



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

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

---

**ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ-  
ΜΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΩΝ  
ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

---

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ**  
**ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΒΑΪΡΑΚΤΑΡΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**  
**ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΠΑΔΗΜΟΠΟΥΛΟΣ**

ΥΠΟΒΛΗΘΗΚΕ ΩΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΣ  
ΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

**ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ 2019-2020**

## ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

---

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΑΠΑΔΗΜΟΠΟΥΛΟΣ

Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΡΩΣΣΙΔΗΣ

Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ: ΛΑΜΠΡΟΣ ΜΠΑΜΠΑΛΙΟΥΤΑΣ

---

### *Βεβαίωση αυτοδύναμης συγγραφής της εργασίας*

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη Δικαιοσύνη-Μια Διερευνητική Προσέγγιση από την πλευρά των Δικαστικών Υπαλλήλων» 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».*

*ΕΜΕΙΣ ΟΙ ΛΑΟΙ ΤΩΝ  
ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΕΘΝΩΝ  
ΕΙΜΑΣΤΕ ΑΠΟΦΑΣΙΣΜΕΝΟΙ*

*«Να δημιουργήσουμε  
προϋποθέσεις κάτω από τις  
οποίες μπορεί να υπάρξει  
δικαιοσύνη και σεβασμός  
προς τις υποχρεώσεις που  
προκύπτουν από τις συνθήκες  
και από άλλες πηγές διεθνούς  
δικαίου»*

*Χάρτης των Ηνωμένων  
Εθνών*

## Ευχαριστίες

---

Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον κ. Ιωάννη Παπαδημόπουλο, καθηγητή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και επιβλέποντα της μεταπτυχιακής μου εργασίας, του οποίου η συμβολή, υποστήριξη και ενθάρρυνση, υπήρξαν καθοριστικοί παράγοντες για την εκπόνηση αυτής.

Επίσης θερμές ευχαριστίες, στον καθηγητή κ. Ιωάννη Ρωσσίδη, που αποτέλεσε την αφετηρία για την εργασία αυτή, θέτοντας το πλαίσιο της μάθησης. Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω, όλους τους καθηγητές μου και το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, που διέδιδαν τις γνώσεις μου, αποκομίζοντας πολύτιμη και πολύπλευρη εμπειρία.

Ένα ευχαριστώ δεν θα ήταν αρκετό, για την αστείρευτη και άνευ όρων βοήθεια που μου προσέφερε η αδερφή μου, καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας, χωρίς την παρότρυνση και ενθάρρυνση της οποίας, ίσως και να μην είχα καν ξεκινήσει την προσπάθεια.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγο και τα παιδιά μου δεν είναι αρκετό να εκφράσω, για την τεράστια συμπαράσταση, υποστήριξη και συνδρομή τους, καθώς και την υπομονή που επέδειξαν, αφού αδιαμαρτύρητα στάθηκαν δίπλα μου σε όλο το διάστημα της παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος.

## Πίνακας Περιεχομένων

---

Βεβαίωση αυτοδύναμης συγγραφής της εργασίας .....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	ix
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	x
ABSTRACT .....	xi
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> .....	5
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	5
1.1 Ιστορική ανασκόπηση .....	5
1.2 Ορισμός της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	7
1.3 Κατηγορίες Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών .....	8
1.4 Διαστάσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .....	9
1.5 Αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> .....	13
ΕΝΩΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ .....	13
2.1 Ευρωπαϊκή και Διεθνής «Χάρτα» αρχών Κράτους Δικαίου .....	13
2.2 Eu Justice Scoreboard .....	15
2.3 Cerej .....	17
2.4 Cyberjustice .....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> .....	21
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .....	21

3.1	Στρατηγική, στόχοι και αποτελέσματα εισαγωγής των αρχών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	21
3.2	Έργα Ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης μεγάλης εμβέλειας.....	24
3.2.1	Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων ΔΔ .....	25
3.2.2	Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων ΠΠ.....	26
3.2.3	Ολοκληρωμένο Σύστημα Πρακτικών Δικαστηρίων (ΟΣΠΔ) .....	28
3.2.4	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Εθνικού Ποινικού Μητρώου ..	28
3.3.5	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Καταστημάτων Κράτησης .....	29
3.3	Έργα μικρής εμβέλειας .....	30
3.3.1	Ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφου .....	31
3.3.2	Ηλεκτρονικό πινάκιο στην πολιτική δίκη .....	32
3.3.3	Τηλεσυνεδρίαση.....	32
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	34
	<b>Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ-</b> .....	34
	<b>Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ</b> .....	34
4.1	Η Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη ως Αλλαγή .....	34
4.2	Αιτίες αντιστάσεων στις αλλαγές .....	36
4.3	Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές .....	38
4.4	Θεωρητικά μοντέλα εφαρμογής αλλαγών .....	44
4.5	Η συμβολή της Διοίκησης αλλαγών .....	46
	<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b> .....	49
	<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	49
5.1	Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών .....	53
5.2	Ανάλυση Ερωτηματολογίου .....	56
5.2.1	Performance Expectancy (Αντίληψη χρησιμότητας).....	56
5.2.2	Effort Expectancy (Βαθμός Δυσκολίας).....	58

5.2.3 Attitude toward Behavior (Στάση προς συμπεριφορά).....	60
5.2.4 Intention to Use (Πρόθεση για χρήση).....	61
5.2.5 Experience (Εμπειρία).....	63
5.2.6 Change Attitude and Change Management (Στάση στην αλλαγή).....	64
5.3 Συμπεράσματα Έρευνας.....	70
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο</b> .....	72
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b> .....	72
6.1 Σύνοψη Συμπερασμάτων.....	72
6.2 Περιορισμοί – Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα .....	76
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	78
<b>ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	79
<b>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ-ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ</b> .....	80
<b>ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ</b> .....	83
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	85

## Κατάλογος Πινάκων

---

Πίνακας 1: Ανάλυση Αξιοπιστίας μεταβλητών κατά Cronbach Alpha.....	52
Πίνακας 2: Φύλο των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα .....	53
Πίνακας 3: Ηλικία των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα .....	54
Πίνακας 4: Εκπαιδευτικό Επίπεδο των υπαλλήλων .....	55
Πίνακας 5: Προϋπηρεσία των υπαλλήλων .....	55
Πίνακας 6: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς την αντίληψη χρησιμότητας .....	57
Πίνακας 7: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς το βαθμό δυσκολίας .....	59
Πίνακας 8: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς τη στάση προς συμπεριφορά.....	60
Πίνακας 9: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς την πρόθεση για χρήση.....	62
Πίνακας 10: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς την εμπειρία των υπαλλήλων .....	63
Πίνακας 11: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς τη στάση στην αλλαγή .....	65
Πίνακας 12: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση των Μεταβλητών .....	67
Πίνακας 13: Συσχέτιση μεταβλητών κατά Pearson .....	68



## Κατάλογος Συντομογραφιών

---

<b>ΕΕ</b>	Ευρωπαϊκή Ένωση
<b>ΤΠΕ</b>	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
<b>e-justice</b>	Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη
<b>CEPEJ</b>	Council of Europe European Commission for the efficiency of justice
<b>ΟΗΕ</b>	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
<b>ΟΣΔΔΥ-ΔΔ</b>	Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων (Διοικητική Διαδικασία)
<b>ΟΣΔΔΥ-ΠΠ</b>	Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων (Πολιτική και Ποινική Διαδικασία)
<b>ΟΣΠΑ</b>	Ολοκληρωμένο Σύστημα Πρακτικών Δικαστηρίων
<b>ΠΑ</b>	Προεδρικό Διάταγμα
<b>ΣΤΕ</b>	Συμβούλιο της Επικρατείας
<b>ΝΣΚ</b>	Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
<b>ΦΕΚ</b>	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
<b>ECLI</b>	Αναγνωριστικό Ευρωπαϊκής Νομολογίας
<b>ECI</b>	Αναγνωριστικό Ευρωπαϊκής Νομοθεσίας
<b>ΣΔΙΤ</b>	Σύμπραξη Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα
<b>UTAUT</b>	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology,
<b>G2C</b>	Government to Citizen
<b>G2E</b>	Government to Employee
<b>G2B</b>	Government to Business
<b>G2G</b>	Government to Government

## Περίληψη

---

Οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία ευνόησαν τη μετεξέλιξη του αιώνα, ως την εποχή της πληροφορίας. Δημιουργήθηκαν έτσι, όλες εκείνες οι συνθήκες για την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και προγραμμάτων στη δικαιοσύνη, η οποία αποτέλεσε την αφετηρία των μεταρρυθμίσεων και ρυθμιστικό παράγοντα στην τεκμηρίωση και αποκατάσταση της Δικαιοσύνης στο θεσμικό της ρόλο, ως θεματοφύλακα της νομιμότητας και του δικαίου, εγγυήτρια των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της κοινωνικής συνοχής, παράγοντα ανάπτυξης και κρίσιμο συντελεστή, για κάθε μορφή επένδυσης και οικονομικής δραστηριότητας στον τόπο μας.

Η αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα αποτελούν κεντρικό θέμα, αλλά και μέτρο αξιολόγησης, του συστήματος και μηχανισμού λειτουργίας της δικαιοσύνης, που διαμορφώνεται τα τελευταία χρόνια, με διεθνείς Συνθήκες και σε διεθνείς Οργανισμούς. Η σύνδεσή της με τους στόχους και τους σκοπούς της Ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης αποτελεί κεντρική επιδίωξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όλες τις χώρες που λαμβάνουν μέρος στον στίβο του αγώνα της ανάπτυξης και της ευημερίας των πολιτών τους.

Με αφετηρία το θεωρητικό υπόβαθρο, που προκύπτει από την βιβλιογραφική επισκόπηση και συλλέγοντας εμπειρικά δεδομένα, που θα προκύψουν από ειδικά διαμορφωμένα για το σκοπό της έρευνας ερωτηματολόγια, επιχειρείται η διερεύνηση, αλλά και η συσχέτιση των παραγόντων επιτυχίας ενός οργανωμένου συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δικαιοσύνη, όπως αυτό εφαρμόζεται την παρούσα χρονική στιγμή, και της διοίκησης των αλλαγών, ως προϋποθέσεις για τον βαθμό ή το επίπεδο επίτευξης των στόχων που θέτει.

**Λέξεις–Κλειδιά:** ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ηλεκτρονική δικαιοσύνη, αποτελεσματικότητα, οικονομική ανάπτυξη, ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης δικαστικών υποθέσεων, βαθμός αποδοχής, διοίκηση αλλαγών.

## Abstract

---

The rapid advances in technology favored the evolution of the century, as the information age. All these conditions were created for the introduction of new technologies and programs into the judiciary, which was the starting point of the reforms and the regulator in the documentation and restoration of justice in its institutional role, as guardian of legality and human rights, growth factor and critical factor, for any form of investment and economic activity in our country.

Effectiveness, efficiency and productivity are a central issue, but also a measure, of the justice system evaluation and mechanism that has been developed in recent years, with international treaties and with international organizations. Linking it to the goals and objectives of e-Justice is a central pursuit and a competitive advantage in all countries participating in the struggle for the development and prosperity of their citizens.

Starting from the theoretical background, which emerges from the literature review and empirical data derived from questionnaires specially designed for the purpose of research, we attempt to investigate, as well as to correlate the success factors of an organized eGovernment system in justice and change management, as preconditions for the degree or level of achievement of the goals it sets.

**Keywords:** e-government, e-justice, efficiency, economic growth, integrated case management information system, degree of acceptance, change management

## Εισαγωγή

---

Η μετάβαση στην εποχή της πληροφορίας, η εντυπωσιακή ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και των πληροφοριακών συστημάτων και η αναγωγή της γνώσης σ' έναν εκ των πολυτιμότερων επιχειρησιακών πόρων, τροποποίησαν σημαντικά το παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον, μεταβάλλοντας τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Ο εκσυγχρονισμός και οι μεταρρυθμίσεις, βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες ενός σύγχρονα δομημένου κράτους, προϋποθέτουν μια ολιστική θεώρηση διαμόρφωσης οργανωσιακής κουλτούρας, που θα διατρέχουν και θα κατευθύνουν όλες τις λειτουργίες του, εκπληρώνοντας παράλληλα την πολυδιάστατη αποστολή του.

Προαπαιτούμενο για την ελληνική πραγματικότητα, αλλά και στοίχημα, που έχει τεθεί για τα επόμενα χρόνια, αποτελεί ο εκσυγχρονισμός του τρόπου λειτουργίας των δικαστηρίων και η ανάπτυξη, καινοτόμων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης αυτών, με βάση τις μεγάλες πρωτοβουλίες και δράσεις που αναλαμβάνονται και τις σημαντικές μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα Διεθνώς και σε ευρωπαϊκό επίπεδο και με Διεθνείς Συνθήκες, για την κατοχύρωση της αποτελεσματικότητας, της ποιότητας και της δικαστικής ανεξαρτησίας, κατά την απονομή της δικαιοσύνης.

Ταυτόχρονα, η εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην δικαιοσύνη, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2015), αποτελεί την πιο σύγχρονη και δυναμική, για τους πολίτες, έκφανση μεταρρυθμιστικής προσπάθειας, που συντελείται στον ελληνικό δικαιοδοτικό μηχανισμό, καθώς και κρίσιμο παράγοντα προαγωγής της οικονομίας, αλλά και προώθησης της ευημερίας της κοινωνίας, στοιχεία απαραίτητα, όχι μόνο σε ευρωπαϊκή κλίμακα, αλλά και σε διεθνές επίπεδο, διαμορφώνοντας έτσι συνθήκες παγκοσμιοποίησης και επομένως, έντονου ανταγωνισμού.

Σε αυτό το πλαίσιο λοιπόν, αντικείμενο της παρούσας διερεύνησης, αποτελεί ο συσχετισμός της εισαγωγής συστημάτων και προγραμμάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ελληνική δικαιοσύνη, με την αποτελεσματικότητα,

αποδοτικότητα, παραγωγικότητα, ως συνιστώσες ανάπτυξης και προόδου της οικονομίας και της κοινωνίας. Παράλληλα, βασική επιδίωξη της μελέτης συναποτελεί, ο εντοπισμός και η διερεύνηση όλων εκείνων των διαστάσεων αντίστασης, που δημιουργούνται από την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στη δικαιοσύνη και το σημείο σύνδεσης, της αποτελεσματικότητας του συστήματος της ψηφιακής δικαιοσύνης, με τον επίπεδο αποδοχής και ενσωμάτωσης του, από τους λειτουργούς του, ως προσδιοριστικός παράγοντας, για την επιτυχία των στόχων που έχει θέσει.

Η μελέτη της βιβλιογραφίας αποσαφηνίζει όλες τις υπό εξέταση έννοιες: ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ηλεκτρονική δικαιοσύνη, διοίκηση αλλαγών διαχείριση αντιστάσεων, αποτελεσματική διοίκηση, αναλύοντας την επικρατούσα κατάσταση στην Ελλάδα, ως προς την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δικαιοσύνη (e-justice) και στοιχειοθετώντας παράλληλα, την ανάγκη εφαρμογής της.

Το ερευνητικό μας ενδιαφέρον εστιάζεται, επίσης, στο συνδυασμό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με τον βαθμό αποδοχής, την ενσωμάτωση των αρχών της στην οργανωσιακή λειτουργία και το επίπεδο προσαρμογής των εμπλεκόμενων μερών, στις νέες διαμορφούμενες συνθήκες εργασίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται για το σκοπό αυτό είναι τα εξής:

- Η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής, θα βελτιώσει σημαντικά τη λειτουργία των δικαστηρίων;
- Ποιος ο βαθμός αποδοχής της χρήσης των νέων τεχνολογιών και προγραμμάτων στη δικαιοσύνη από τους δικαστικούς υπαλλήλους;
- Και ταυτόχρονα ποιος ο βαθμός αντίστασης στην εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στη δικαστική λειτουργία;

Προκειμένου να μελετηθούν τα ανωτέρω ζητήματα, η παρούσα εργασία είναι δομημένη σε έξι διακριτά μέρη. Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στην εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ιστορικά, στην Ευρώπη και στην Ελλάδα και στη συνέχεια επιχειρείται η παράθεση του εννοιολογικού πλαισίου της ηλεκτρονικής

διακυβέρνησης και δίνονται οι βασικοί ορισμοί, οι διαστάσεις και οι αρχές που την διέπουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται το συγκείμενο της ευρωπαϊκής ένωσης για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των εθνικών συστημάτων απονομής δικαιοσύνης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο διαμόρφωσης πολιτικής για την οργάνωση και αποτελεσματικότητα των δικαστικών συστημάτων των κρατών-μελών, αναπτύσσει έντονη δραστηριότητα, η οποία μετουσιώνεται σε πρωτοβουλίες και δράσεις, που αναλαμβάνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέσω αρμοδίων, για θέματα που αφορούν τη δικαιοσύνη, οργάνων. Οι πρωτοβουλίες αυτές, περιλαμβάνουν τη σύνταξη και επεξεργασία εκθέσεων, προκειμένου να ληφθούν υπόψη στη διαμόρφωση των πολιτικών των κρατών-μελών, αφενός και στην παροχή υποστήριξης με σκοπό την μεταφορά τεχνογνωσίας αφετέρου (Πικραμένος, 2019).

Στο τρίτο κεφάλαιο, χαρτογραφείται η Στρατηγική του Υπουργείου, όσον αφορά την Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη και τη Διοικητική Αναβάθμιση, με την υλοποίηση του προγράμματος «Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων Πολιτικής, Ποινικής και Διοικητικής Δικαιοσύνης»

Κατά το τέταρτο μέρος, και σύμφωνα με τη βιβλιογραφική προσέγγιση, γίνεται αρχικά αναφορά, στην έννοια της αλλαγής, η οποία απορρέει με την εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δικαιοσύνη και στις αντιστάσεις που προβάλλει το ενδογενές περιβάλλον της σε αυτή, καθώς και τις αιτίες που τις προκαλούν. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι τρόποι, καθώς και τα θεωρητικά μοντέλα για την αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή. Τέλος, γίνεται μία εννοιολογική αναφορά σε ένα νέο επιστημονικό κλάδο, τη «Διοίκηση Αλλαγών» και προσεγγίζεται θεωρητικά, η συμβολή της στις μεταρρυθμιστικές διαδικασίες του δημοσίου τομέα, που εκπορεύονται από τη διαχείριση της γνώσης και τη διαμόρφωση μιας νέας διοικητικής πραγματικότητας.

Η ερευνητική προσέγγιση του φαινομένου, επιχειρείται στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας. Αρχικά, παρατίθεται η μεθοδολογική προσέγγιση της έρευνας και συγκεκριμένα, καταγράφονται ο σκοπός, ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκε το

δείγμα, η διαδικασία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων, καθώς και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων. Στη συνέχεια πραγματοποιείται, η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερευνητικού πλαισίου, που διαμορφώθηκε για την αποδοχή των πληροφοριακών συστημάτων από τους δικαστικούς υπαλλήλους.

