17,26	10,351	106
fut4_3	23,11	10,083	106
fut5_3	17,56	10,185	106
fut6_3	13,88	9,840	106

Inter-Item Correlation Matrix

	fut1_3	fut2_3	fut3_3	fut4_3	fut5_3	fut6_3
fut1_3	1,000	,379	,482	,478	,392	,245
fut2_3	,379	1,000	,343	,480	,293	,312
fut3_3	,482	,343	1,000	,462	,710	,547
fut4_3	,478	,480	,462	1,000	,417	,270
fut5_3	,392	,293	,710	,417	1,000	,711
fut6_3	,245	,312	,547	,270	,711	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
fut1_3	93,20	1416,084	,527	,338	,808
fut2_3	93,92	1557,613	,477	,294	,814
fut3_3	98,05	1361,093	,708	,571	,766
fut4_3	92,20	1467,798	,569	,388	,796
fut5_3	97,75	1378,282	,697	,665	,768
fut6_3	101,43	1490,248	,555	,531	,799

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
115,31	2009,112	44,823	6

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ (HIERARCHY CULTURE)

Υφιστάμενη κατάσταση

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,806	,808	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ero1_4	36,07	21,429	106
ero2_4	33,93	16,728	106
ero3_4	40,25	19,924	106
ero4_4	36,26	18,409	106
ero5_4	43,04	19,339	106
ero6_4	35,83	17,128	106

Inter-Item Correlation Matrix

	ero1_4	ero2_4	ero3_4	ero4_4	ero5_4	ero6_4
ero1_4	1,000	,307	,434	,386	,449	,213
ero2_4	,307	1,000	,633	,173	,290	,375
ero3_4	,434	,633	1,000	,290	,492	,592
ero4_4	,386	,173	,290	1,000	,589	,443
ero5_4	,449	,290	,492	,589	1,000	,515
ero6_4	,213	,375	,592	,443	,515	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

ero1_4	189,32	4649,687	,487	,321	,798
ero2_4	191,45	5100,974	,482	,403	,794
ero3_4	185,13	4346,744	,681	,607	,748
ero4_4	189,12	4870,490	,515	,411	,787
ero5_4	182,35	4458,077	,658	,498	,754
ero6_4	189,56	4842,954	,585	,473	,773

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
225,39	6531,668	80,819	6

Επιθυμητή κατάσταση

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha		
Based on		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,857	,858	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
fut1_4	26,44	15,184	106
fut2_4	29,38	13,971	106
fut3_4	29,76	15,366	106
fut4_4	25,10	12,948	106
fut5_4	29,74	13,878	106

Inter-Item Correlation Matrix

fut1_4	fut2_4	fut3_4	fut4_4	fut5_4
--------	--------	--------	--------	--------

fut1_4	1,000	,448	,516	,630	,436
fut2_4	,448	1,000	,546	,388	,434
fut3_4	,516	,546	1,000	,631	,798
fut4_4	,630	,388	,631	1,000	,653
fut5_4	,436	,434	,798	,653	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
fut1_4	113,98	2160,781	,611	,457	,845
fut2_4	111,05	2325,207	,544	,337	,859
fut3_4	110,66	1951,045	,786	,704	,796
fut4_4	115,32	2212,087	,718	,579	,818
fut5_4	110,69	2133,969	,723	,679	,815

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
140,42	3253,656	57,041	5

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΣΩΝ ΟΡΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΟΙΚΕΙΟΤΗΤΑΣ (CLAN CULTURE)

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 now_1	25,3569	6	2,61011	1,06557
future_1	31,7972	6	1,28532	,52473

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 now_1 & future_1	6	-,633	,177

Paired Samples Test

		Paired Differences		95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)	
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper				
Pair 1	now_1 - future_1	-6,44025	3,56523	1,45550	-10,18173	-2,69877	-4,425	5	,007

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ (ADHOCRACY CULTURE)

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 now_2	17,5236	6	3,27831	1,33836
future_2	20,8695	6	3,47529	1,41878

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 now_2 & future_2	6	,900	,015

Paired Samples Test

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	now_2 - future_2	-3,34591	1,52257	,62159	-4,94375	-1,74807	-5,383	5	,003

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ (MARKET CULTURE)

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 now_3	19,9230	6	4,60938	1,88177
future_3	19,2186	6	3,55974	1,45326