Στο έκτο κεφάλαιο, τέλος, ο συνδυασμός των βιβλιογραφικών δεδομένων, καθώς και των ερευνητικών αποτελεσμάτων, που προέκυψαν μετά τη συλλογή, αξιολόγηση και ανάλυσή τους, μας οδηγεί στην παράθεση συμπερασμάτων και προτάσεων, για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση των συστημάτων ψηφιακής τεχνολογίας στη δικαιοσύνη αφενός και για μελλοντική ερευνητική προσέγγιση σε τομείς, που δεν αποτέλεσαν πεδίο έρευνας της παρούσας εργασίας αφετέρου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

#### 1.1 Ιστορική ανασκόπηση

Το Μάρτιο του 2000, στη σύνοδο κορυφής της Λισαβόνας, οι πολιτικοί αρχηγοί των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έθεσαν ως πρωταρχικό στόχο, να καταστεί η Ευρωπαϊκή Ένωση, έως το 2010, η ανταγωνιστικότερη και ισχυρότερη οικονομία του κόσμου, ανά την υφήλιο, η οποία θα βασίζεται στη διάχυση της γνώσης και θα έχει τη δυνατότητα για καλύτερες και περισσότερες θέσεις εργασίας, βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και ευρεία κοινωνική συνοχή (Σακελλαρόπουλος, 2011).

Έχοντας αυτό ως δεδομένο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε, προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Ανακοίνωση με τίτλο «eEurope-2002:Συνέπειες και Προτεραιότητες»<sup>1</sup>, θέτοντας στόχο την επέκταση των συνδέσεων με το Διαδίκτυο στην Ευρώπη και όλων των δικτύων επικοινωνιών στον ανταγωνισμό και την τόνωση της χρήσης του Διαδικτύου, δίνοντας ταυτόχρονα μεγαλύτερη σημασία και βαρύτητα στην εκπαίδευση και την προστασία των καταναλωτών.

Το σχέδιο δράσης με τίτλο «eEurope-2002 ακολούθησε το eEurope-2005<sup>2</sup>, αποσκοπώντας με τη σειρά του, αφενός στην ενδυνάμωση της οικονομικής-αναπτυξιακής δραστηριότητας και αφετέρου στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έχοντας ως βάση μια ασφαλή υποδομή ευρυζωνικών επικοινωνιών, η οποία θα είναι ευρέως προσπελάσιμη στο μεγαλύτερο δυνατό αριθμό πολιτών (Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 21/22 Ιουνίου 2002)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Ιστοσελίδα: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3AI24226a>

<sup>2</sup> Ιστοσελίδα: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3AI24226>



Στη συνέχεια του e-Europe 2005, ένα νέο σχέδιο δράσης i2010 τέθηκε σε εφαρμογή, για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, το οποίο έθετε ως στόχους του, να καταστήσει την ευρωπαϊκή κοινωνία, ως μια κοινωνία της πληροφορίας, ενισχύοντας την καινοτομία και τις επενδύσεις στην έρευνα, στο πεδίο των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Παράλληλα, απέβλεπε στην διευκόλυνση της ψηφιακής ενοποίησης μεταξύ των κρατών μελών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1-6-2005)<sup>3</sup>.

Κατ' ακολουθία των ανωτέρω, το επόμενο σχέδιο δράσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>4</sup>, όσον αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, για την περίοδο 2011-2015, παρουσιάστηκε το Δεκέμβριο του 2010, το οποίο περιλάμβανε τέσσερις πολιτικές προτεραιότητες:

- Ενθάρρυνση των επιχειρήσεων και των πολιτών
- Ενδυνάμωση της κινητικότητας στην ενιαία αγορά
- Ενεργοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- Προσανατολισμούς για τη διαμόρφωση των απαραίτητων ουσιαστικών στοιχείων και προϋποθέσεων, που θα πλαισιώσουν την αναγκαία υποδομή για την πραγματοποίηση των μεγαλόπνων σχεδίων της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011-2015)<sup>4</sup>.

Η πιο πρόσφατη ενέργεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την προώθηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, περιλαμβάνεται στο σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020, ο σκοπός του οποίου, αντανακλάται στα λόγια του Andrus Ansip, Αντιπροέδρου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, υπεύθυνου για θέματα Ενιαίας Ψηφιακής Αγοράς: «Η βιομηχανική επανάσταση της εποχής μας είναι ψηφιακή. Δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην κλιμάκωση της ενιαίας αγοράς, οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι ψηφιακές, προσβάσιμες και διασυνοριακές, από το σχεδιασμό, προκειμένου να ανταποκριθούν στις

<sup>3</sup> Ιστοσελίδα: [https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/?uri=LEGISSU\\_M%3Ac11328](https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/?uri=LEGISSU_M%3Ac11328)

<sup>4</sup> Ιστοσελίδα: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0713:FIN:EL:PDF>

σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις. Η Ε.Ε. είναι η σωστή κλίμακα για την ψηφιακή εποχή» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016-2020)<sup>5</sup>.

Όλες αυτές οι ενέργειες στις Ευρωπαϊκής Ένωσης, για την προώθηση στις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αναδεικνύουν την σημασία που αναγνωρίζει η διεθνής κοινότητα για τον εκσυγχρονισμό στις δημόσιας διοίκησης. Εκσυγχρονισμός με διπλό αποτέλεσμα, την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες από την μία και την μείωση των λειτουργικών δαπανών των δημόσιων οργανισμών από την άλλη.

Ωστόσο, κάθε κράτος – μέλος διαφέρει σημαντικά, ως προς την αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, στη δημόσια διοίκηση. Αυτό οφείλεται, κυρίως, στις πολιτικές προτεραιότητες της κάθε χώρας, αλλά και στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα σε κάθε κράτος.

## 1.2 Ορισμός της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η εισαγωγή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση αποτελούν τον πυρήνα στις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Σύμφωνα με στις Σπυράκη Γ. & Σπυράκη Χ. (2008)<sup>6</sup>, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η χρήση στις τεχνολογίας στις πληροφορίας και επικοινωνίας και πιο συγκεκριμένα του Internet, ως εργαλείου για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης». Ο ορισμός, βέβαια, είναι πολύ απλός, ώστε να παρουσιάσει όλες τις διαστάσεις της, αλλά και να συμπεριλάβει όλες εκείνες τις προσεγγίσεις, οι οποίες ιχνηλατούν και περιγράφουν την έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που σαφώς είναι ένα έργο εξαιρετικά δύσκολο.

Σύμφωνα με τον επίσημο ορισμό στις Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως διατυπώθηκε στην ανακοίνωση<sup>7</sup>, του Συμβουλίου της Επιτροπής, το 2003, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ορίζεται ως: «η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφοριών και

<sup>5</sup> Ιστοσελίδα: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>

<sup>6</sup> Ιστοσελίδα: <https://www.researchgate.net/publication/283215558ElektronikeDiakyberneseE-GovernmentEpharmogesOpheleakai>

<sup>7</sup> Ιστοσελίδα: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=%20CELEX:52003DC0567:EL:HTML>

επικοινωνιών στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες, ώστε να βελτιωθούν η παροχή δημοσίων υπηρεσιών και οι δημοκρατικές διαδικασίες, προκειμένου να ενισχυθεί η υποστήριξη των πολιτικών που ασκεί το δημόσιο» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003)<sup>7</sup>.

Τέλος, η Παγκόσμια Τράπεζα (World Bank)<sup>6</sup>, όρισε την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, ως: «τα συστήματα Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών, που κατέχονται ή χρησιμοποιούνται από την κυβέρνηση και μετασχηματίζουν τη σχέση με τους πολίτες, τον ιδιωτικό τομέα και τις δημόσιες υπηρεσίες, έτσι ώστε, να προωθούν τη συμμετοχή των πολιτών, να βελτιώνουν την παροχή των υπηρεσιών, να ενισχύουν την ατομική ευθύνη στο Δημόσιο, να αυξάνουν τη διαφάνεια, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα της κυβέρνησης».

### 1.3 Κατηγορίες Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών

Η κατηγοριοποίηση της ηλεκτρονικής χρήσης των υπηρεσιών, τις οποίες παρέχει η δημόσια διοίκηση ανάλογα με τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα στα οποία απευθύνονται, γίνεται ως εξής (Efraim Turban\_et al., 2010):

- G2C (Government to Citizen) Κυβέρνηση προς πολίτες. Εδώ ανήκουν όλες οι υπηρεσίες, καθώς και οι πληροφορίες, που απευθύνονται στους χρήστες-πολίτες. Οι εν λόγω υπηρεσίες παρέχονται από φορείς της δημόσιας διοίκησης. Ενδεικτικά αναφέρουμε την εκτύπωση εκκαθαριστικού σημειώματος φυσικού προσώπου από το taxisnet, τη χορήγηση βεβαίωσης ανεργίας από τον ΟΑΕΔ και τη βεβαίωση μόνιμης κατοικίας από το Δήμο.
- G2E (Government to Employee) Κυβέρνηση προς εργαζομένους. Αφορά τις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης προς τους εργαζόμενους των ιδίων φορέων. Η διακυβέρνηση αυτού του τύπου καθιστά δυνατή για τους εργαζόμενους την ανταλλαγή εγγράφων μεταξύ άλλων υπηρεσιών πολύ πιο εύκολη, αντί να χρειάζεται η εκτύπωση αρχείων και η αποστολή τους με φαξ. Οι υπηρεσίες G-2-E περιλαμβάνουν, επίσης λογισμικό, για τη διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων και των αρχείων των εργαζομένων. Χαρακτηριστικό

παράδειγμα η ηλεκτρονική επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων μέσω προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

- G-2-B (Government to Business) Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις: Συμπεριλαμβάνει την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες και τις επιχειρήσεις. Αφορούν, κυρίως, την υποβολή αιτήσεων για τη χορήγηση όλων των απαραίτητων δικαιολογητικών ή βεβαιώσεων, από κρατικούς φορείς, για τη σωστή και νόμιμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ενδεικτικά, η απόδοση του ΦΠΑ και η υποβολή φορολογικής δήλωσης νομικού προσώπου, η λήψη πιστοποιητικού Ασφαλιστικής Ενημερότητας από το ΙΚΑ.
- G-2-G (Government to Government) Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση: Στην κατηγορία αυτή υπάγονται οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες, που πραγματοποιούνται μεταξύ διαφόρων φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, εντός των συνόρων μιας χώρας. Η ηλεκτρονική αποστολή των μορίων των υπό διαθεσιμότητα υπαλλήλων από έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης προς τον ΑΣΕΠ, μέσω της χρήσης εξειδικευμένου λογισμικού, αποτελεί ένα πολύ καλό παράδειγμα.
- G2G (Government to Government-international) Κράτος προς άλλο Κράτος. Πρόκειται για υπηρεσίες μεταξύ των κυβερνήσεων δύο ή περισσότερων χωρών (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014-2020)<sup>8</sup>.

## 1.4 Διαστάσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, σύμφωνα με την Γιαννουκάκη (2011), περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις:

- Ηλεκτρονική Δημοκρατία (e-democracy)

<sup>8</sup> Ιστοσελίδα: <http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf>

Η ηλεκτρονική δημοκρατία επικεντρώνεται στο πως τα νέα τεχνολογικά δεδομένα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ως μέσο βελτίωσης των διαδικασιών λήψης αποφάσεων, με την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στα κοινά. Σε πρακτικό επίπεδο, η ηλεκτρονική δημοκρατία προσεγγίζεται μέσω της αναζήτησης κυβερνητικών πληροφοριών (διαύγεια), των ηλεκτρονικών διαβουλεύσεων ( e-consultation), των online δημοψηφισμάτων, των online δημοσκοπήσεων, της ηλεκτρονικής ψηφοφορίας ( e-voting), της ηλεκτρονικής υποβολής αίτησης κ.ο.κ

- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες (e-services)

Μέσω ιστοσελίδων προσφέρεται η δυνατότητα να τυπωθούν δηλώσεις, αιτήσεις και άδειες, τις οποίες μπορούν οι πολίτες να ταχυδρομήσουν ή να υποβάλλουν σε διάφορες δημόσιες υπηρεσίες ή μέσω διαδικτύου. Επίσης, κοινοποιούνται ανακοινώσεις και πληροφορίες, καθώς και οικονομικής φύσεως δεδομένα.

- Ηλεκτρονική Διαχείριση (e-management)

Αναφέρεται στα πληροφοριακά συστήματα (άνθρωποι, δεδομένα, διαδικασίες και συσκευές), που επεξεργάζονται τα δεδομένα και τις πληροφορίες μέσα σε μια δημόσια υπηρεσία, για να εκτελέσουν τις λειτουργίες τους. Οι πιο συνηθισμένες εφαρμογές της είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, συστήματα τηλεσυνεδριάσεων, συστήματα προϋπολογισμού και λογιστικής.

- Ηλεκτρονικό εμπόριο ( e-commerce)

Αναφέρεται σε όλες εκείνες τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη διακίνηση προϊόντων, οικονομικών συναλλαγών, υπηρεσιών, μέσω διαδικτυακών εφαρμογών, που καλύπτουν ηλεκτρονικά, όλες τις φάσεις μιας εμπορικής συναλλαγής (Πομπόρτσης, 2006). Σύμφωνα με τον Πομπόρτση, (2006), οι αρχές του ηλεκτρονικού εμπορίου εφαρμόζονται, είτε από το δημόσιο, για την προμήθεια υλικών και υπηρεσιών, μέσω της εφαρμογής ηλεκτρονικών προμηθειών (e-procurement), είτε από τους ιδιώτες, για την τακτοποίηση των φορολογικών τους υποχρεώσεων.

## 1.5 Αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η Δημόσια Διοίκηση, σύμφωνα με το κείμενο<sup>8</sup> της στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση της Ελλάδας 2014-2020, οφείλει κατά το σχεδιασμό, την έγκριση και την υλοποίηση των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης να οδηγείται από τις παρακάτω αναφερόμενες δεσμευτικές Γενικές Αρχές:

- *Διαλειτουργικότητα*: Οι φορείς του Δημοσίου τομέα οφείλουν να συνεργαστούν, έτσι ώστε, τα πληροφοριακά συστήματα όλων των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, να επικοινωνούν ηλεκτρονικά (διαλειτουργούν) μεταξύ τους
- *Συμμόρφωση ή αιτιολόγηση*: Κάθε εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πρέπει να διέπεται από τις αρχές της παρούσας στρατηγικής και οτιδήποτε διαφοροποιείται, οφείλει αντίστοιχη αιτιολόγηση
- *Ενοποίηση*: Πρέπει να υπάρχει ενιαία πρόσβαση για τον εξοπλισμό και το λογισμικό ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- *Εξοικονόμηση-Μη επανάληψη*: Οι δράσεις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για να χρηματοδοτηθούν, πρέπει να επιφέρουν εξοικονόμηση πόρων, για τη Δημόσια Διοίκηση και η υλοποίηση της κάθε δράσης, να πραγματοποιείται άπαξ
- *Μοναδική καταχώρηση δεδομένων*: Οποιαδήποτε δεδομένα, που βρίσκονται στη διάθεση της Δημόσιας Διοίκησης και αφορούν πολίτες οι επιχειρήσεις, τηρούνται από έναν μοναδικό εξουσιοδοτημένο φορέα
- *Εφικτότητα-Βιωσιμότητα*: Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι δράσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, είναι εφικτές και βιώσιμες, παράλληλα με την ικανότητα των υπηρεσιών να τις πραγματοποιήσουν
- *Διαφάνεια- ανάκτηση εμπιστοσύνης*: Ο προσανατολισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εστιάζει, ως απώτερο σκοπό, να ανακτήσει η Δημόσια Διοίκηση την εμπιστοσύνη των πολιτών και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ενίσχυση της διαφάνειας
- *Προσβασιμότητα (e-accessibility)*: Οι δημόσιοι φορείς οφείλουν να εξασφαλίσουν την πρόσβαση σε όλους τους πολίτες της χώρας, χωρίς αποκλεισμούς, στους δημόσιους δικτυακούς τόπους

- *Ασφάλεια-Ιδιωτικότητα*: Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να προστατεύει απόλυτα την ιδιωτικότητα των πολιτών, καθώς και την ασφάλεια των προσωπικών τους δεδομένων, από μη εξουσιοδοτημένους χρήστες (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014-2020)<sup>8</sup>.

Όλες αυτές οι αρχές, οι οποίες πρέπει να διέπουν κάθε δράση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, έχουν τεθεί, έτσι ώστε, οι προσφερόμενες υπηρεσίες από την Δημόσια Διοίκηση, να είναι στη διάθεση των πολιτών και των επιχειρήσεων, εύκολα, προσβάσιμα και άμεσα, παρέχοντας εναλλακτικούς τρόπους υπηρεσιών και νέους τρόπους κυβερνητικής λειτουργίας (Πομπόρτσας, 2006).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΕΝΩΣΙΑΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

#### 2.1 Ευρωπαϊκή και Διεθνής «Χάρτα» αρχών Κράτους Δικαίου

Τα τελευταία χρόνια η δικαιοσύνη αποτελεί κυρίαρχο θέμα, σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, αναφορικά με τις συνιστώσες της οργάνωσής της, τον καθορισμό των σχέσεων αλληλεπίδρασής της με τις άλλες πολιτειακές λειτουργίες, καθώς και με ζητήματα που άπτονται των κανόνων και των όρων δεοντολογίας της άσκησής της, ώστε ταυτόχρονα να εξασφαλίζεται η ποιότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δικαιοδοτικού έργου (Πικραμένος, 2019, σ.77).

Στο κείμενο που υιοθέτησε ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ, 1985)<sup>9</sup>, κατά τη διάρκεια του έβδομου συνεδρίου του, που πραγματοποιήθηκε στο Μιλάνο το 1985, με θέμα τις βασικές αρχές ανεξαρτησίας του δικαστικού σώματος, αποτυπώνονται, σε διεθνές επίπεδο, το πλαίσιο των αρχών, κατευθύνσεων και όρων στην οργάνωση και λειτουργία της δικαιοσύνης και της δικαστικής ανεξαρτησίας. Στο προοίμιο δε, του κειμένου γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στα εξής:

«Στον Χάρτη των Ηνωμένων Εθνών, όλα τα κράτη του κόσμου, συνομολογούν και επιβεβαιώνουν, την αποφασιστικότητά τους, να καθορίσουν τις συνθήκες με τις οποίες, η δικαιοσύνη μπορεί να συνεισφέρει στη διαφύλαξη των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και την υπεράσπιση των θεμελιωδών ελευθεριών, χωρίς διακρίσεις»

«Η Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου κατοχυρώνει ειδικότερα τις αρχές της ισότητας ενώπιον του νόμου, του τεκμηρίου αθωότητας και του δικαιώματος σε *δίκαιη και δημόσια ακρόαση* από αρμόδιο, ανεξάρτητο και αμερόληπτο δικαστήριο»

<sup>9</sup> Ιστοσελίδα: <https://translate.google.com/translate?hl=el&sl=en&u=https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/IndependenceJudiciary.aspx&prev=search>



«Η άσκηση αυτών των δικαιωμάτων αποτελεί εγγύηση, που καθορίζεται από Διεθνείς Συμβάσεις και Συμβόλαια, που έχουν ως περιεχόμενό τους τη διαφύλαξη των Ατομικών, Οικονομικών, Κοινωνικών, Πολιτικών και Πολιτιστικών Δικαιωμάτων του ατόμου. Επιπλέον, το Σύμφωνο για τα Ατομικά και Πολιτικά Δικαιώματα εγγυάται επιπρόσθετα το δικαίωμά του να δικαστεί χωρίς καμία καθυστέρηση που να πηγάζει από αναιτιολόγητη πηγή»

«Τέλος, η οργάνωση και η διοίκηση της Δικαιοσύνης σε κάθε χώρα, πρέπει να εμπνέεται από αυτές τις αρχές και, ότι πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για την πλήρη υλοποίησή τους» (ΟΗΕ, 1985)<sup>9</sup>.