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 now_3 & future_3	6	,973	,001

Paired Samples Test

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	now_3 - future_3	,70440	1,40905	,57524	-,77431	2,18311	1,225	5	,275

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ (HIERARCHY CULTURE)

T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 now_4	37,1965	6	3,38989	1,38392
future_4	28,1148	6	1,94033	,79214

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 now_4 & future_4	6	,349	,498

Paired Samples Test

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper			
Pair 1 now_4 - future_4	9,08176	3,26674	1,33364	5,65353	12,50999	6,810	5	,001

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΝΟΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ

Φύλο

	gender	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ClanNow	1	,190	47	,000	,853	47	,000
	2	,100	59	,200*	,953	59	,022
AdhocracyNow	1	,114	47	,160	,979	47	,566
	2	,090	59	,200*	,976	59	,282
MarketNow	1	,101	47	,200*	,982	47	,664
	2	,122	59	,030	,953	59	,023
HierarchyNow	1	,073	47	,200*	,984	47	,769
	2	,121	59	,030	,940	59	,006
ClanFuture	1	,173	47	,001	,869	47	,000
	2	,101	59	,200*	,948	59	,014
AdhocracyFuture	1	,098	47	,200*	,986	47	,821
	2	,105	59	,169	,978	59	,368
MarketFuture	1	,170	47	,002	,951	47	,046
	2	,145	59	,003	,916	59	,001
HierarchyFuture	1	,079	47	,200*	,978	47	,507
	2	,100	59	,200*	,950	59	,017

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

a. Lilliefors Significance Correction

Ηλικία

	age	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ClanNow	2	,180	17	,147	,832	17	,006
	3	,180	48	,000	,803	48	,000
	4	,132	35	,129	,972	35	,502
	5	,306	6	,082	,756	6	,023
AdhocracyNow	2	,158	17	,200*	,926	17	,187
	3	,093	48	,200*	,982	48	,674
	4	,160	35	,023	,938	35	,048
	5	,291	6	,122	,868	6	,219
MarketNow	2	,119	17	,200*	,970	17	,817
	3	,164	48	,002	,960	48	,099
	4	,074	35	,200*	,988	35	,964

	5	,225	6	,200 [*]	,942	6	,679
HierarchyNow	2	,125	17	,200 [*]	,924	17	,172
	3	,102	48	,200 [*]	,972	48	,296
	4	,124	35	,188	,962	35	,263
	5	,257	6	,200 [*]	,845	6	,143
ClanFuture	2	,156	17	,200 [*]	,863	17	,017
	3	,203	48	,000	,831	48	,000
	4	,129	35	,152	,965	35	,332
	5	,282	6	,148	,840	6	,131
AdhocracyFuture	2	,131	17	,200 [*]	,968	17	,789
	3	,119	48	,089	,980	48	,593
	4	,121	35	,200 [*]	,975	35	,601
	5	,203	6	,200 [*]	,887	6	,301
MarketFuture	2	,246	17	,007	,818	17	,004
	3	,127	48	,052	,960	48	,097
	4	,154	35	,035	,960	35	,234
	5	,314	6	,066	,809	6	,071
HierarchyFuture	2	,142	17	,200 [*]	,915	17	,119
	3	,092	48	,200 [*]	,975	48	,397
	4	,139	35	,082	,960	35	,237
	5	,274	6	,179	,861	6	,192

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

a. Lilliefors Significance Correction

Επίπεδο μόρφωσης

Tests of Normality

	education	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ClanNow	1	,252	19	,002	,809	19	,002
	2	,096	43	,200 [*]	,962	43	,170
	3	,162	39	,011	,852	39	,000
	4	,225	5	,200 [*]	,857	5	,216
AdhocracyNow	1	,219	19	,017	,886	19	,028
	2	,090	43	,200 [*]	,988	43	,936
	3	,145	39	,037	,957	39	,137
	4	,268	5	,200 [*]	,873	5	,278
MarketNow	1	,149	19	,200 [*]	,956	19	,498
	2	,093	43	,200 [*]	,968	43	,277
	3	,136	39	,068	,962	39	,216
	4	,289	5	,200 [*]	,776	5	,051