Στο κείμενο αυτό του ΟΗΕ, όπως αναφέρει ο Πικραμένος (2009), αναδεικνύεται, με τον πιο επίσημο τρόπο, η στενή σχέση μεταξύ του κράτους δικαίου και της κατοχύρωσης των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αφενός και της δικαιοσύνης αφετέρου. Η δικαιοσύνη αποτελεί τον βασικό θεματοφύλακα του δικαιοκρατικού μηχανισμού ενός σύγχρονου δημοκρατικού πολιτεύματος, προστάτιδα των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και ελευθεριών και εγγυήτρια της κοινωνικής συνοχής (Πικραμένος, 2019, σ.79).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, που διαμορφώνεται με διεθνείς Συνθήκες και σε διεθνείς Οργανισμούς, τα τελευταία χρόνια, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχει επιδείξει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη σχέση μεταξύ του κράτους δικαίου και των αποτελεσματικών συστημάτων δικαιοσύνης των κρατών-μελών αφενός, με την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη που αυτά παρουσιάζουν αφετέρου. Η Vera Jourova, μέλος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το Νοέμβριο του 2018, αναφέρει: «Εργαζόμαστε για την αύξηση της εμπιστοσύνης στη δικαιοσύνη. Η παροχή επαρκών οικονομικών πόρων στο σύστημα απονομής δικαιοσύνης δεν αποτελεί κόστος, αποτελεί επένδυση. [...] Οι χώρες στις οποίες η δικαιοσύνη λειτουργεί καλά πλεονεκτούν στην προσέλκυση επενδυτών» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Βρυξέλλες, 26-4-2019)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ιστοσελίδα: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2019:0198:FIN:EL:PDF>

Αναμφισβήτητα σε ένα κράτος, όπου οι δικαστικές αποφάσεις εκδίδονται σε εύλογο χρονικό διάστημα και τα αποτελέσματα αυτών γίνονται σεβαστά από όλες τις εμπλεκόμενες πλευρές, δημιουργούνται οι αναγκαίες δομικές προϋποθέσεις για ένα ελκυστικό επιχειρηματικό τοπίο.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο διαμόρφωσης πολιτικής για την οργάνωση και αποτελεσματικότητα των δικαστικών συστημάτων των κρατών-μελών, αναπτύσσει έντονη δραστηριότητα, η οποία μετουσιώνεται σε πρωτοβουλίες και δράσεις, που αναλαμβάνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Οι δράσεις αυτές, όπως αποτυπώνονται στον Πικραμένο, (2019), συνίστανται:

- στην επεξεργασία και σύνταξη εκθέσεων, από αρμόδιους για θέματα που αφορούν τη δικαιοσύνη και οι οποίες ακολούθως προωθούνται στα κράτη-μέλη, προκειμένου να ληφθούν υπόψη στη διαμόρφωση των πολιτικών τους
- την αποστολή και μεταφορά εμπειρίας και τεχνογνωσίας, ιδιαίτερα και κατά προτεραιότητα, στα κράτη που εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την αντιμετώπιση, διαχείριση και οργάνωση του δικαιοδοτικού μηχανισμού
- την ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων αύξησης και προαγωγής της αποδοτικότητας των δικαστηρίων (Πικραμένος, 2019).

## 2.2 Eu Justice Scoreboard

Σε επίπεδο ευρωπαϊκής ένωσης ήδη, από το 2013, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανέλαβε στις δραστηριότητες της αρμοδιότητάς της, να καταρτίζει σε ετήσια βάση τον «Πίνακα Αποτελεσμάτων της Δικαιοσύνης» (Justice Scoreboard), με πρωταρχικό στόχο την παρακολούθηση των μεταρρυθμίσεων στον τομέα της δικαιοσύνης και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και αναδιάρθρωση των πολιτικών της ΕΕ, στα θεμελιώδη για την «ευρωπαϊκή ιδέα», πεδία της οικονομίας και της κοινωνίας.

Τον Μάρτιο του 2014, κατά την παρουσίαση του Πίνακα Αποτελεσμάτων των Κρατών μελών, η τότε Επίτροπος Δικαιοσύνης Βίβιαν Ρέντινγκ έδωσε το στίγμα

για τη κυριαρχική σημασία της ταχύτητας απονομής δικαιοσύνης την οποία συνέδεσε ευθέως με την οικονομία, αναφέροντας:

*«Η καθυστέρηση στην απονομή δικαιοσύνης ισοδυναμεί με άρνηση απονομής δικαιοσύνης. Ο πίνακας αποτελεσμάτων σχετικά με την ευρωπαϊκή δικαιοσύνη είναι βασικό εργαλείο της οικονομικής στρατηγικής της Ε.Ε., καθώς συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της δικαιοσύνης για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις»* (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πίνακας αποτελεσμάτων, 2014)<sup>11</sup>.

Το EU Justice Scoreboard δεν προωθεί κανένα συγκεκριμένο τύπο δικαιοσύνης, αλλά αντιμετωπίζει όλα τα κράτη-μέλη ισότιμα, σεβόμενος τις εθνικές ιδιαιτερότητες. Επικεντρώνεται κυρίως σε τρεις πυλώνες:

- Αποτελεσματικότητα των συστημάτων δικαιοσύνης: εισάγοντας π.χ. δείκτες σχετικά με τη χρόνο ολοκλήρωσης των διαδικασιών, το συνολικό αριθμό των υποθέσεων, το ποσοστό διεκπεραίωσης και τον ποσοστό των εκκρεμών υποθέσεων.
- Δείκτες ποιότητας: ενσωματώνοντας παραμέτρους όπως π.χ. επιμόρφωση, σεμινάρια μελέτης, παρακολούθηση και αξιολόγηση των δικαστικών δραστηριοτήτων πολλαπλών βαθμίδων, διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης των χρηστών-πολιτών, κατάρτιση προϋπολογισμών σε υλικά και ανθρώπινους πόρους.
- Ανεξαρτησία: συμπερίληψη δεδομένων και στοιχείων που συγκεντρώνονται κατά τη διενέργεια ερευνών σχετικά με την αντίληψη που έχει ο πολίτης αλλά και οι επιχειρήσεις περί ανεξαρτησίας της δικαιοσύνης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πίνακας αποτελεσμάτων, 2019)<sup>12</sup>.

Γενικά το EU Justice Scoreboard, επιδιώκει να αποτελέσει ένα δυναμικό πληροφοριακό εργαλείο, που θα στοχεύει στον εντοπισμό όλων των δυσλειτουργιών, προβλημάτων και ελλείψεων, προκειμένου να ληφθούν τα

<sup>11</sup> Ιστοσελίδα: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP14273>

<sup>12</sup> Ιστοσελίδα: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justicescoreboard\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justicescoreboard_2019_en.pdf)

κατάλληλα μέτρα και δράσεις, για τη βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας απονομής της δικαιοσύνης.

## 2.3 Cepej

Τα στοιχεία και τα δεδομένα, που παρουσιάζονται στο EU Justice Scoreboard, για την κατάσταση που επικρατεί στα δικαστικά συστήματα των κρατών μελών, προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (European Commission For the Efficiency of Justice, στο εξής CEPEJ)<sup>13</sup>. Η CEPEJ, αποτελεί οργανισμό, που λειτουργεί υπό την αιγίδα του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου, δημοσιεύοντας μελέτες στις οποίες αποτυπώνονται βέλτιστες πρακτικές που έχουν αναπτυχθεί στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια, καθώς και θεμελιώδης αρχές και κανόνες, με προσανατολισμό τον εκσυγχρονισμό των δικαστικών συστημάτων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, CEPEJ, 2019)<sup>13</sup>.

Για τη διεκπεραίωση αυτών των διαφορετικών καθηκόντων, η CEPEJ καταρτίζει δείκτες αναφοράς, συλλέγει και αναλύει τα δεδομένα, ορίζει τα μέσα μέτρησης και τα μέσα αξιολόγησης, υιοθετεί έγγραφα, εκθέσεις, συμβουλές, κατευθυντήριες γραμμές, σχέδια δράσης κλπ. Επιπλέον, αναπτύσσει επαφές με ειδικευμένες προσωπικότητες, κυβερνητικές οργανώσεις, ερευνητικά ιδρύματα και κέντρα πληροφόρησης, οργανώνει ακροάσεις, προωθεί δίκτυα νομικών επαγγελματιών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, CEPEJ, 2019)<sup>13</sup>.

Μια από τις θεμελιώδεις αρχές που προτάσσει η CEPEJ, όπως αναφέρεται στον Πικραμένο (2019), αφορά στον τρόπο που σχεδιάζεται και εφαρμόζεται οποιαδήποτε μεταρρύθμιση. Η αναγνώριση και αντίληψη των προβλημάτων, η διαβούλευση και ο διάλογος, η χωρίς σκοπιμότητες επικοινωνία των ενδιαφερομένων μερών και η συνεχής παρακολούθηση με ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων των δράσεων, συνιστούν αναγκαίες φάσεις της διαδικασίας προς

---

<sup>13</sup> Ιστοσελίδα: <https://www.coe.int/en/web/cepej/about-cepej>

την μεταρρύθμιση (Πικραμένος, 2018, σ.87). Ειδικότερα, τα καθήκοντα της CEPEJ είναι:

- ο να αναλύσει τα αποτελέσματα των δικαστικών συστημάτων
- ο να εντοπίσει τις δυσκολίες που συναντούν
- ο να καθορίσει συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης, αφενός της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τους και, αφετέρου, της λειτουργίας αυτών των συστημάτων
- ο να παρέχει βοήθεια στα κράτη μέλη, κατόπιν αιτήσεώς τους
- ο να προτείνει στις αρμόδιες υπηρεσίες του Συμβουλίου της Ευρώπης τους τομείς στους οποίους θα ήταν επιθυμητό να εκπονηθεί ένα νέο νομικό μέσο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, CEPEJ, 2019)<sup>13</sup>.

Στο πλαίσιο αυτό, η CEPEJ διεξήγαγε λεπτομερή αξιολόγηση της χρήσης των πληροφοριών τεχνολογίας στα δικαστικά συστήματα των κρατών μελών του Οργανισμού. Ο στόχος δεν ήταν μόνο να καταρτιστεί απογραφή της εξέλιξης της τεχνολογίας των πληροφοριών, εργαλεία και εφαρμογές στα δικαστήρια και τις διωκτικές υπηρεσίες, αλλά και να προσδιοριστούν πρώτα μέσα ανάλυσης των επιπτώσεών τους, στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της δημόσιας υπηρεσίας της δικαιοσύνης.

## 2.4 Cyberjustice

Στις 6 Δεκεμβρίου 2013, το Συμβούλιο Δικαιοσύνης και Εσωτερικών Υποθέσεων της Ευρώπης, πρόκρινε το νέο σχέδιο Στρατηγικής για την Ευρωπαϊκή Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη 2014-2018<sup>14</sup>. Οι συζητήσεις που διενεργήθηκαν υπό την λιθουανική προεδρία το φθινόπωρο του 2013 και συνεχίστηκαν υπό την ελληνική προεδρία, στο πρώτο εξάμηνο του 2014, κατέληξαν σε απόλυτη συμφωνία και ολόπλευρη συναίνεση, για την περαιτέρω ολιστική ανάπτυξη και εφαρμογή της

<sup>14</sup>Ιστοσελίδα:<http://www.ministryofjustice.gr/site/LinkClick.aspx?fileticket=dR0np-sjSOQ%3D&tabid=253>

ηλεκτρονικής δικαιοσύνης, ως ενός από τους ακρογωνιαίους λίθους και κρίσιμος παράγοντας της αποτελεσματικής λειτουργίας της δικαιοσύνης (Πολυετές σχέδιο δράσης για την ευρωπαϊκή ηλεκτρονική δικαιοσύνη 2014-2018)<sup>14</sup>.

Σημειώνεται δε, ότι στην παράγραφο 17 της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την ηλεκτρονική δικαιοσύνη 2014-2018, αναφέρεται ότι: «Η Ευρωπαϊκή ηλεκτρονική δικαιοσύνη θα πρέπει να επιδιώξει περαιτέρω συνέπεια με το γενικό πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης [...]» (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2013)<sup>15</sup>.

Η CEPEJ έχει ασχοληθεί διεξοδικά με το ζήτημα της πολιτικής διακυβέρνησης της δικαιοσύνης και την εφαρμογή της, με την χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, γνωστής με το αγγλικό όρο *cyberjustice*, καταγράφοντας δέσμη κατευθύνσεων, συστάσεων και οδηγιών, προς διευκόλυνση των κρατών μελών κατά την εφαρμογή της εν λόγω πολιτικής. Κατά τη CEPEJ, η πολιτική αυτή είναι πολυδιάστατη και αφορά: α) την πρόσβαση σε δικαστικές πληροφορίες, β) την πρόσβαση σε δικαστήρια και σε εξωδικαστικές διαδικασίες, γ) την επικοινωνία μεταξύ δικαστηρίων και επαγγελματιών της δικαιοσύνης και δ) τη διοίκηση των δικαστηρίων (Πικραμένος, 2019, σ.91).

Εξάλλου, η πρόσβαση στη δικαιοσύνη στο κοινό, μέσω του διαδικτύου, ενισχύει το δικαίωμα στην πληροφορία, την ενημέρωση και την γνώση, που αποτελεί βασική αρχή της δημοκρατίας και ακρογωνιαίο λίθο του κράτους δικαίου. Στο πλαίσιο αυτό, το Συμβούλιο της Ευρώπης κάλεσε τα κράτη-μέλη, να προβούν στις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις, με στόχο τη βελτίωση του δικαστικού συστήματος και με βασικό εργαλείο την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, προκειμένου η πρόσβαση στη δικαιοσύνη να καταστεί προσιτή σε όλους.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής, που θα μετουσιώνεται σε σχέδιο δράσης, πρέπει να συμπεριλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων και έργων, που θα συγκλίνουν στη βελτίωση της γενικής λειτουργίας των συστημάτων

---

<sup>15</sup>Ιστοσελίδα:[https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013XG1221\(02\)&from=FR](https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013XG1221(02)&from=FR)

ηλεκτρονικής δικαιοσύνης σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, το οποίο θα περιλαμβάνει:

- Τη δημιουργία ιστοσελίδων, με σκοπό την ανάρτηση ενός οδηγού στους πολίτες, που ενδιαφέρονται να προσφύγουν στα δικαστήρια, με όλες εκείνες τις βασικές πληροφορίες της νομολογίας και των διαδικασιών
- Την ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφων και την επικοινωνία του πολίτη ή της επιχείρησης, με το δικαστήριο μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, ψηφιοποίηση των εγγράφων, έτσι ώστε να μην είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία του πολίτη στα δικαστήρια και με δικλείδες ταυτοπροσωπίας που θα διαφυλάττουν την αρχή των προσωπικών δεδομένων
- Την ηλεκτρονική παρακολούθηση της πορείας των υποθέσεων
- Την πραγματοποίηση τηλεσυνεδριάσεων, ως βασικό εργαλείο της εξ αποστάσεως εκδίκασης υποθέσεων, εξοικονομώντας με αυτόν τον τρόπο χρόνο και χρήμα και αποφεύγοντας τις αλληπάλληλες αναβολές της δίκης, που ταλανίζουν την απονομή δικαιοσύνης, τόσο τους διαδίκους όσο και την πολιτεία.

Με όσα προαναφέρθηκαν καθίσταται σαφές, ότι η υιοθέτηση από τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων στο πεδίο του δικαιοδοτικού μηχανισμού, τροποποιεί τελείως τη σχέση δικαιοσύνης και διαδίκων και τοποθετεί σε νέα βάση τη σχέση δικαιοσύνης και κοινωνίας. Με αυτά τα δεδομένα, η ηλεκτρονική δικαιοσύνη δημιουργεί ένα χώρο για ανάπτυξη και καινοτομία, όπου όλες οι διαδικασίες της δικαιοσύνης διαμορφώνονται και επαναπροσδιορίζονται, για τη βελτιστοποίησή της, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά της, να μειωθεί το κόστος και οι καθυστερήσεις και να απλοποιηθεί η λειτουργία της για όλους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

#### 3.1 Στρατηγική, στόχοι και αποτελέσματα εισαγωγής των αρχών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Με βάση τα ανωτέρω περί ευρύτερης πολιτικής και στρατηγικών στόχων που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση, το ελληνικό κράτος υλοποιεί, τα τελευταία χρόνια, πρόγραμμα έργων με δύο κύριους πυλώνες, την Διοικητική Αναδιοργάνωση και την εισαγωγή και αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Στην καρδιά αυτών των διαρθρωτικών αλλαγών, στο πλαίσιο των οποίων, το ελληνικό κράτος μεταρρυθμίζεται δομικά και εκσυγχρονίζεται λειτουργικά, βρίσκεται ο θεσμός της δικαιοσύνης.