HierarchyNow	1	,176	19	,124	,936	19	,222
	2	,106	43	,200*	,980	43	,662
	3	,111	39	,200*	,966	39	,291
	4	,317	5	,112	,866	5	,250
ClanFuture	1	,232	19	,008	,831	19	,003
	2	,094	43	,200*	,957	43	,104
	3	,127	39	,113	,875	39	,000
	4	,217	5	,200*	,895	5	,383
AdhocracyFuture	1	,139	19	,200*	,924	19	,136
	2	,087	43	,200*	,976	43	,515
	3	,123	39	,144	,969	39	,344
	4	,330	5	,080	,853	5	,205
MarketFuture	1	,173	19	,137	,952	19	,429
	2	,117	43	,162	,967	43	,243
	3	,192	39	,001	,900	39	,002
	4	,293	5	,186	,803	5	,086
HierarchyFuture	1	,181	19	,103	,956	19	,501
	2	,076	43	,200*	,987	43	,901
	3	,101	39	,200*	,951	39	,089
	4	,322	5	,099	,805	5	,088

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

a. Lilliefors Significance Correction

Θέση ευθύνης

Tests of Normality

	hierarchy	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ClanNow	1	,139	82	,000	,896	82	,000
	2	,229	22	,004	,837	22	,002
	3	,260	2	.			
AdhocracyNow	1	,090	82	,095	,985	82	,472
	2	,117	22	,200*	,967	22	,640
	3	,260	2	.			
MarketNow	1	,116	82	,008	,971	82	,056
	2	,224	22	,006	,904	22	,036
	3	,260	2	.			
HierarchyNow	1	,092	82	,085	,975	82	,108
	2	,137	22	,200*	,964	22	,579
	3	,260	2	.			
ClanFuture	1	,150	82	,000	,894	82	,000

	2	,244	22	,001	,883	22	,014
	3	,260	2	.			
AdhocracyFuture	1	,069	82	,200 [*]	,987	82	,596
	2	,146	22	,200 [*]	,969	22	,695
	3	.	2	.			
MarketFuture	1	,127	82	,002	,945	82	,001
	2	,191	22	,037	,869	22	,008
	3	,260	2	.			
HierarchyFuture	1	,088	82	,179	,981	82	,258
	2	,092	22	,200 [*]	,980	22	,918
	3	,260	2	.			

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

a. Lilliefors Significance Correction

Χρόνια προϋπηρεσίας

	years	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ClanNow	2	,153	8	,200 [*]	,945	8	,659
	3	,208	21	,019	,847	21	,004
	4	,138	33	,110	,924	33	,023
	5	,140	44	,029	,926	44	,008
AdhocracyNow	2	,223	8	,200 [*]	,872	8	,159
	3	,065	21	,200 [*]	,990	21	,998
	4	,127	33	,197	,975	33	,627
	5	,100	44	,200 [*]	,949	44	,052
MarketNow	2	,149	8	,200 [*]	,931	8	,521
	3	,113	21	,200 [*]	,970	21	,726
	4	,077	33	,200 [*]	,983	33	,878
	5	,162	44	,005	,915	44	,003
HierarchyNow	2	,273	8	,080	,854	8	,104
	3	,097	21	,200 [*]	,991	21	,999
	4	,128	33	,189	,972	33	,532
	5	,140	44	,031	,944	44	,032
ClanFuture	2	,146	8	,200 [*]	,970	8	,897
	3	,194	21	,039	,831	21	,002
	4	,131	33	,160	,927	33	,030
	5	,158	44	,008	,924	44	,006
AdhocracyFuture	2	,162	8	,200 [*]	,901	8	,295
	3	,112	21	,200 [*]	,971	21	,759

	4	,136	33	,126	,978	33	,734
	5	,118	44	,143	,977	44	,510
MarketFuture	2	,131	8	,200*	,976	8	,939
	3	,190	21	,046	,906	21	,045
	4	,148	33	,065	,960	33	,252
	5	,145	44	,021	,923	44	,006
HierarchyFuture	2	,170	8	,200*	,897	8	,272
	3	,085	21	,200*	,992	21	1,000
	4	,091	33	,200*	,971	33	,495
	5	,111	44	,200*	,972	44	,364