Στην χώρα μας, όπως αναφέρεται σε επίσημη ανακοίνωση από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, (Απρίλιος 2014)<sup>16</sup>, η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην Δικαιοσύνη έχει καθυστερήσει σημαντικά, παρά το γεγονός, ότι υπάρχει παγκοσμίως σημαντική εμπειρία από επιτυχείς εφαρμογές στο εξωτερικό, ενώ οι υποστηρικτικές τεχνολογίες έχουν φτάσει σε υψηλό βαθμό ωριμότητας. Παράλληλα, υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές, οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν, ώστε να δώσουν λύση σε μακροχρόνια προβλήματα, όπως οι καθυστερήσεις στην απονομή Δικαιοσύνης και οι γραφειοκρατικές δυσλειτουργίες. Οι στρατηγικές προτεραιότητες που έχουν τεθεί, τα τελευταία χρόνια, για το σκοπό αυτό από το υπουργείο, είναι (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Απρίλιος 2014)<sup>16</sup>:

- Αποδοτικότερη Δικαιοσύνη και αποδοτικότερες υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης του δικαστικού συστήματος

---

<sup>16</sup>Ιστοσελίδα: <http://www.Ministryofjustice.gr/site/LinkClick.aspx?fileticket=ENzZ1R6Y5fs%3D&tabid=253>



- Βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη (ποιότητα και ταχύτητα υπηρεσιών της δικαιοσύνης και του δικαστικού συστήματος), με την ελάχιστη δυνατή διατάραξη της καθημερινότητάς του
- Βέλτιστη στήριξη του έργου των δικαστικών λειτουργών και γραμματέων
- Καλή διοίκηση και αποδοτικότητα του συστήματος της Δικαιοσύνης
- Ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας
- Ομαλή και αμφίδρομη νομική συνεργασία σε διεθνές επίπεδο
- Τήρηση των διεθνών υποχρεώσεων
- Βέλτιστη διοίκηση και αποδοτικότητα του σωφρονιστικού συστήματος (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, 2014)<sup>16</sup>.

Σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης<sup>16</sup>, του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, τον Απρίλιο του 2014, για την Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη και τη Διοικητική Αναβάθμιση, οι βασικές γενικές αρχές για τα συστήματα που αναπτύσσονται είναι:

- Υιοθέτηση πρακτικών και προτύπων που διασφαλίζουν την διαλειτουργικότητα μεταξύ των συστημάτων αλλά και με άλλα συστήματα e-government
- Χρήση γενικού σκοπού υπολογιστικού, αποθηκευτικού και δικτυακού εξοπλισμού, για τη λειτουργία τους ως παρόχων Government Cloud Computing των υπηρεσιών (G-Cloud)
- Προδιαγραφές, που να εξασφαλίζουν την αδιάλειπτη λειτουργία τους
- Δυνατότητα ενοποίησης διαχειριστικά ετερογενών φυσικών υποδομών και πλήρους παρακολούθησης των παρεχόμενων πόρων
- Φιλική προς το περιβάλλον κατανάλωση ενέργειας (αξιοποίηση σύγχρονων, «πράσινων» λύσεων για βέλτιστη εκμετάλλευση καταναλισκόμενης ισχύος).

- Κατά το σχεδιασμό των έργων θα πρέπει να εντάσσονται προϋποθέσεις και όροι προσβασιμότητας σε ΤΠΕ για άτομα με αναπηρία, βασιζόμενες σε διεθνώς αναγνωρισμένους κανόνες (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, 2014)<sup>16</sup>.

Οι ειδικοί στόχοι και αρχές που έχει θέσει το Υπουργείο για την Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη είναι (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, 2014)<sup>16</sup>:

- ✓ *Ανάπτυξη κεντρικών υποδομών με απομακρυσμένη πρόσβαση και σταδιακή εξάλειψη των ανεξάρτητων συστημάτων των φορέων με τις ίδιες επιχειρησιακές λειτουργίες. Οι κεντρικές υποδομές προσφέρουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας (κόστος, δυνατότητες, διαχειριστικός φόρτος, απαιτούμενο τεχνικό προσωπικό), ευκολότερη αναβάθμιση, καλύτερη διοικητική πληροφόρηση (στατιστικά, δείκτες, αναφορές) και ομαλότερη διαλειτουργικότητα με άλλα συστήματα.*
- ✓ *Ψηφιοποίηση των δικαστικών ροών, προκειμένου να δημιουργηθεί μία υποδομή, η οποία θα υποστηρίζει την πορεία των δικαστικών υποθέσεων και αιτημάτων από την είσοδο έως την έξοδό τους από την υπηρεσία.*
- ✓ *Χρήση μηχανισμών διαλειτουργικότητας και διεπαφών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, υποκαθιστώντας, στο μέτρο του δυνατού, την χρήση έντυπων ανταλλαγών πληροφορίας, με ηλεκτρονικές.*
- ✓ *Επέκταση των έργων στο σύνολο της χώρας, αφού οι δράσεις κεντρικού χαρακτήρα, σε συνδυασμό με τις δικτυακές υποδομές, επιτρέπουν την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών, ανεξάρτητα γεωγραφικού σημείου. Σε περίπτωση που δεν είναι αυτό εφικτό για το σύνολο της χώρας, τα έργα θα επικεντρωθούν αρχικά στους φορείς με τον μεγαλύτερο φόρτο εργασίας.*
- ✓ *Στενή συνεργασία και συντονισμός με τους εμπλεκόμενους φορείς και τα στελέχη τους, καθώς αποτελούν τους τελικούς χρήστες νέων υποδομών στους κατά τόπους φορείς. Ταυτόχρονα, γνωρίζουν καλά τις ανάγκες τους και μπορούν να μεταφέρουν την εμπειρία της εφαρμογής των υποδομών*

πληροφορικής στην υπηρεσία τους, επιτρέποντας τον καλύτερο σχεδιασμό των έργων.

- ✓ *Εκμετάλλευση και συντονισμός με τις υπόλοιπες, υπάρχουσες και σχεδιαζόμενες, κεντρικές υποδομές του δημοσίου τομέα, όπως για παράδειγμα με το Σύζευξις, την Εθνική Πύλη Δημοσίας Διοίκησης - ΕΡΜΗΣ, την ανάπτυξη κοινών εφαρμογών BackOffice για τους φορείς του Δημοσίου, κεντρικές υποδομές υπολογιστικών κέντρων και cloudcomputing (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, 2014)<sup>16</sup>.*

Τα έργα Ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης που έχουν ήδη δρομολογηθεί και βρίσκονται είτε σε πλήρη εφαρμογή είτε σε εξέλιξη, χωρίζονται σε μεγάλης και μικρής εμβέλειας.

### 3.2 Έργα Ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης μεγάλης εμβέλειας

Τα έργα Ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης μεγάλης εμβέλειας, σύμφωνα με το στρατηγικό σχέδιο που ανέλαβε να υλοποιήσει το Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, τον Απρίλιο του 2014<sup>16</sup>, αποτελούν τον βασικό κορμό Ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης του Υπουργείου, με χρόνο ολοκλήρωσης από δύο έως τέσσερα έτη, με σκοπό την κεντρική μηχανοργάνωση του μεγαλύτερου όγκου των τομέων αρμοδιότητας του Υπουργείου. Ο κύριος άξονας αφορά την υλοποίηση πέντε έργων ΤΠΕ μεγάλης εμβέλειας<sup>16</sup>:

- *Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων Πολιτικής και Ποινικής Διαδικασίας (ΟΣΔΔΥ - ΠΠ)*
- *Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων Διοικητικής Δικαιοσύνης (ΟΣΔΔΥ – ΔΔ)*
- *Ολοκληρωμένο Σύστημα Πρακτικών Δικαστηρίων (έργο «Σύμπραξη Δημοσίου - Ιδιωτικού Τομέα για την Ψηφιακή Καταγραφή, Αποθήκευση και Διάθεση Πρακτικών Συνεδριάσεων»)*
- *Εθνικό Ποινικό Μητρώο*

- *Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Καταστημάτων Κράτησης* (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Απρίλιος 2014)<sup>16</sup>.

### 3.2.1 Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων ΔΔ

Στην κατεύθυνση εκσυγχρονισμού της δικαιοσύνης, εξελίσσεται ήδη το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων για τη Διοικητική Δικαιοσύνη (ΟΣΔΔΥ ΔΔ), το οποίο περιλαμβάνει (Πικραμένος, 2019, σ.125):

- Την ανάπτυξη και λειτουργία κεντρικού συστήματος ενιαίου συστήματος διαχείρισης υποθέσεων και νομολογίας των διοικητικών δικαστηρίων της χώρας
- Την λειτουργία κεντρικού συστήματος διοικητικής πληροφόρησης, το οποίο επιτρέπει την παραγωγή στατιστικών στοιχείων από το σύνολο των δεδομένων της κεντρικής βάσης του ΟΣΔΔΥ ΔΔ
- Την ανάπτυξη πολυγλωσσικής διαδικτυακής πύλης διοικητικής δικαιοσύνης, με υπηρεσίες «one-stop shop», σε τουλάχιστον δύο γλώσσες
- Τη δημιουργία μιας κεντρικής βάσης δεδομένων, στην οποία θα συνδέονται όλα τα διοικητικά δικαστήρια μέσω εφαρμογών και
- Την ανάπτυξη και τη θέση σε λειτουργία κεντρικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (Πικραμένος, 2019, σ.125).

Με το συγκεκριμένο έργο για τη διοικητική δικαιοσύνη, όπως ο Πικραμένος (2019), αναφέρει, εξυπηρετούνται βασικοί στόχοι της ανοιχτής πολιτικής διακυβέρνησης στον δικαιοδοτικό μηχανισμό της χώρας και συγκεκριμένα:

- α) η άμεση ενημέρωση των πολιτών για την οργάνωση και λειτουργία του δικαστικού συστήματος, καθώς και της πορείας των υποθέσεων τους,
- β) η παρακολούθηση της πορείας των υποθέσεων εκ μέρους των διαδίκων και των δικηγόρων τους, από τη στιγμή της κατάθεσης του δικογράφου, με τη χορήγηση

κωδικού αριθμού, με τον οποίο εισέρχονται στο σύστημα του δικαστηρίου και της αντίστοιχης υπόθεσης,

γ) η ηλεκτρονική κατάθεση ενδίκων μέσων και βοηθημάτων,

δ) η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων,

ε) η ηλεκτρονική κοινοποίηση αποφάσεων στους διαδίκους και τρίτους,

στ) η ηλεκτρονική κατάθεση αιτήσεων προς έκδοση πιστοποιητικών και

ζ) η διαλειτουργικότητα με δημόσιους φορείς και πληροφοριακά συστήματα εντός και εκτός συνόρων της χώρας (Πικραμένος, 2019, σ.126).

Τα οφέλη που προσδοκούνται περιλαμβάνουν τη βελτίωση του οργανωτικού και λειτουργικού πλαισίου του δικαστικού μας συστήματος, αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες, μείωση της γραφειοκρατίας, μείωση του λειτουργικού κόστους του δικαστικού συστήματος και βελτίωση της συνεργασίας με άλλους φορείς της δημόσιας διοίκησης, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητά τους (Τσόγκας, 2019, σ.156).

### **3.2.2 Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων ΠΠ**

Το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων για την πολιτική και την ποινική δίκη (ΟΣΔΔΥ ΠΠ) λειτουργεί στην ίδια λειτουργική βάση με το Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων για τη Διοικητική Δικαιοσύνη (ΟΣΔΔΥ ΔΔ). Η Α' φάση, του έργου έχει τεθεί ήδη σε εφαρμογή στα πολιτικά και ποινικά δικαστήρια των Εφετειακών Περιφερειών Αθηνών, Πειραιώς, Θεσσαλονίκης και Χαλκίδας καθώς και τον Άρειο Πάγο, ενώ η Β' φάση, βρίσκεται σε εξέλιξη για τους υπόλοιπους δικαστικούς φορείς της χώρας.

Οι βασικοί στόχοι του έργου, σύμφωνα με το Υπουργείο<sup>16</sup>, είναι:

- Η ηλεκτρονικοποίηση της ροής της ποινικής και πολιτικής διαδικασίας, μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού

συστήματος το οποίο περιλαμβάνει επιμέρους εφαρμογές (υπό-συστήματα) για την υποστήριξη της επιχειρησιακής λειτουργίας των μονάδων και βαθμίδων των δικαστηρίων, που εμπλέκονται στη ροή κάθε δικαστικής υπόθεσης (Ποινικής και Πολιτικής).

- Η εισαγωγή ομογενοποιημένου πληροφοριακού περιβάλλοντος για τα ελληνικά δικαστήρια, που είναι επιφορτισμένα με τις ποινικές και αστικές υποθέσεις, αναβαθμίζοντας την ποιότητα και την ταχύτητα απονομής δικαιοσύνης.
- Η εξασφάλιση των προϋποθέσεων διαλειτουργικότητας με τα συστήματα άλλων φορέων του Δημοσίου και της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Απρίλιος 2014)<sup>16</sup>.

Στα πλαίσια του έργου, το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα, καλύπτει τις ακόλουθες λειτουργικές περιοχές<sup>16</sup>:

1) Διαχείριση δικαστικών υποθέσεων και ροών εργασίας και αναλυτικότερα:

- ηλεκτρονική παραλαβή δικογράφων, αιτήσεων και αποστολή απαντήσεων, σύνταξη, έλεγχος και διακίνηση εγγράφων, δημοσίευση ηλεκτρονικού πινακίου, παρακολούθηση πορείας υποθέσεων
- υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης, όπως τήρηση μητρώων και έκδοση πιστοποιητικών
- απομακρυσμένη πρόσβαση σε κατάλληλα εξουσιοδοτημένους χρήστες
- συμβατότητα με διεθνή πρότυπα και διαδικασίες ηλεκτρονικής δικαιοσύνης όπως, το Ευρωπαϊκό Αναγνωριστικό Νομολογίας (ECLI), τα αποτελέσματα του έργου e-CODEX, το Ευρωπαϊκό Αναγνωριστικό Νομοθεσίας (ELI) κ.α.
- λοιπά έργα που εκτελούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο με στόχο την κοινή προτυποποίηση, διαλειτουργικότητα και δικαστική συνεργασία,

2) Διαδικτυακή πύλη για την παροχή των εξωστρεφών υπηρεσιών του συστήματος, πληροφόρησης, επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους φορείς και ηλεκτρονικό πινάκιο,

3) Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης με τη συλλογή και επεξεργασία στατιστικών στοιχείων και διοικητικών αναφορών για τη λειτουργία της Δικαιοσύνης

4) Διαλειτουργικότητα με τρίτους φορείς και συστήματα (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Απρίλιος 2014)<sup>16</sup>.

Με την υλοποίηση του έργου, οι άμεσα ωφελούμενοι είναι τα φυσικά και νομικά πρόσωπα, που προσφεύγουν στη δικαιοσύνη, οι δικηγόροι και οι δικηγορικοί σύλλογοι, τα δικαστήρια της χώρας όλων των βαθμίδων εκδίκασης υποθέσεων ποινικού και αστικού δικαίου, οι δικαστικοί λειτουργοί οι δικαστικοί υπάλληλοι και το Υπουργείο.

### 3.2.3 Ολοκληρωμένο Σύστημα Πρακτικών Δικαστηρίων (ΟΣΠΔ)

Το έργο Ολοκληρωμένο Σύστημα Πρακτικών Δικαστηρίων (ΟΣΠΔ) υλοποιείται και λειτουργεί μέσω Σύμπραξης Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), με χρονική διάρκεια πέντε (5) έτη και τέσσερις (4) μήνες από τη θέση σε ισχύ της Σύμβασης Σύμπραξης. Το αντικείμενο του έργου περιλαμβάνει δύο διαστάσεις<sup>17</sup>:

- την ανάπτυξη του πληροφοριακού συστήματος και υποδομών, για την ψηφιακή καταγραφή, αρχειοθέτηση και διάθεση των πρακτικών των συνεδριάσεων των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων της χώρας, που παράγονται με το σύστημα της Ηχογράφησης-Αποηχογράφησης
- τη διαχείριση και συντήρηση αυτού του πληροφοριακού συστήματος και των υποδομών και την παροχή Υπηρεσιών Ηχογράφησης-Αποηχογράφησης των πρακτικών των δικαστηρίων (Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας και Τουρισμού, 2013)<sup>17</sup>.

### 3.2.4 Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Εθνικού Ποινικού Μητρώου

Το τέταρτο έργο μεγάλης εμβέλειας, σύμφωνα με το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης<sup>18</sup>, αφορά την δημιουργία του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού

<sup>17</sup> Ιστοσελίδα: [www.sdit.gov.gr/διαγωνισμοί/έργα-σδιτ/ψηφιακή-καταγραφή-αποθήκευση-και-διάθεση-πρακτικών-συνεδριάσεων-δικαστηρίων-με](http://www.sdit.gov.gr/διαγωνισμοί/έργα-σδιτ/ψηφιακή-καταγραφή-αποθήκευση-και-διάθεση-πρακτικών-συνεδριάσεων-δικαστηρίων-με)

<sup>18</sup> Ιστοσελίδα: <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/Ethniko-Poiniko-Mhtrwo>

Συστήματος Εθνικού Ποινικού Μητρώου, όπου καταχωρούνται και διαχειρίζονται με σύγχρονο και συστηματικό τρόπο τα Ποινικά Μητρώα των Πολιτών από το σύνολο των Εισαγγελιών Πρωτοδικών της χώρας. Με την υλοποίησή του επιτυγχάνεται η γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πολίτη, κατά τις συναλλαγές του με τα Τμήματα Ποινικού Μητρώου και κυρίως:

- Διαλειτουργικότητα φορέων της Δημόσιας Διοίκησης με την κεντρική βάση του Υπουργείου Δικαιοσύνης,
- Διαλειτουργικότητα με τις κεντρικές Βάσεις Ποινικού Μητρώου των άλλων κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και
- Η δυνατότητα προς τον πολίτη για ηλεκτρονική κατάθεση αίτησης και λήψη αντιγράφου Ποινικού Μητρώου μέσω του δικτυακού τόπου.

Αποτελεί έργο αποκλειστικά ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη, την υποστήριξη της πολιτείας στην άσκηση πολιτικής, τον περιορισμό των δαπανών και την ορθολογικότερη διαχείριση και αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων και μη πόρων της Δημόσιας Διοίκησης (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Τομέα Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών)<sup>18</sup>.

### **3.3.5 Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Καταστημάτων Κράτησης**

Το πέμπτο έργο μεγάλης εμβέλειας, που θέτει σε λειτουργία το Υπουργείο, είναι το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Καταστημάτων Κράτησης, το οποίο περιλαμβάνει ένα μεγάλο πλήθος λειτουργιών μηχανογράφησης, όπως:

- την Διαχείριση Φακέλου Κρατουμένων, Αποθήκης, Προσωπικού, Στόλου Οχημάτων
- την Οικονομική και Λογιστική Διαχείριση



- το Υποσύστημα Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου
- την Διαχείριση Εγγράφων & Ροών Εργασίας
- το Σύστημα Διαχείρισης Πληροφορίας (MIS) (Επάνοδος, 2019)<sup>19</sup>.

Επιπλέον, οι ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος είναι η υποβολή αιτήσεων, η έκδοση Πιστοποιητικών Κράτησης, βεβαιώσεων ηθικού και πειθαρχικού ελέγχου, ιατρικών βεβαιώσεων, ο προγραμματισμός επισκεπτηρίων, η επαλήθευση ηλεκτρονικών εγγράφων και η πληροφόρηση ενδιαφερομένων (Επάνοδος, 2019)<sup>19</sup>.

### 3.3 Έργα μικρής εμβέλειας

Τα έργα μικρής εμβέλειας, υλοποιούνται από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων<sup>16</sup> και αφορούν μικρότερες σε έκταση δράσεις και θα ολοκληρωθούν σε συντομότερο χρονικό διάστημα (μερικοί μήνες έως και δύο έτη). Μέρος της τεχνογνωσίας και λειτουργικότητας από τα έργα αυτά θα ενσωματωθεί στα έργα μεγάλης εμβέλειας και περιλαμβάνουν<sup>16</sup>:

- την ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφων στην πολιτική και διοικητική δίκη
- τη διασύνδεση του συστήματος ποινικών μητρώων της Ελλάδας με αντίστοιχα συστήματα ποινικών μητρώων της Ευρωπαϊκής Ένωσης - ICRS
- τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες για την διασύνδεση των αποφυλακισζόμενων με την κοινωνία
- την αναβάθμιση υπηρεσιών Ελεγκτικού Συνεδρίου
- το ηλεκτρονικό Πινάκιο

<sup>19</sup>Ιστοσελίδα:<http://www.epanodos.org.gr/documents/243366/0/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82+%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82+%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD+%CE%9A%CF%81%CE%AC%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf/5d445899-2cad-4450-be75-3da01ba1c31e>

- τη μηχανογράφηση εκουσίας διαδικασίας (ν.4055/2012) για τα Ειρηνοδικεία της χώρας
- την ηλεκτρονική υποβολή των μηνύσεων, των προτάσεων και των σχετικών εγγράφων και
- την εισαγωγή της τηλεικονοδιάσκεψης (video conference) στην Ελληνική Δικαιοσύνη (Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Απρίλιος 2014)<sup>16</sup>.

### 3.3.1 Ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφου

Με τα Προεδρικά Διατάγματα 25/2012 και 40/2013<sup>20</sup>, προβλέπεται η ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφων, στην πολιτική και διοικητική δίκη. Έτσι, δικηγόρος ή μέλος του ΝΣΚ, που επιθυμεί να χρησιμοποιήσει τη διαδικασία ηλεκτρονικής κατάθεσης δικογράφου στο ΣΤΕ, στα τακτικά πολιτικά και διοικητικά δικαστήρια, εισάγει τον αριθμό μητρώου του στο δικηγορικό σύλλογο, καταχωρίζει τα στοιχεία του εντολέα του, το είδος της διαδικασίας, του δικογράφου και το αντικείμενο της διαφοράς, από τους αντίστοιχους πίνακες, πραγματοποιεί την ηλεκτρονική πληρωμή, για την έκδοση των παραβόλων και το αποστέλλει στο αρμόδιο δικαστήριο. Η διαδικασία ολοκληρώνεται με την αποστολή απάντησης από τη γραμματεία του δικαστηρίου και ανάρτηση του δικογράφου στην ιστοσελίδα του δικαστηρίου, σε σημείο, στο οποίο διαθέτει ασφαλή πρόσβαση μόνον ο καταθέσας δικηγόρος (ΠΔ 25/2012 και 40/2013)<sup>20</sup>.

Κατά την ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφου διασφαλίζεται η διαφάνεια και αξιοπιστία, ο έλεγχος της ορθότητας της διαδικασίας, καθώς και η ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων φυσικών προσώπων και φορέων της πορείας της υπόθεσης μέχρι τη δημοσίευση της απόφασης και την άσκηση ενδίκων μέσων (Τσόγκας, 2019, σ.173-177).

---

<sup>20</sup> Ιστοσελίδα: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dikasteria-dikaiousune/pd-25-2012.html>

### 3.3.2 Ηλεκτρονικό πινάκιο στην πολιτική δίκη

Με το Π.Δ. 19/2017<sup>21</sup> προσδιορίζεται η διαδικασία εγγραφής της υπόθεσης στο ηλεκτρονικό πινάκιο, της καταχώρισης της διάταξης στο ηλεκτρονικό βιβλίο διατάξεων και της ηλεκτρονικής ενημέρωσης των διαδίκων. Το ηλεκτρονικό πινάκιο διαθέτει τα ακόλουθα στοιχεία: α)ημερομηνία, β)αύξοντα αριθμό πινακίου, γ)δικαστήριο, δ)κτίριο, ε)αίθουσα, στ)γενικό ή/και ειδικό αριθμό κατάθεσης, ζ)όνομα και επώνυμο διαδίκων και η)όνομα και επώνυμο πληρεξουσίων δικηγόρων (Π.Δ. 19/2017)<sup>21</sup>.

### 3.3.3 Τηλεσυνεδρίαση

Επιπλέον βήμα για την αναβάθμιση της δικαιοσύνης, κατά την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών, αποτελεί η προμήθεια και εγκατάσταση του απαραίτητου εξοπλισμού για την πραγματοποίηση τηλεσυνεδριάσεων στα δικαστήρια κατά τα πρότυπα του διεθνούς συστήματος. Είναι αξιοσημείωτο ότι, το Προεδρικό Διάταγμα 142/2013<sup>22</sup> - ΦΕΚ 227/Α/23-10-2013, εισάγει στην ελληνική έννομη τάξη τη δυνατότητα τηλεσυνεδριάσεων στην πολιτική δίκη.

Ειδικότερα, στο άρθρο 1<sup>22</sup>, η τηλεοπτική συνεδρίαση ορίζεται ως «η χρησιμοποίηση σύγχρονης τεχνολογίας με την οποία καθίσταται δυνατή η μέσω τηλεπικοινωνιακής ζεύξης σε πραγματικό χρόνο μετάδοση εικόνας και ήχου ή άλλη διευθέτηση, με την οποία πρόσωπα, τα οποία μολονότι δεν παρευρίσκονται στην αίθουσα του Δικαστηρίου, μπορούν να βλέπουν, να ακούν και να επικοινωνούν ταυτόχρονα με τα πρόσωπα που βρίσκονται στην αίθουσα του Δικαστηρίου και αντίστροφα τα πρόσωπα που βρίσκονται στην αίθουσα του Δικαστηρίου να βλέπουν, να ακούν και να επικοινωνούν ταυτόχρονα με τα πρόσωπα που δεν παρευρίσκονται στην αίθουσα του Δικαστηρίου» (Π.Δ. 142/2013)<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Ιστοσελίδα: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dikasteria-dikaioisune/proedriko-diatagma-19-2017-fek-33a-17-3-2017.html>

<sup>22</sup> Ιστοσελίδα: <https://www.e-nomothesia.gr/inner.php/kat-dikasteria-dikaioisune/pd-142-2013.html?print=1>

Οι ρυθμίσεις αυτές για την πολιτική δίκη δεν έχουν εφαρμοστεί στην πράξη, παρόλο που τέθηκαν σε ισχύ το 2013, ενώ θα μπορούσαν να επεκταθούν και για τα διοικητικά και ποινικά δικαστήρια με τις ανάλογες προσαρμογές, εφόσον αυτά εξοπλιστούν κατάλληλα, με την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή και το αναγκαίο υποστηρικτικό υλικό.

Με την ολοκλήρωση των πρώτων, ουσιαστικών προσπαθειών εκσυγχρονισμού και βελτίωσης της λειτουργίας της Δικαιοσύνης, φαίνεται ότι έχει ξεκινήσει η μεταμόρφωση των δικαστηριακών πρακτικών στη χώρα μας. Ωστόσο, η διείσδυση και εκμετάλλευση των νέων τεχνολογιών και η παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών προς τους πολίτες είναι ακόμα εξαιρετικά περιορισμένη, όπως ο Κανελλόπουλος (2015) επισημαίνει: «Και ασφαλώς το πρόβλημα δεν είναι ποιοτικό ή τεχνολογικό. Κανείς δεν αμφισβητεί την τεχνική αρτιότητα ενός άμεσου, φιλικού προς τον χρήστη συστήματος. Το πρόβλημα φαίνεται πως ακουμπά πάνω στην κουλτούρα του τελικού χρήστη της υπηρεσίας» (Κανελλόπουλος, 2015)<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup>Ιστοσελίδα: <https://www.politisonline.com/wp-content/uploads/2015/10/%CE%97-%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%94%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7.pdf>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ- Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΛΛΑΓΩΝ

#### 4.1 Η Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη ως Αλλαγή

Οι αλλαγές αποτελούσαν πάντα τη φυσική εξέλιξη των οργανισμών και του περιβάλλοντος τους. Στη σύγχρονη όμως εποχή η σημασία της αλλαγής έχει καταστεί απόλυτη αναγκαιότητα στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αφού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιβίωση και επιτυχία. Αναπόφευκτα η θεωρία της εξέλιξης, σύμφωνα με την οποία οι οργανισμοί που κατάφεραν να επιβιώσουν δεν ήταν οι μεγαλύτεροι ή οι ισχυρότεροι, αλλά αυτοί που προσαρμόστηκαν έγκαιρα στις αλλαγές, βρίσκεται σε απόλυτη ταύτιση με την αποτελεσματική διοίκηση των οργανισμών. (Ρωσσίδης, Ασπρίδης, 2017, σ.228).

«Η προσαρμογή μπορεί οριστεί ως η ικανότητα εντοπισμού των αλλαγών στις διάφορες καταστάσεις, καθώς και η ικανότητα και η διάθεση να ανταποκρινόμαστε κατάλληλα σε αυτές τις αλλαγές» (Hood, 2000, σ.142).

Κατά τον Hood (2000), μια αποτυχία στην προσαρμογή μπορεί να προκληθεί, είτε επειδή δεν έγινε σωστή καταγραφή, είτε επειδή έγινε λάθος διάγνωση της αλλαγής στις δυνατότητες που υπάρχουν. Μπορεί να απορρέει από την ανικανότητα αλλαγής της συμπεριφοράς, είτε εξαιτίας μιας πραγματικής έλλειψης επιλογών, είτε εξαιτίας της αποτυχίας επινόησης νέων όρων. Αλλά τι θα συμβεί, αν η αποτυχία ανταπόκρισης στην αλλαγή, προέρχεται όχι από γνήσια τύφλωση ή από διανοητική σύγχυση, αλλά περισσότερο από συναισθηματικό συντηρητισμό, ματαιοδοξία, ατονία ή κατεστημένα συμφέροντα;

Η αλλαγή και η καινοτομία έχει ενταχθεί στην καθημερινότητα αυτών που επιθυμούν να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ευημερία τους σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για το δημόσιο τομέα, αντίστοιχα, είναι αναγκαία η άμεση και έγκαιρη διάγνωση των διεθνών, αλλά και

των εσωτερικών προκλήσεων και η εφαρμογή διαρθρωτικών και διορθωτικών αλλαγών, που θα εξασφαλίζουν ανάπτυξη και ευημερία των πολιτών.

Τα τελευταία χρόνια, έστω και καθυστερημένα, το δικαστικό σύστημα της χώρας μας, καλείται να λειτουργήσει διαφορετικά σε σχέση με το παρελθόν και να αλλάξει εκ βάθρων, υιοθετώντας, με δειλά και αργά βήματα, τις αρχές της διοίκησης ποιότητας, υπακούοντας στην κοινή ευρωπαϊκή γραμμή και ακολουθώντας το παράδειγμα χωρών που εφάρμοσαν συστήματα ποιότητας στο δικαστικό τους σύστημα, όπως η Λιθουανία (ISO 9001:2008) (Πικραμένος, 2019).

Η προώθηση, όμως, των αλλαγών στον χώρο της δικαιοσύνης έρχεται αντιμέτωπη με ποικίλα προβλήματα, που αφορούν, είτε την έλλειψη νομικού και κανονιστικού πλαισίου, για την ορθή εφαρμογή συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δικαιοσύνη, είτε σοβαρές αδυναμίες σε οργανωτικό και λειτουργικό πλαίσιο.

Σύμφωνα με τον Πικραμένο (2019), η εφαρμογή έξυπνων και τεχνολογικά προηγμένων λύσεων προϋποθέτει την απαγκίστρωση από παλαιούς τρόπους και κανόνες εργασίας και την εισαγωγή νέων, πιο αποδοτικών. Ως παράδειγμα αναφέρει, ότι δεν έχει νόημα η εισαγωγή ενός διοικητικού συστήματος διακίνησης ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, εάν δεν καταργηθούν οι νόμοι και οι κανονισμοί που επιβάλλουν τη φύλαξή της και σε υπογεγραμμένα φυσικά αντίγραφα.

Επιπλέον, οι δικαστικοί οργανισμοί, δείχνουν αδύναμοι να ενσωματώσουν άμεσα τις τεχνολογικές εξελίξεις της εποχής, εξαιτίας, αφενός της έλλειψης κτιριακών και ηλεκτρονικών υποδομών, αφετέρου δε του απαραίτητου και καταλλήλως εκπαιδευμένου και εξειδικευμένου προσωπικού.

Σε κάθε περίπτωση, η βελτίωση του δικαιοδοτικού μηχανισμού και η προσαρμογή του στα ευρωπαϊκά δεδομένα αποτελεί αδήριτη αναγκαιότητα. Ταυτόχρονα προϋποθέτει μια σειρά μεταρρυθμίσεων, τόσο σε θεσμικό επίπεδο όσο και σε διοικητικό, που θα βελτιώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων δικαστηριακών υπηρεσιών, προκειμένου να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ πολιτών και κράτους δικαίου. Οι μεταρρυθμίσεις που πρέπει να υιοθετηθούν περιλαμβάνουν:

- Αναπροσαρμογή του νομικού πλαισίου, προκειμένου οι νέες πρακτικές να καταστούν νόμιμες, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ασφαλή πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες
- Ανασχεδιασμό και απλοποίηση των διαδικασιών με στόχο τη συνεπή παροχή υπηρεσιών και την αποφυγή καθυστερήσεων στην απονομή δικαιοσύνης
- Αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης των δικαστηρίων με την εφαρμογή ευρείας τεχνογνωσίας από το χώρο των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής και τη δημιουργία ηλεκτρονικών προγραμμάτων συμβατών με τη φιλοσοφία της ηλεκτρονικής δικαιοσύνης και της διασυνοριακής δικαιοσύνης.

Βεβαίως, το εγχείρημα δεν είναι εύκολο, καθώς η ίδια η εμπειρία δείχνει ότι, στην Ελλάδα τίποτε δεν θεωρείται απλό και αυτονόητο. Απέναντι σε οποιαδήποτε μεταρρυθμιστική προσπάθεια και αλλαγή, η αντίσταση, που προβάλλεται, είτε από το πολιτικό σύστημα, είτε από αυτούς που συμβάλλουν στη λειτουργία της δικαιοσύνης, τους δικαστές, τους δικηγόρους, τους δικαστικούς υπαλλήλους, συνιστά έναν από τους σημαντικότερους ανασταλτικούς παράγοντες.

Στον James (2007), ο Watson επισημαίνει, ότι σε κάθε μορφή αλλαγής, όπως στην προκειμένη συμβαίνει, με το πέρασμα της Δικαιοσύνης στη νέα ψηφιακή εποχή του μέλλοντος, προβάλλεται αντίσταση, τονίζοντας, ότι οι άνθρωποι είναι αυτοί που προβάλλουν αντίσταση στα προγράμματα αλλαγής και όχι τα ίδια τα προγράμματα. Έτσι, σύμφωνα με τον Watson, η αλλαγή περνάει από έναν κύκλο ζωής πέντε φάσεων, όπου "διεξάγεται μια μάχη, ανάμεσα σε εκείνους που προσπαθούν να επιφέρουν την αλλαγή και σε εκείνους που της αντιστέκονται".

## 4.2 Αιτίες αντιστάσεων στις αλλαγές

Στην Παπαλεξανδρή (2003), η αντιμετώπιση των αντιδράσεων στα προγράμματα αλλαγών, προϋποθέτει, αφενός την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν και αφετέρου τη γνώση των μεθόδων, μέσω των οποίων, αυτές θα μπορούσαν να αντιμετωπισθούν (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.444).

Οι κυριότερες αιτίες, που δημιουργούν τις αντιστάσεις στις αλλαγές, όπως περιγράφονται από διάφορες βιβλιογραφικές και εμπειρικές έρευνες, είναι:

- **Προσωπικό Συμφέρον:** Ο James (2007), αναφέρει, ότι τα άτομα αντιστέκονται στα αποτελέσματα του προγράμματος αλλαγής, επειδή θεωρούν, πως οι συνέπειες είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε απώλειες ανεκτίμητων για αυτά ικανοποιήσεων, όπως κύρος, αξία, δύναμη και χρησιμότητα. Για παράδειγμα, πολλά προγράμματα αλλαγής απαιτούν αναδιάρθρωση στον οργανισμό ή σε τμήματά του και επομένως, μπορεί να αλλάξουν οι συσχετισμοί εξουσίας (James, 2007, σ.265).
- **Φόβος:** Η οποιαδήποτε αλλαγή φέρνει τους ανθρώπους μπροστά στο άγνωστο. Η υψηλή τεχνολογία έχει εισβάλλει στη ζωή μας και αναπτύσσεται με απίστευτους ρυθμούς. Οι νέοι άνθρωποι που έχουν έρθει σε επαφή με τα ηλεκτρονικά μέσα από πολύ νωρίς, δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα, γιατί όλα αυτά έχουν γίνει μέρος της ζωής τους. Υπάρχουν, όμως, αρκετά αξιόλογα και αφοσιωμένα στελέχη, που χάνουν συνεχώς έδαφος, γιατί δεν μπορούν να παρακολουθήσουν αυτές τις τεχνολογίες και οι περισσότεροι από αυτούς αρνούνται να τις αποδεχθούν, αντιμετωπίζοντας, έτσι, τον κίνδυνο να περιθωριοποιηθούν (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998, σ.219). Συνεπώς, είναι λογικό και αναμενόμενο, η αβεβαιότητα που δημιουργείται, να επιφέρει, σε πολλούς εργαζόμενους, το συναίσθημα του φόβου, το οποίο τους οδηγεί να αντιδρούν αρνητικά και να αντιστέκονται απέναντι σε οποιαδήποτε αλλαγή (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.444).
- **Συνήθεια:** Αντίσταση στην αλλαγή είναι λογικό να προκύπτει στα άτομα που δουλεύουν με τον ίδιο τρόπο για πολλά χρόνια, για το λόγο ότι έχουν ξεχάσει πως να μαθαίνουν. Διακατέχονται από ένα αίσθημα «άνεσης» με την κατάσταση πραγμάτων που επικρατεί και γνωρίζουν τις γραμμές επικοινωνιών και εξουσίας στον οργανισμό (James, 2007, σ.265). Η οποιαδήποτε αλλαγή οδηγεί και σε αλλαγή των εργασιακών συνηθειών, προκαλώντας φόβο και αρνητισμό.