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

a. Lilliefors Significance Correction

Γενική Διεύθυνση εργασίας

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	department	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ClanNow	1	,223	19	,014	,879	19	,020
	2	,154	67	,000	,904	67	,000
	3	,227	20	,008	,805	20	,001
AdhocracyNow	1	,178	19	,114	,961	19	,586
	2	,110	67	,043	,957	67	,020
	3	,187	20	,064	,890	20	,027
MarketNow	1	,145	19	,200*	,952	19	,421
	2	,089	67	,200*	,972	67	,131
	3	,170	20	,130	,909	20	,060
HierarchyNow	1	,203	19	,038	,884	19	,025
	2	,118	67	,021	,964	67	,051
	3	,115	20	,200*	,963	20	,614
ClanFuture	1	,209	19	,029	,857	19	,009
	2	,149	67	,001	,904	67	,000
	3	,175	20	,109	,809	20	,001
AdhocracyFuture	1	,136	19	,200*	,963	19	,626
	2	,093	67	,200*	,965	67	,057
	3	,183	20	,079	,859	20	,008
MarketFuture	1	,267	19	,001	,868	19	,013
	2	,169	67	,000	,946	67	,006
	3	,197	20	,041	,822	20	,002
HierarchyFuture	1	,130	19	,200*	,922	19	,123
	2	,110	67	,044	,957	67	,021

3	,125	20	,200*	,954	20	,430
---	------	----	-------	------	----	------

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

a. Lilliefors Significance Correction

Νομός εργασίας

	Tests of Normality						
	area	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ClanNow	1	,375	4	.	,817	4	,137
	2	,236	7	,200*	,888	7	,263
	3	,280	9	,041	,754	9	,006
	4	,162	8	,200*	,942	8	,633
	5	,161	49	,003	,855	49	,000
	6	,182	9	,200*	,899	9	,248
	7	,286	9	,032	,818	9	,032
	8	,201	9	,200*	,856	9	,087
	9	,260	2	.			
AdhocracyNow	1	,292	4	.	,835	4	,181
	2	,226	7	,200*	,925	7	,512
	3	,132	9	,200*	,971	9	,904
	4	,165	8	,200*	,949	8	,705
	5	,072	49	,200*	,982	49	,646
	6	,144	9	,200*	,955	9	,744
	7	,175	9	,200*	,965	9	,848
	8	,140	9	,200*	,950	9	,686
	9	,260	2	.			
MarketNow	1	,269	4	.	,878	4	,332
	2	,261	7	,163	,920	7	,469
	3	,198	9	,200*	,844	9	,065
	4	,228	8	,200*	,876	8	,174
	5	,116	49	,097	,964	49	,139
	6	,271	9	,056	,784	9	,013
	7	,120	9	,200*	,958	9	,776
	8	,223	9	,200*	,949	9	,681
	9	,260	2	.			
HierarchyNow	1	,281	4	.	,883	4	,352
	2	,214	7	,200*	,932	7	,567
	3	,132	9	,200*	,971	9	,902
	4	,241	8	,190	,825	8	,053
	5	,139	49	,019	,966	49	,166

	6	,172	9	,200*	,885	9	,177
	7	,183	9	,200*	,954	9	,732
	8	,182	9	,200*	,921	9	,403
	9	,260	2	.			
ClanFuture	1	,428	4	.	,674	4	,006
	2	,199	7	,200*	,925	7	,508
	3	,304	9	,016	,739	9	,004
	4	,135	8	,200*	,934	8	,557
	5	,174	49	,001	,843	49	,000
	6	,266	9	,066	,841	9	,060
	7	,205	9	,200*	,917	9	,364
	8	,239	9	,145	,884	9	,172
	9	,260	2	.			
AdhocracyFuture	1	,184	4	.	,980	4	,904
	2	,246	7	,200*	,934	7	,588
	3	,180	9	,200*	,959	9	,785
	4	,187	8	,200*	,895	8	,258
	5	,082	49	,200*	,989	49	,934
	6	,107	9	,200*	,983	9	,977
	7	,202	9	,200*	,962	9	,817
	8	,225	9	,200*	,920	9	,393
	9	,260	2	.			
MarketFuture	1	,240	4	.	,937	4	,635
	2	,188	7	,200*	,955	7	,773
	3	,202	9	,200*	,886	9	,180
	4	,224	8	,200*	,863	8	,129
	5	,170	49	,001	,933	49	,008
	6	,224	9	,200*	,897	9	,233
	7	,158	9	,200*	,956	9	,760
	8	,288	9	,030	,850	9	,075
	9	,260	2	.			
HierarchyFuture	1	,289	4	.	,837	4	,188
	2	,166	7	,200*	,916	7	,440
	3	,169	9	,200*	,948	9	,670
	4	,264	8	,106	,820	8	,046
	5	,078	49	,200*	,986	49	,827
	6	,203	9	,200*	,868	9	,118
	7	,162	9	,200*	,966	9	,855
	8	,325	9	,007	,863	9	,102
	9	,260	2	.			