- **Μη κατανόηση του λόγου της αλλαγής:** Συχνά αρκετοί εργαζόμενοι δεν κατανοούν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και γενικότερα, λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους υπεύθυνους των αλλαγών. Συνεπώς δεν έχουν κανένα λόγο να τις δεχθούν και να τις υποστηρίξουν (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.444).
- **Διαφορετικές αντιλήψεις και αντιδράσεις στο φορέα αλλαγής:** Αρκετές φορές αιτία αρνητικών στάσεων, σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (2003), ως προς τις αλλαγές, δεν είναι το περιεχόμενο και οι συνέπειές τους, αλλά τα άτομα ή ομάδες, που εισηγούνται και επιχειρούν τις αλλαγές. Τα κατεστημένα συμφέροντα, οι πολιτικές συμμαχίες, οι αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων, το στυλ διοίκησης και η επιθυμία διατήρησης των υφιστάμενων κοινωνικών σχέσεων ασφαλώς οδηγεί σε άρνηση, παθητική ή ενεργή, όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.445).

Έχοντας τα παραπάνω ως ενδεχόμενα, ο Robbins στους Τζωρτζάκη και Τζωρτζάκη, (2012) κάνει την παραδοχή ότι «δεν υπάρχει τίποτε πιο δύσκολο στον έλεγχό του, τίποτε πιο επικίνδυνο στην καθοδήγησή του, τίποτε πιο αβέβαιο για την επιτυχία του, από το να προσπαθείς να αλλάξεις μια κατάσταση». Παρόλα αυτά, η αλλαγή επιβάλλεται να γίνει και απαραίτητη προϋπόθεση για την υλοποίηση αυτής είναι η αποδοχή της από όλους, υιοθετώντας μεθόδους αντιμετώπισης όλων εκείνων των παραγόντων που αντιδρούν σε αυτή (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2012).

### 4.3 Μέθοδοι αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές

Κατά τον James (2007), το να προλαμβάνει κανείς, σημαίνει να κοιτάζει μπροστά και να αναπτύσσει ένα όραμα, για το που θέλει να πάει η επιχείρηση και πώς μπορεί να χρησιμοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της για να φτάσει εκεί. Ακολούθως, ο James (2007), επισημαίνει ότι: «η αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί είτε ως πρόβλημα, είτε ως ευκαιρία». Όταν κάποιος αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως

πρόβλημα, αντιμετωπίζει τα προβλήματα όταν και όπως εμφανίζονται, ενώ όταν κάποιος αντιλαμβάνεται την αλλαγή ως ευκαιρία, αντιμετωπίζει τα προβλήματα έχοντας ήδη προετοιμαστεί για αυτά. Η αντιμετώπιση αυτή γεννά ευκαιρίες και οι εξελίξεις δεν είναι έκπληξη, διότι έχουν μελετηθεί. Συνεπώς, ένας προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός αντιμετωπίζει τα προβλήματα πριν εμφανιστούν (James, 2007, σ.261-262).

Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή, (2003), το πιο κρίσιμο, ίσως, ζήτημα για την επιτυχή έκβαση των αλλαγών αποτελεί η αποτελεσματική και θετική αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή αφενός και η δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) ως προς αυτές αφετέρου. Οι μέθοδοι, που πρέπει να εφαρμοσθούν, για την αντιμετώπιση των αρνητικών στάσεων σε μια αλλαγή, είναι ανάλογοι με τα αίτια που τις προκαλούν, στη συγκεκριμένη αλλαγή. Τέτοιες μέθοδοι είναι οι ακόλουθοι (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.446):

#### **A. Επιμόρφωση/Εκπαίδευση**

Στον εργασιακό χώρο οι παραδοσιακές γνώσεις και οι ικανότητες απαξιώνονται καθημερινά, με ραγδαίους ρυθμούς, ανάλογους με τις αλλαγές και εξελίξεις στις νέες τεχνολογίες. Οι Σκουλάς και Οικονομάκη (1998), κάνουν την παραδοχή ότι, παρά τη γενική αναγνώριση και αποδοχή της αξίας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων που στελεχώνουν τους οργανισμούς, ελάχιστοι ασχολούνται σοβαρά. Ενώ από τη μια επενδύονται δισεκατομμύρια σε ακίνητα, εγκαταστάσεις, μηχανήματα, γραφεία και ηλεκτρονικό εξοπλισμό και από την άλλη υποβαθμίζεται εντελώς η επένδυση στους ανθρώπους, που διαμορφώνουν, αξιοποιούν και δίνουν προστιθέμενη αξία σε κάθε οργανισμό (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998, σ.112).

Κατά τους Gomez-Mejia et al. (2015), η εκπαίδευση επικεντρώνεται στο να παρέχει ειδικές δεξιότητες στους εργαζόμενους ή στο να τους βοηθά να διορθώνουν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους. Για παράδειγμα ο νέος εξοπλισμός, μπορεί να απαιτεί από τους εργαζόμενους, να μάθουν νέους

τρόπους για να κάνουν τη δουλειά τους ή ένας εργαζόμενος μπορεί να έχει ελλιπή κατανόηση της εργασιακής διαδικασίας. Μέσω της επιμόρφωσης-εκπαίδευσης, οι άνθρωποι κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής, αισθάνονται περισσότερο ασφαλείς, ως προς αυτήν και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές, που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει από την αλλαγή (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.446).

Η υιοθέτηση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, περιλαμβάνει το επίπεδο της ψηφιακής βασικής εκπαίδευσης, δηλαδή τις βασικές δεξιότητες πληροφορικής, οι οποίες συνίστανται σε γνώσεις χρήσης Η/Υ και γνώσεις διαδικτύου. Τις γνώσεις αυτές, πρέπει να αποκτήσει, αφενός ο πολίτης, για να μπορεί να χρησιμοποιεί αυτόνομα τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που του παρέχονται μέσω διαδικτύου και αφετέρου το ανθρώπινο δυναμικό της δικαιοσύνης, που καλείται να εφαρμόσει τις αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών με τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας.

Ως βασικές αρχές μάθησης για την επαγγελματική κατάρτιση και επιμόρφωση οι Βαλάκας, Οικονομάκη (1999) αναφέρουν τις εξής:

- ✓ Ανάγκη κατανόησης των στόχων της εκπαίδευσης από τον εργαζόμενο
- ✓ Εξασφάλιση της ενεργητικής του συμμετοχής
- ✓ Αντιστοιχία του περιεχομένου της μάθησης και του αντικειμένου της θέσης εργασίας
- ✓ Ενίσχυση της κατανόησης μέσω της επανάληψης
- ✓ Αξιολόγηση της πορείας προς τη μάθηση και την εφαρμογή της.

Ο συνταγματικός νομοθέτης (άρθρο 92), όπως αναφέρει ο Συμεωνίδης (2019), αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της γραμματείας όλων των δικαστηρίων και των εισαγγελιών, ως ιδιαίτερη κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων, δεδομένου ότι, λόγω της αποστολής τους, ως βοηθητικών οργάνων της δικαιοσύνης, περιβάλλονται, επιπλέον, με ειδικές εγγυήσεις, ως προς την υπηρεσιακή τους κατάσταση (Συμεωνίδης, 2019, σ.249).

Κατά το άρθρο 65 παρ.2 του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων<sup>24</sup>, ορίζεται ότι: «Οι Δικαστικοί Υπάλληλοι κατά το διάστημα της δοκιμαστικής υπηρεσίας τους παρακολουθούν προγράμματα εισαγωγικής εκπαίδευσης, τα οποία οργανώνονται υποχρεωτικά από την υπηρεσία. Με το Προεδρικό διάταγμα, που προβλέπεται στην παράγραφο 3 του άρθρου 36, ορίζεται ο φορέας της εκπαίδευσης και ρυθμίζονται όλα τα θέματα που αφορούν το περιεχόμενο, τη διάρκειά της, τα πρόσωπα, στα οποία ανατίθεται η εκπαίδευση, τον τρόπο ελέγχου της παρακολούθησης των προγραμμάτων από τους δικαστικούς υπαλλήλους και κάθε σχετική λεπτομέρεια».

Μολονότι η ανωτέρω ισχύουσα διάταξη προβλέπει αναλυτικά το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης των δικαστικών υπαλλήλων, σε πρακτικό επίπεδο, αν και υποχρεωτική, δεν εφαρμόζεται στην πλειονότητα των νεοδιορισμένων υπαλλήλων. Προγράμματα κατάρτισης γενικότερα δημοσίων υπαλλήλων, υλοποιούνται επίσης, δίχως όμως την υποχρέωση συμμετοχής, από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), έχοντας ως στόχο, την πολυεπίπεδη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. Τα συγκεκριμένα προγράμματα, όμως, πραγματοποιούνται στα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας και σπανίως αφορούν δικαστικά θέματα, αποτρέποντας τους δικαστικούς υπαλλήλους των περιφερειακών δικαστηρίων να συμμετέχουν και να επωφεληθούν από αυτά.

Από τα παραπάνω, καθίσταται προφανές ότι η υποχρεωτική εκπαίδευση απουσιάζει από το σύνολο, σχεδόν, του δικαστικού μας συστήματος. Ακόμα και στις ελάχιστες εκείνες περιπτώσεις, που ο νομοθέτης θεσμοθέτησε το καθήκον της διοίκησης να προσφέρει σχετικά επιμορφωτικά προγράμματα,

---

<sup>24</sup> Ιστοσελίδα: <http://www.ministryofjustice.gr/site/kodikis/%CE%9A%CE%A9%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A3%20%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%A9%CE%9D%20%CE%A5%CE%A0%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9B%CE%A9%CE%9D.html>

η διοίκηση δεν φροντίζει για την αποτελεσματική υλοποίηση τους. Μέχρι και σήμερα, οι δικαστικοί υπάλληλοι, καλούνται να διαχειριστούν την πολυπλοκότητα των καθηκόντων τους, αποκλειστικά και μόνο με τη δική τους θέληση για μάθηση, θυσιάζοντας ίδια κεφάλαια και προσωπικό χρόνο, προκειμένου να αποκτήσουν την απαραίτητη κατάρτιση και να αποφύγουν λάθη, που δύνανται να επισύρουν πειθαρχικές ή ποινικές κυρώσεις.

Έχοντας ως δεδομένο, ότι η επιμόρφωση συνιστά αναγκαία και συνεχή απαίτηση στους προσανατολισμένους στην ποιότητα οργανισμούς (James, 2007, σ.254) αφενός, σημαντικό και αναγκαίο κριτήριο για την πολυεπίπεδη ανάπτυξη και την εξέλιξη του προσωπικού αφετέρου (Πετρίδου, 2006), καθίσταται απαραίτητη και επιβεβλημένη, η υλοποίηση εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προσαρμοσμένων στο είδος του δικαστηρίου και στη φύση της εργασίας των δικαστικών υπαλλήλων.

## **B. Επικοινωνία**

Κατά τον Βαγιάτη (2008), η επικοινωνία της αλλαγής αποτελεί ουσιαστικά το «μάρκετινγκ» της αλλαγής. Εκτός της ενημέρωσης για το περιεχόμενο, τα οφέλη και τα άλλα στοιχεία της αλλαγής, η επικοινωνία έχει ως στόχο να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Όπως χαρακτηριστικά συμπληρώνει ο Βαγιάτης (2008): «κάποιος δεν χάνει γνώση όταν την μοιράζεται με άλλους». Η ικανότητα της μάθησης, της επικοινωνίας και της κοινής γνώσης καθιστά ικανά τα συστήματα, να βελτιώνουν συνεχώς την ικανότητά τους να φτάσουν σε υψηλότερα επίπεδα οργάνωσης, μειώνοντας ταυτόχρονα την ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής. Σε ένα σχέδιο επικοινωνίας οι στόχοι αφορούν (Πικραμένος,2019):

1) Την προώθηση θετικής αντίδρασης στην αλλαγή, εξασφαλίζοντας ότι όλοι όσοι εμπλέκονται έχουν επίγνωση αυτής, την κατανοούν και την αποδέχονται ως μία θετική εξέλιξη

- 2) Η διασφάλιση καλού ψυχολογικού κλίματος και η θετική διάθεση του προσωπικού
- 3) Η ορθή, έγκυρη και έγκαιρη μετάδοση των πληροφοριών, οι οποίες θα παρέχουν απαντήσεις σε όλες τις επιφυλάξεις των μερών που επηρεάζονται από τη μεταρρύθμιση (Πικραμένος, 2019, σ.122).

### **Γ. Συμμετοχή**

Η επιδίωξη της ενεργούς συμμετοχής στο σχεδιασμό της νέας ιδέας για αλλαγή, αποτελεί ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο, όχι μόνο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων, αλλά και για τη δημιουργία θετικών στάσεων (ενεργή υποστήριξη) της αλλαγής. Αυτό οφείλεται στο ότι, η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής (ownership), πράγμα που συνεπάγεται τη δέσμευσή τους (commitment) να την υποστηρίξουν ενεργά (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.446). Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν ταχύτερα και διατηρούν τη γνώση για περισσότερο χρόνο, όταν συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία. Η συμμετοχή βελτιώνει την παρακίνηση και επιστρατεύει περισσότερες αισθήσεις. «Μαθαίνουμε δηλαδή κάνοντας» (Σκουλάς, 2009, σ.114).

### **Δ. Υποκίνηση**

Η υποκίνηση είναι το σημαντικότερο στοιχείο στο εργασιακό περιβάλλον και είναι αποτελεσματική, μόνο όταν ο εργαζόμενος είναι συνεργάσιμος. Οι άνθρωποι νιώθουν την έντονη ανάγκη να γίνονται αποδεκτοί και να τους δίνεται αναγνώριση για τα επιτεύγματά τους, τόσο από τους συναδέλφους τους, όσο και από τους προϊσταμένους τους. Είναι ο μόνος τρόπος εξασφάλισης υψηλής απόδοσης, αλλά και προσαρμοστικότητας σε πιθανές αλλαγές.

Στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με τον Hood (2000), το κίνητρο μπορεί να ορισθεί ως οτιδήποτε ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθώς αυτό αντιστοιχεί στην επιθυμία ενός

ανθρώπου να κάνει την καλύτερη δυνατή δουλειά ή να υπερβεί τη μέγιστη προσπάθεια, προκειμένου να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα, που του έχουν ανατεθεί.

### **Ε. Διευκόλυνση και υποστήριξη**

Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε σχεδιασμένες ενέργειες για τη διευκόλυνση και την υποστήριξη των ατόμων να προσαρμοσθούν στη νέα κατάσταση και να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι εκπαίδευση για ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών, συμβουλευτική και «συναισθηματική» υποστήριξη, χρονικές διευκολύνσεις για προσαρμογή κ.α (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.446-447).

### **ΣΤ. Διαπραγμάτευση/ Άσκηση δύναμης**

Σε περιπτώσεις που η αλλαγή έχει αρνητικές συνέπειες στους εργαζόμενους, όπως αναφέρεται στην Παπαλεξανδρή (2003), η διαπραγμάτευση με τους φορείς της αλλαγής για την αντιστάθμιση των «απωλειών» αποτελεί, ίσως, μια υποχρεωτική μέθοδο αντιμετώπισης των αντιστάσεων. Όμως, μπορεί να γίνει και μέσω της άσκησης δύναμης (εξαναγκασμού) από τους φορείς της αλλαγής. Ουσιαστικά πρόκειται για ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους «αντιδρώντες». Η απειλή αυτή μπορεί να αφορά απώλεια της θέσης τους, προαγωγών, αυξήσεων ή ό,τι άλλο που έχει για αυτούς αξία (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.447).

## **4.4 Θεωρητικά μοντέλα εφαρμογής αλλαγών**

Στα πλαίσια της προσπάθειας για επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών δημιουργήθηκαν πολλά θεωρητικά μοντέλα, που αφορούν τα στάδια και τις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής αλλαγών στις οργανώσεις. Όλα αυτά αφορούν τη σχεδιασμένη αλλαγή. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο γνωστά και διαδεδομένα σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (2003, σ.447-452):

### ➤ Το μοντέλο των Lewin-Schein

Οι Lewin και Schein υποστήριξαν, ότι η κάθε αλλαγή υλοποιείται μέσω τριών σταδίων: α) ξεπάγωμα (unfreezing), β) αλλαγή (change) και γ) ξαναπάγωμα (refreezing). Πιο αναλυτικά:

α) Στο πρώτο στάδιο του «ξεπαγώματος», «λιώνουν οι πάγοι» της κατεστημένης κατάστασης. Οι άνθρωποι αρχίζουν να αμφισβητούν το status quo και να συνειδητοποιούν, την ανάγκη αλλαγής. Ουσιαστικά δημιουργείται μια κατάσταση «ετοιμότητας για αλλαγή». Ο Schein υποστηρίζει, ότι η κατάσταση αυτή δεν είναι δυνατόν να συμβεί χωρίς κάποια πίεση, ανισορροπία, άγχος ή πόνο, που να ωθήσει τα άτομα να ξεμάθουν (unlearn) - ξεχάσουν τους παλιούς τρόπους σκέψης και δράσης

α) Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τις ενέργειες που αφορούν την υλοποίηση της αλλαγής. Η νέα κατάσταση διαμορφώνεται, μέσω της αλλαγής γνώσεων, ικανοτήτων, αξιών, στάσεων, συμπεριφορών, συστημάτων και διαδικασιών

γ) Στο τρίτο στάδιο («ξαναπάγωμα»), η αλλαγή πρέπει να εδραιωθεί με την έννοια, ότι η νέα κατάσταση γίνεται ξανά ρουτίνα ή κατεστημένο. Ο Schein υποστηρίζει ότι αν αυτό δεν συμβεί, τότε η αλλαγή μπορεί να είναι πρόσκαιρη (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.447-448).

### ➤ Το μοντέλο του J. Kotter

Ο J.Kotter, καθηγητής στο Harvard Business School, προτείνει ένα πιο σύγχρονο και πιο πρακτικό μοντέλο για την υλοποίηση ευρύτερων οργανωσιακών αλλαγών. Αυτό αποτελείται από τα ακόλουθα οκτώ διαδοχικά στάδια:

1. Ανάπτυξη της αίσθησης του επείγοντος
2. Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης
3. Διαμόρφωση οράματος και στρατηγικής
4. Διάδοση του οράματος της αλλαγής
5. Ενδυνάμωση και ευρεία συμμετοχή
6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών



7. Παγιοποίηση των αποτελεσμάτων και προώθηση περαιτέρω
8. Ενστέρνιση νέας κουλτούρας (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.448-452).

➤ **Το μοντέλο σχεδιασμένης αλλαγής**

Οι Lippitt, Watson και Westley προτείνουν το μοντέλο αυτό για την υλοποίηση σχεδιασμένων αλλαγών. Πρόκειται για μια λογική διαδοχή σχεδιασμένων ενεργειών, που διευκολύνουν, κυρίως, τον προγραμματισμό της δράσης, που απαιτείται για την αλλαγή (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.448).

➤ **Το μοντέλο «έρευνας-δράσης» (Action-Research)**

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό επιχειρούνται σταδιακές και αυτοτελείς ενέργειες για την υλοποίηση αλλαγών στις οργανώσεις. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν:

- Αντίληψη αρχικά του προβλήματος από υποκείμενα κλειδιά
- Συμβουλές από ειδικό επιστήμης συμπεριφορά
- Συγκέντρωση δεδομένων και αρχική διάγνωση από σύμβουλο
- Επαναπληροφόρηση πελάτη ή ομάδας
- Κοινή διάγνωση του προβλήματος
- Συμβουλές από ειδικό επιστήμονα
- Δράση
- Συγκέντρωση δεδομένων έπειτα από δράση
- Επαναπληροφόρηση πελάτη από σύμβουλο κοκ (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.448).