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

a. Lilliefors Significance Correction

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5: ΕΛΕΓΧΟΙ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ

Φύλο

Mann-Whitney Test

	Test Statistics ^a							
	ClanNow	AdhocracyNow	MarketNow	HierarchyNow	ClanFuture	AdhocracyFuture	MarketFuture	HierarchyFuture
Mann-Whitney U	1349,00	1224,500	1360,500	1235,500	1338,500	1286,500	1318,500	1266,500
Wilcoxon W	2477,00	2994,500	2488,500	2363,500	2466,500	3056,500	2446,500	2394,500
Z	-,239	-1,032	-,166	-,961	-,306	-,637	-,433	-,764
Asymp. Sig. (2-tailed)	,811	,302	,868	,337	,760	,524	,665	,445

a. Grouping Variable: gender

Ηλικία

Nonparametric Correlations

		Correlations									
		age	ClanNow	AdhocracyNow	MarketNow	HierarchyNow	ClanFuture	AdhocracyFuture	MarketFuture	HierarchyFuture	
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,217*	-,111	,102	-,066	,138	-,100	,088	-,040	
	Sig. (2-tailed)	.	,025	,255	,298	,503	,158	,307	,372	,687	
	N	106	106	106	106	106	106	106	106	106	

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

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

Επίπεδο μόρφωσης**Nonparametric Correlations**

			Correlations								
			educ ation	Clan Now	Adhocra cyNow	Marke tNow	Hierarch yNow	ClanF uture	Adhocrac yFuture	Market Future	Hierarchy Future
Spear man's rho	educ ation	Correl	1,000	-,070	-,125	-,103	,128	-,047	-,144	-,105	,125
		Coeffi cient									
		Sig. (2- tailed)	.	,479	,203	,294	,192	,633	,141	,286	,200
N			106	106	106	106	106	106	106	106	106

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

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

Χρόνια προϋπηρεσίας**Nonparametric Correlations**

			Correlations								
			ye ars	Clan Now	Adhocrac yNow	Market Now	Hierarch yNow	ClanF uture	Adhocrac yFuture	MarketF uture	Hierarchy Future
Spear man's rho	ye ars	Correl	1,000	,156	-,074	-,064	,036	,081	-,042	-,004	,024
		Coeffi cient									
		Sig. (2- tailed)	.	,111	,451	,517	,713	,411	,670	,965	,810
N			106	106	106	106	106	106	106	106	106

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

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

Θέση ευθύνης

Nonparametric Correlations

		Correlations									
		hierarchy	Clan Now	AdhocracyNow	MarketNow	HierarchyNow	ClanFuture	AdhocracyFuture	MarketFuture	HierarchyFuture	
Spearman's rho	Correlation	1,000	,295*	-,101	-,023	-,072	,255**	-,127	-,049	-,073	
	Coefficient										
	Sig. (2-tailed)		,002	,303	,815	,466	,008	,194	,616	,459	
N		106	106	106	106	106	106	106	106	106	

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

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

Γενική Διεύθυνση εργασίας

Kruskal-Wallis Test

	Test Statistics ^{a,b}							
	ClanNow	AdhocracyNow	MarketNow	HierarchyNow	ClanFuture	AdhocracyFuture	MarketFuture	HierarchyFuture
Kruskal-Wallis H	2,486	1,455	4,186	5,886	4,316	1,925	3,733	6,827
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,289	,483	,123	,053	,116	,382	,155	,033

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: department

Νομός εργασίας

Kruskal-Wallis Test

	Test Statistics ^{a,b}							
	ClanNow	AdhocracyNow	MarketNow	HierarchyNow	ClanFuture	AdhocracyFuture	MarketFuture	HierarchyFuture

Kruskal-Wallis H	4,511	9,508	8,925	4,219	4,433	11,256	13,550	4,565
df	8	8	8	8	8	8	8	8
Asymptotic Sig.	,808	,301	,349	,837	,816	,188	,094	,803

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: area