## 4.5 Η συμβολή της Διοίκησης αλλαγών

Η εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση, όπως και κάθε άλλη προώθηση αλλαγής, είναι μία ιδιαίτερα περίπλοκη υπόθεση και εμφανίζει σημαντικές δυσκολίες και εμπόδια. Το εσωτερικό περιβάλλον κάθε οργανισμού έχει την τάση να αντιδρά αρνητικά σε οποιαδήποτε αλλαγή και για αυτό η μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση σε μια νέα και διαφορετική,

χρήζει τη βοήθεια μιας εξειδικευμένης διαδικασίας. Ο κλάδος της διοίκησης, που ασχολείται με την ομαλή ενσωμάτωση αλλαγών, καλείται Διοίκηση Αλλαγών (Ρωσσίδης-Ασπρίδης, 2017:227).

Στην Παπαλεξανδρή (2003), η Διοίκηση Αλλαγών, αναφέρεται ως πεδίο επιστημονικής διερεύνησης και ως αντικείμενο των προγραμμάτων της εκπαίδευσης, προσλαμβάνει τα τελευταία χρόνια όλο και μεγαλύτερη σημασία για τις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια η Παπαλεξανδρή (2003), υποστηρίζει ότι «η Διοίκηση Αλλαγών, ως λειτουργία, δεν αφορά το σχεδιασμό αυτό καθαυτό των αλλαγών, όπως για παράδειγμα ένα νέο σύστημα, ή μια νέα δομή ή μια νέα διαδικασία ή μια νέα στρατηγική. Αυτή αφορά τη διοίκηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών. Το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών συνίσταται σε γνώσεις, έννοιες, αρχές, θεωρίες, μοντέλα, μεθόδους και τεχνικές που βοηθούν να περιγράψουμε, να κατανοήσουμε, να ερμηνεύσουμε, να εξηγήσουμε, να προβλέψουμε και να χειριστούμε-διοικήσουμε αποτελεσματικά τις αλλαγές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς» (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.439-441).

Πιο συγκεκριμένα το περιεχόμενο της Διοίκησης των Αλλαγών συνίσταται κυρίως σε:

- ✚ Έννοιες σχετικές με τις αλλαγές, τα χαρακτηριστικά τους, τις διαστάσεις τους
- ✚ Τις περιγραφές των παραγόντων που συνδέονται με την επιτυχία και την αποτυχία των αλλαγών
- ✚ Θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη στρατηγική και τη διαδικασία εισαγωγής και αλλαγών
- ✚ Μεθοδολογίες τεχνικές και εργαλεία σχετικά με το σχεδιασμό και την υλοποίηση των αλλαγών
- ✚ Θεωρίες σχετικές με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων ως προς τις αλλαγές (Παπαλεξανδρή, 2003, σ.441).

Η Διοίκηση των Αλλαγών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), αποτελεί έναν από τους αναπτυξιακούς και στρατηγικούς

ρόλους της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Αφενός, γιατί όλες οι οργανωσιακές αλλαγές, ανεξαρτήτως του περιεχομένου τους, αφορούν πάντα τους ανθρώπους, έχοντας θετικές ή αρνητικές συνέπειες σε αυτούς και αφετέρου η υλοποίησή τους, είτε αφορούν την τεχνολογία, είτε την οργάνωση και τα συστήματα, απαιτεί την υποστήριξη και την προσαρμογή των γνώσεων, των ικανοτήτων, των ικανοτήτων, των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Οι σύγχρονες μέθοδοι και τα εργαλεία, που έχουν αναπτυχθεί από τη θεωρία της διοίκησης αλλαγών, επέφεραν δραστικές βελτιώσεις σε μεταρρυθμιστικές διαδικασίες οργανισμών. Σύμφωνα με τους Ρωσσίδα και Ασπρίδη (2017), η συμβολή των πρακτικών της Διοίκησης Αλλαγής, είναι δυνατόν να ενισχύσει σημαντικά στην αξιοποίηση της γνώσης στο δημόσιο τομέα. Με την αποτελεσματική αντιμετώπιση της τάσης αδράνειας αφενός και της αντίστασης που επιφέρει η οποιαδήποτε αλλαγή αφετέρου, προάγεται η ομαλή ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών μέσων και καινοτόμων διοικητικών διαδικασιών, συμβάλλοντας τελικά στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, που εκπορεύεται από τη διαχείριση της γνώσης και στη διαμόρφωση μιας νέας διοικητικής πραγματικότητας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Έχοντας αφετηρία το θεωρητική υπόβαθρο, που προκύπτει από την βιβλιογραφική επισκόπηση και συλλέγοντας εμπειρικά δεδομένα, που θα προκύψουν από ειδικά διαμορφωμένο, για το σκοπό της έρευνας ερωτηματολόγιο, επιχειρείται η διερεύνηση, αλλά και η συσχέτιση των παραγόντων επιτυχίας ενός οργανωμένου συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δικαιοσύνη, όπως αυτό εφαρμόζεται την παρούσα χρονική στιγμή, και της διοίκησης των αλλαγών, ως προϋποθέσεις για τον βαθμό ή το επίπεδο επίτευξης των στόχων που θέτει.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται για το σκοπό αυτό είναι τα εξής:

- Η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής, θα βελτιώσει σημαντικά τη λειτουργία των δικαστηρίων;
- Ποιος ο βαθμός αποδοχής της χρήσης των νέων τεχνολογιών και προγραμμάτων στη δικαιοσύνη από τους δικαστικούς υπαλλήλους;
- Και ταυτόχρονα ποιος ο βαθμός αντίστασης στην εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στη δικαστική λειτουργία;

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας έλαβε χώρα στις δικαστικές υπηρεσίες που στεγάζονται στο Δικαστικό Μέγαρο Λάρισας, όπου εντοπίστηκαν μοτίβα συμπεριφορών από τους δικαστικούς υπαλλήλους, ως χρήστες πληροφοριακών συστημάτων. Ως ερευνητικό εργαλείο, σχεδιάστηκε ένα ερωτηματολόγιο, που στηρίχθηκε στο πρότυπο ερωτηματολόγιο της Ενοποιημένης Θεωρίας Αποδοχής και Χρήσης της Τεχνολογίας (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology, UTAUT) (Venkatesh et al., 2003) και αποτέλεσε τη βάση για τη διεξαγωγή της ποσοτικής προσέγγισης του ερευνητικού πλαισίου, θέτοντας ερωτήματα, που αφορούν και τους 3 ερευνητικούς στόχους (ΕΣ 1,2,3).

Ειδικότερα, η ενοποιημένη θεωρία της αποδοχής και χρήσης της Τεχνολογίας, σύμφωνα με τους Venkatesh, et al. (2003), αναφέρεται στην πρόθεση των

χρηστών να εκμεταλλευτούν τη σύγχρονη τεχνολογία στην εργασία τους, καθώς επίσης και την τελική τους στάση από την χρήση της. Λαμβάνει υπόψη, τους κοινωνικούς παράγοντες, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το χρήστη, ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί μεταβλητές, που μετράνε το πόσο εύκολα χρησιμοποιούν οι χρήστες τα συστήματα αυτά (Effort Expectancy), αν αντιλαμβάνονται την χρησιμότητά τους (Performance Expectancy) και αν η εμπειρία (Experience) τους επηρεάζει, ώστε να τα χρησιμοποιούν πιο εύκολα. Επίσης, χρησιμοποιεί μια μεταβλητή, που καθορίζει την πρόθεση του χρήστη (Behavior Intention), όπως έχει διαμορφωθεί και τέλος την τελική στάση (Use Behavior) του χρήστη, για αποδοχή ή όχι των νέων πληροφοριακών συστημάτων. Οι μεταβλητές φύλο, ηλικία, εμπειρία και πρόθεση χρήσης, επιδρούν και τροποποιούν τις βασικές σχέσεις στο μοντέλο. (Venkatesh and Davis, 2000)

Για την ανάπτυξη του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας κρίθηκε, επίσης απαραίτητο να προστεθούν οι μεταβλητές Change Attitude και Change Management, αναφορικά, αφενός με τη θέληση των χρηστών να αλλάξουν την νοοτροπία και τον τρόπο εργασίας τους, ενσωματώνοντας στη δουλειά τους τα νέα πληροφοριακά συστήματα και αφετέρου με το βαθμό που επηρεάζεται ο χρήστης από αλλαγές, που συμβαίνουν στην διοίκηση της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται, πιστεύοντας ότι θα είναι ευεργετικές για τον ίδιο.

Στην έρευνα μας προσπαθήσαμε να συμπεριλάβουμε στο δείγμα το σύνολο των δικαστικών υπηρεσιών, που στεγάζονται στο Δικαστικό Μέγαρο Λάρισας, για να γίνει μια αντικειμενική καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης και να αποκτήσουμε μια σαφή εικόνα για τον βαθμό αποδοχής των πληροφοριακών συστημάτων από τους δικαστικούς υπαλλήλους.

Για την επικύρωση του ερευνητικού μοντέλου, συμπληρώθηκαν 112 ερωτηματολόγια, σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή, από δικαστικούς υπαλλήλους, που υπηρετούν στις δικαστικές και διοικητικές υπηρεσίες που στεγάζονται στο Δικαστικό Μέγαρο Λάρισας. Η έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 1 Οκτωβρίου έως 4 Νοεμβρίου 2019. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρατίθεται στο Παράρτημα, στο τέλος της εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας αποτελείται από είκοσι πέντε (25) ερωτήσεις συνολικά και χωρίζεται σε επτά επιμέρους ενότητες:

- ❖ Αντίληψη χρησιμότητας (Performance Expectancy),
- ❖ Βαθμός Δυσκολίας (Effort Expectancy)
- ❖ Στάση προς συμπεριφορά (Attitude Toward Behavior)
- ❖ Πρόθεση για χρήση (Intention To Use)
- ❖ Εμπειρία (Experience)
- ❖ Στάση στην αλλαγή (Change Attitude And Change Management)
- ❖ Ατομικά Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Τα δεδομένα, που εκμαιεύονται από τις επιμέρους ενότητες του ερωτηματολογίου, αφορούν την αντιλαμβανόμενη ωφέλεια, τη συχνότητα χρήσης Η/Υ από τους δικαστικούς υπαλλήλους στην καθημερινή τους εργασία, την πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς επίσης και την ικανοποίησή τους από το συνολικό επίπεδο εκπαίδευσης που είχαν στη χρήση Η/Υ από την υπηρεσία τους και τον βαθμό στον οποίο τους ενθαρρύνει, ώστε να χρησιμοποιούν στη δουλειά τους πληροφοριακά συστήματα. Ακόμα, υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με την πρόθεσή τους να χρησιμοποιήσουν ένα νέο πληροφοριακό σύστημα στη δουλειά τους και κατά πόσο το βρίσκουν απαραίτητο. Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήσεις, όπως το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η ηλικία και τα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα κοινωνικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

Η μορφή της απάντησης στις ερωτήσεις ακολουθεί την κλίμακα Likert, εισάγοντας πέντε επίπεδα βαθμού ικανοποίησης των εισηγμένων μεταβλητών: πάρα πολύ, σε μεγάλη κλίμακα, σε μέτρια κλίμακα, σε μικρή κλίμακα, καθόλου.

Για την επαλήθευση του ερευνητικού μοντέλου αποδοχής των πληροφοριακών συστημάτων για τους δικαστικούς υπαλλήλους, αλλά και την εξαγωγή χρήσιμων

συμπερασμάτων, θα προχωρήσουμε σε Στατιστική Ανάλυση των δεδομένων, που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, με χρήση του λογισμικού SPSS.

Κρίνεται απαραίτητο, η στατιστική ανάλυση και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, να ξεκινήσει από την ανάλυση αξιοπιστίας (Reliability Analysis), η οποία αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο για τη διασφάλιση έγκυρων αποτελεσμάτων στις εμπειρικές έρευνες (Νόβα – Καλτσούνη, 2006). Η αξιοπιστία στην παρούσα έρευνα, ελέγχεται μέσω της διαδικασίας υπολογισμού του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach Alpha, που σχετίζεται με την αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής ή συνάφειας (internal consistency), και είναι ευρέως διαδεδομένη (Νόβα-Καλτσούνη, 2006 και Ρούσσο, και Τσαούσης, 2002). Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, η αξιοπιστία κάθε απλού ή σύνθετου παράγοντα (μεταβλητή), θα πρέπει να προσεγγίζει ή να υπερβαίνει την τιμή 0,7 (Τσιπλητάρης και Μπάμπαλης, 2011 και Ρούσσο, και Τσαούσης, 2002).

Ειδικότερα, από την ανάλυση αξιοπιστίας και με βάση το δείκτη Cronbach Alpha διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα:

### Reliability Statistics

Variables	Cronbach's Alpha	N of Items
Αντίληψη χρησιμότητας (ερωτ.1-5)	0,764	5
Βαθμός Δυσκολίας (ερωτ.6-7)	0,707	2
Στάση προς συμπεριφορά (ερωτ.8-10)	0,764	3
Πρόθεση για χρήση (ερωτ.11-14)	0,765	4
Στάση στις αλλαγές (ερωτ.16-21)	0.732	6
Συνολική Αξιοπιστία (ερωτ.1-25)	0,828	25

**Πίνακας 1: Ανάλυση Αξιοπιστίας μεταβλητών κατά Cronbach Alpha**

Η πραγματοποίηση της ανάλυσης αξιοπιστίας έγινε με τη χρήση της εντολής Reliability-Analysis του SPSS 26, με βάση το δείκτη Cronbach Alpha και

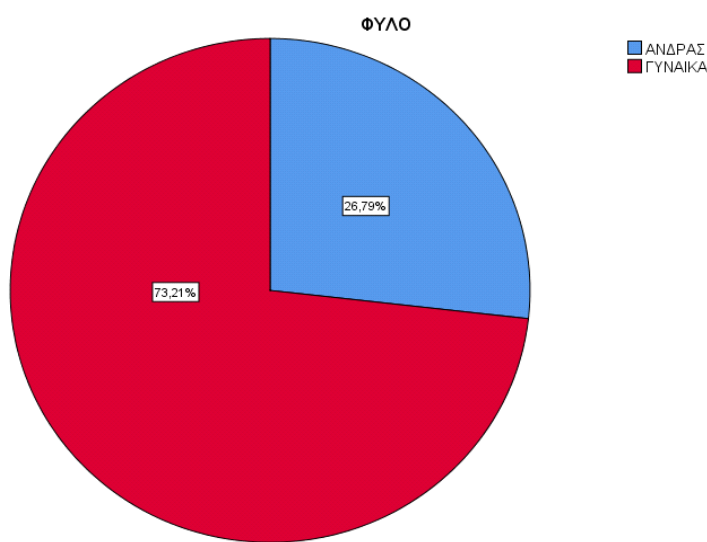
προέκυψε, ότι όλες οι μεταβλητές του μοντέλου έχουν ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας(>0.70). Επιπλέον, ο συνολικός βαθμός αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου είναι 0,828, όπου κρίνεται αρκετά ικανοποιητικός, κάτι που αποδεικνύει ότι το μοντέλο, βάσει των μεταβλητών που χρησιμοποιεί, είναι ιδιαίτερα συνεκτικό.

## 5.1 Ανάλυση Δημογραφικών Χαρακτηριστικών

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν εκατόν δώδεκα (112) δικαστικοί υπάλληλοι, οι οποίοι υπηρετούν στις δικαστικές και διοικητικές υπηρεσίες, που στεγάζονται στο Δικαστικό Μέγαρο Λάρισας. Στο δείγμα της έρευνας, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα, το ποσοστό των γυναικών ήταν 73,2% (82 γυναίκες), ενώ των ανδρών 26,% (30 άνδρες).

**Πίνακας 2: Φύλο των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα**

ΦΥΛΟ		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	30	26,8	26,8	26,8
	ΓΥΝΑΙΚΑ	82	73,2	73,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

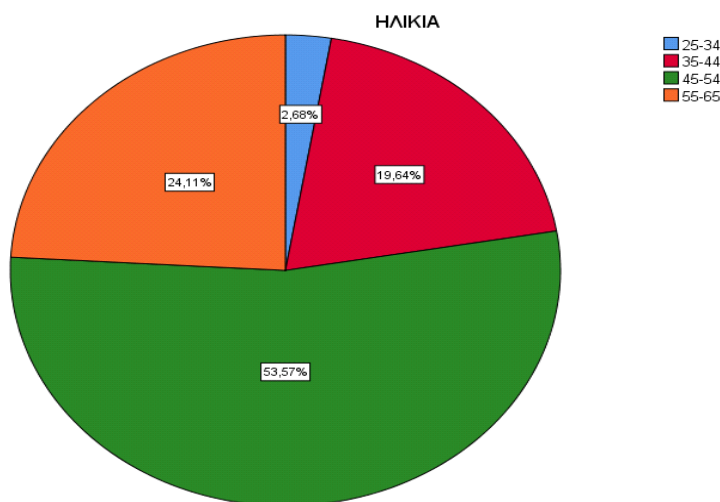




Η πλειοψηφία του δείγματος έχει ηλικία μεταξύ 45-54 ετών με ποσοστό 53,6% (60 άτομα) και ακολουθούν οι μεγαλύτεροι ηλικιακά (55-65 ετών), με ποσοστό 24,1% (27 άτομα). Η ομάδα των 35-44 υπολείπεται με ποσοστό 19,6% (22 άτομα), ενώ το μικρότερο ποσοστό των ερωτηθέντων εμφανίζουν οι κάτω των 34 ετών με ποσοστό 2,7%, (3 άτομα).

**Πίνακας 3: Ηλικία των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην ερεύνα**

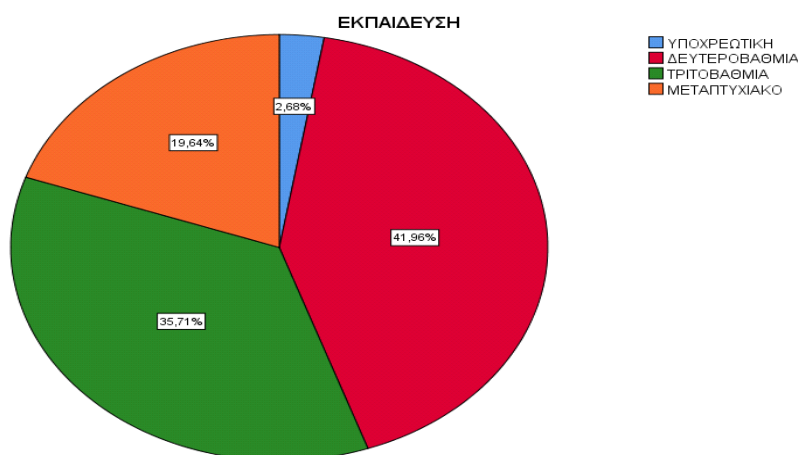
ΗΛΙΚΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34	3	2,7	2,7	2,7
	35-44	22	19,6	19,6	22,3
	45-54	60	53,6	53,6	75,9
	55-65	27	24,1	24,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	



Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων του δείγματος είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσουμε ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 42% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ακολουθούν οι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 35,7%, από τους οποίους σε ποσοστό 19,6% επί του συνόλου του δείγματος είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων.

Πίνακας 4: Εκπαιδευτικό Επίπεδο των υπαλλήλων

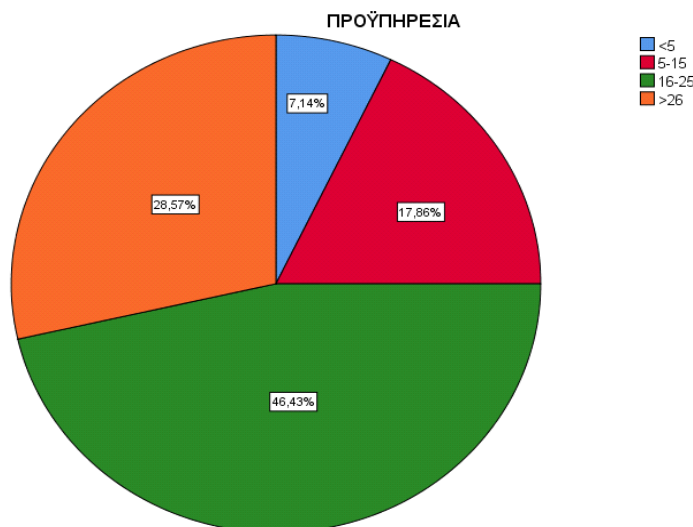
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	3	2,7	2,7	2,7
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	47	42,0	42,0	44,6
	ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ	40	35,7	35,7	80,4
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	22	19,6	19,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	



Επιπλέον, η πλειοψηφία του δείγματος αφορά εργαζόμενους με αρκετή προϋπηρεσία (16-25 έτη), με ποσοστό 46,4% (52 άτομα) και ακολουθούν οι εργαζόμενοι με >26 έτη, με υψηλό ποσοστό επίσης 28,6% (32 άτομα), κοντά στη συνταξιοδότηση. Τέλος, οι νέοι υπάλληλοι, με προϋπηρεσία έως 15 έτη, αποτελούν το 25% (28 άτομα).

Πίνακας 5: Προϋπηρεσία των υπαλλήλων

ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5	8	7,1	7,1	7,1
	5-15	20	17,9	17,9	25,0
	16-25	52	46,4	46,4	71,4
	>26	32	28,6	28,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	



## 5.2 Ανάλυση Ερωτηματολογίου

### 5.2.1 Performance Expectancy (Αντίληψη χρησιμότητας)

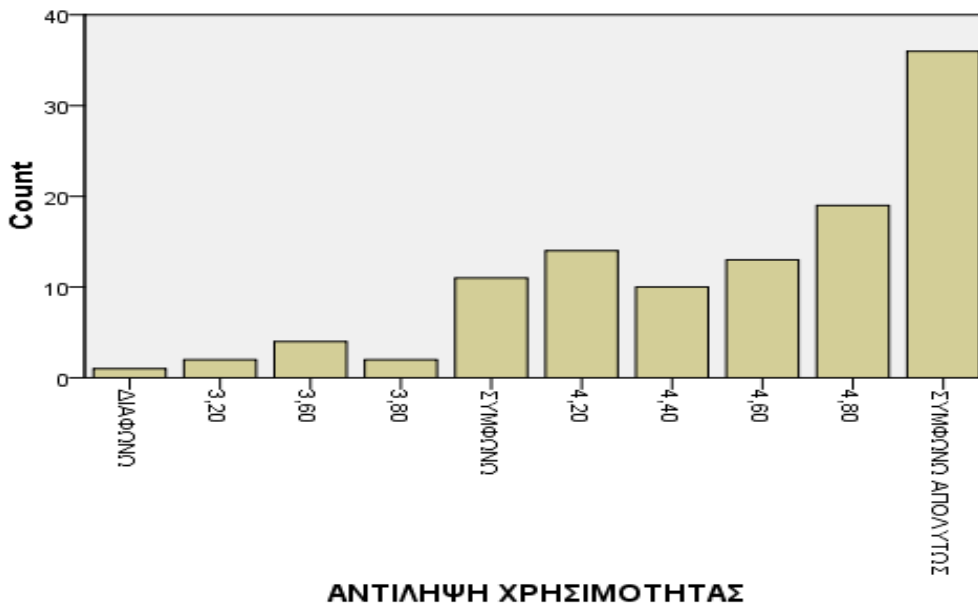
Τα ερωτήματα 1-5 του ερωτηματολογίου της Α' ενότητας, υποβλήθηκαν με στόχο, να διερευνήσουν το βαθμό που οι χρήστες αντιλαμβάνονται, ότι χρησιμοποιώντας στην εργασία τους ένα πληροφοριακό σύστημα θα αυξήσουν την απόδοσή τους. Αν πιστεύουν ότι βελτιώνεται η δουλειά τους με τη χρήση των συστημάτων αυτών, τότε αναπτύσσουν μια θετική στάση αντιλαμβανόμενοι τα οφέλη που απορρέουν από την χρησιμοποίησή τους. Σε αντίθετη περίπτωση, τα παρακάμπτουν θεωρώντας τα πολύπλοκα και μη ικανά να τους βοηθήσουν αποτελεσματικά στη δουλειά τους, αναπτύσσοντας με τον τρόπο αυτό μια αρνητική στάση προς την χρήση τους.

Όπως αναλυτικά προκύπτει από τα παρακάτω γραφήματα αναφορικά με την ωφέλεια που πιστεύουν ότι μπορούν να έχουν από τους Η/Υ, η πλειοψηφία των ερωτώμενων, σε ποσοστό πάνω από 70% κατά μέσο όρο, πιστεύει ότι η χρήση των νέων τεχνολογιών και ηλεκτρονικών προγραμμάτων τους βοηθάει να εκτελέσουν την εργασία τους ευκολότερα, πιο γρήγορα, βελτιώνοντας την

αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Επιβεβαιώνεται δε αυτό, σε ποσοστό πάνω από 70%, με τη διαφωνία των περισσοτέρων, ότι η χρήση αυτών των μέσων δεν έχει καμιά επίδραση στη δουλειά τους (Πίνακας 6).

**Πίνακας 6: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς την αντίληψη χρησιμότητας**

PERFORMANCE EXPECTANCY Frequencies	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ		ΔΙΑΦΩΝΩ		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ		ΣΥΜΦΩΝΩ		ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	
	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %
	1.Η χρήση συστήματος Η/Υ βελτιώνει την αποδοτικότητα στη δουλειά μου	1	0,9	0	0,0	1	0,9	25	22,3	85
2.Η χρήση των νέων τεχνολογιών θα έκανε πιο αποτελεσματική τη δουλειά μου	1	0,9	0	0,0	2	1,8	31	27,7	78	69,6
3.Η χρήση των νέων τεχνολογιών βοηθάει να ολοκληρώνω τις δραστηριότητες της δουλειάς μου γρηγορότερα	1	0,9	0	0,0	3	2,7	25	22,3	83	74,1
4.Η χρήση των νέων τεχνολογιών με βοηθάει να εκτελώ τη δουλειά μου πιο εύκολα	1	0,9	0	0,0	2	1,8	36	32,1	73	65,2
5.Η χρήση των νέων τεχνολογιών δεν θα έχει καμιά επίδραση στη δουλειά μου	43	38,4	42	37,5	15	13,4	10	8,9	2	1,8



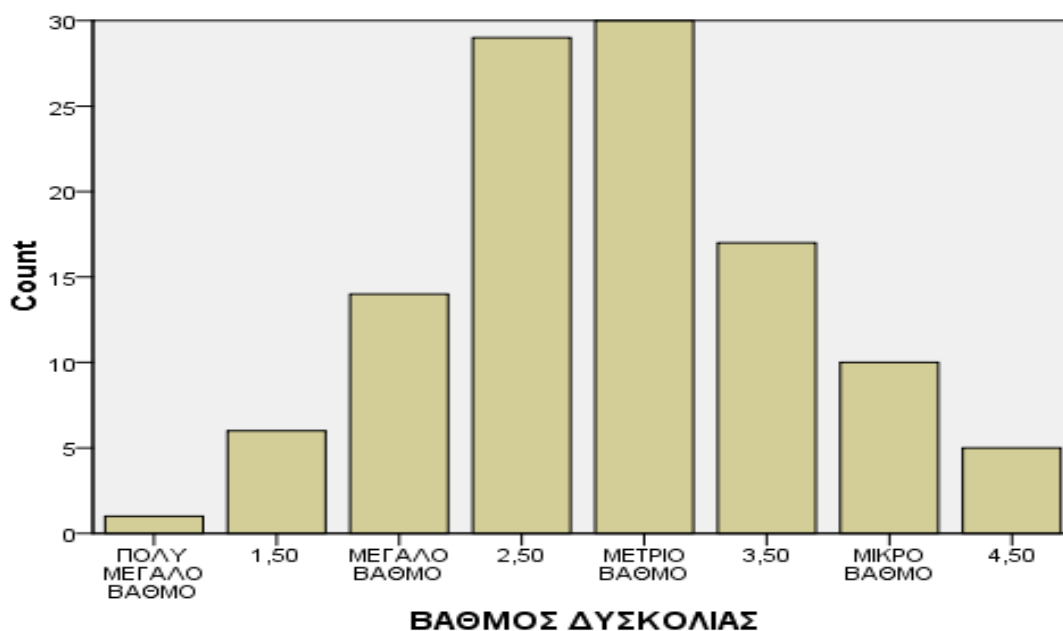
### 5.2.2 Effort Expectancy (Βαθμός Δυσκολίας)

Οι ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας (6 και 7) αφορούν την αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης και τέθηκαν για να διερευνήσουν τον βαθμό στον οποίο οι χρήστες χρησιμοποιούν εύκολα την νέα τεχνολογία μειώνοντας την πολυπλοκότητα και βελτιώνοντας ουσιαστικά την δουλειά τους. (Venkatesh, 2003).

Στην ερώτηση 6 οι περισσότεροι υπάλληλοι, σε ποσοστό 50,9% θεωρούν ότι, ο χρόνος που απαιτείται για την αποτελεσματική εκμάθηση των πληροφοριακών συστημάτων έχει μέτριο βαθμό δυσκολίας, ενώ στην ερώτηση 7, σε ποσοστό 42,9%, συμφωνούν ότι χρειάζονται απαραίτητα την παρακολούθηση επιμορφωτικού προγράμματος, για την χρήση των νέων τεχνολογιών, προκειμένου να καταστούν αποδοτικότεροι στην άσκηση των καθηκόντων τους. Στον επόμενο πίνακα (Πίνακας 7), φαίνονται συγκεντρωτικά τα αποτελέσματα και στο σχήμα που ακολουθεί, η γραφική απεικόνιση των απαντήσεων στην συγκεκριμένη ενότητα.

**Πίνακας 7: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς το βαθμό δυσκολίας**

EFFORT EXPECTANCY Frequencies	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ		ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ		ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ		ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	
	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %
6. Χρειάζεται πολύς χρόνος για να μάθω να χρησιμοποιώ αποτελεσματικά το πληροφοριακό σύστημα (ΠΣ)	6	5,4	34	30,4	57	50,9	14	12,5	1	0,9
7. Πιστεύετε ότι για την χρήση των νέων τεχνολογιών και προγραμμάτων θα χρειαστείτε εκπαίδευση όπως για παράδειγμα σεμινάρια;	0	0,0	19	17,0	31	27,7	48	42,9	14	12,5



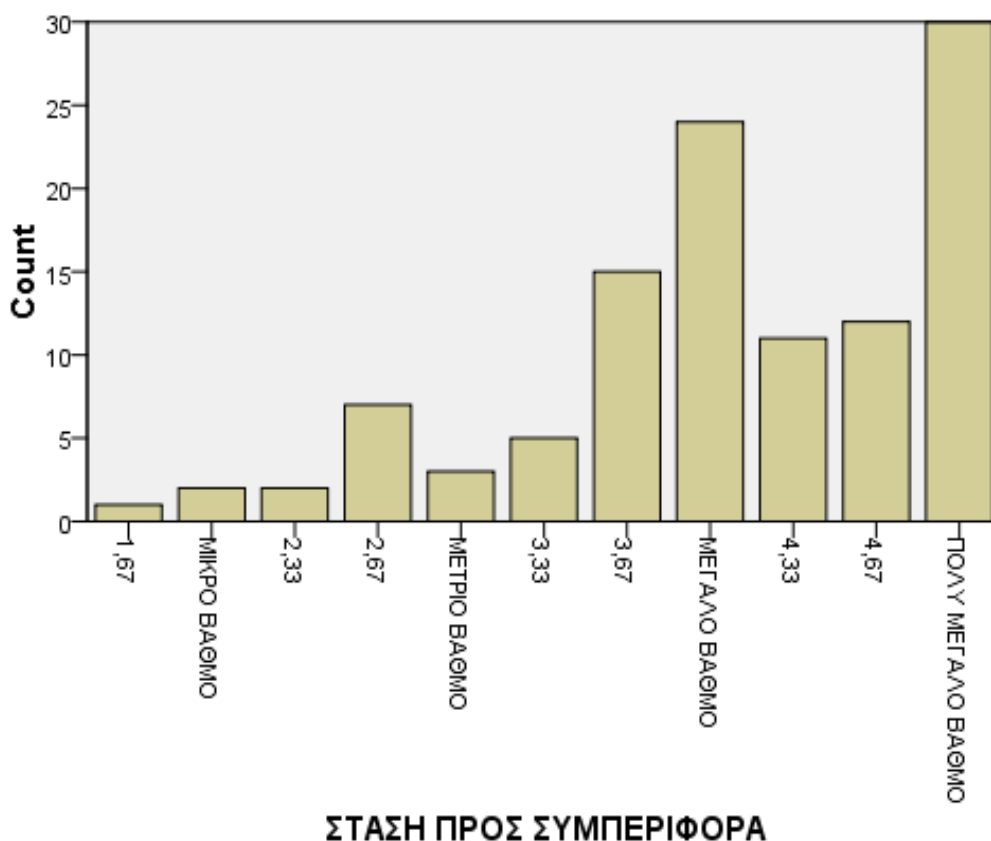
### 5.2.3 Attitude toward Behavior (Στάση προς συμπεριφορά)

Οι ερωτήσεις 8 έως 10 σχετίζονται άμεσα με τη στάση και αντίληψη που έχει διαμορφώσει ο χρήστης, ως προς την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων στην δουλειά του και στη συνέχεια το βαθμό αποδοχή τους, που είναι και το τελικό ζητούμενο. Αφορούν τη συνολική αξιολόγηση του συστήματος από το χρήστη και τη στάση που έχει διαμορφώσει ο ίδιος με την χρήση αυτού (Davis, 1989).

Όπως αναλυτικά προκύπτει από τα παρακάτω γραφήματα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, (πάνω από 70%), συμφωνεί σε μεγάλο έως πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η γνώση χειρισμού Η/Υ, είναι χρήσιμη στην εξέλιξη της καριέρας τους, ενισχύει την εικόνα τους και τη θεωρεί σημαντική για την επίτευξη των στόχων τους. (Βλ. πίνακα 8)

**Πίνακας 8: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς τη στάση προς συμπεριφορά**

ATTITUDE TOWARD BEHAVIOR	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ		ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ		ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ		ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	
	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %
	8. Σε τι βαθμό θα λέγατε ότι χρησιμεύει στην εξέλιξη της καριέρας σας	10	8,9	9	8,0	12	10,7	42	37,5	39
9. Σε τι βαθμό θα λέγατε ότι ενισχύει την εικόνα σας η χρήση Η/Υ;	0	0,0	9	8,0	22	19,6	38	33,9	43	38,4
10. Σε τι βαθμό θεωρείται σημαντικό για τη δουλειά σας να γνωρίζετε και να χρησιμοποιείτε συστηματικά Η/Υ;	0	0,0	1	0,9	9	8,0	39	34,8	63	56,3



#### 5.2.4 Intention to Use (Πρόθεση για χρήση)

Οι ερωτήσεις 11 έως 14 στο τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, καταδεικνύουν την τελική πρόθεση του χρήστη (Intention To Use) να χρησιμοποιήσει τα πληροφοριακά συστήματα στη δουλειά του και η οποία επηρεάζεται άμεσα από την στάση που έχει διαμορφώσει. Θα μπορούσε να αποτελέσει την τελική μεταβλητή μέτρησης της αποδοχής των πληροφοριακών συστημάτων, λαμβάνοντας υπόψη του ο χρήστης, όλους εκείνους τους παράγοντες, που τον επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά.

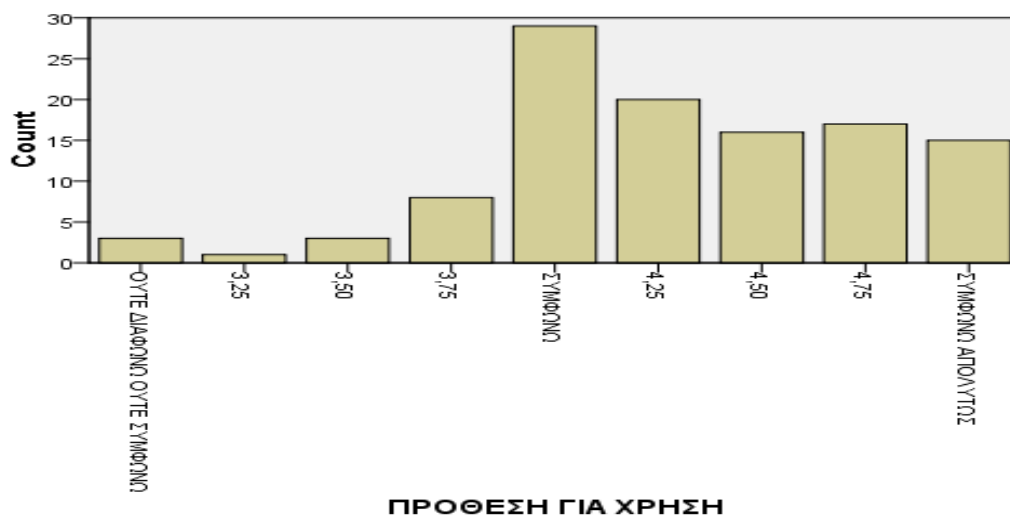
Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις πάνω σε αυτό το πλαίσιο του ερωτηματολογίου, ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων (61,6%), θεωρεί ότι το πληροφοριακό σύστημα είναι εύκολο στη χρήση. Η συντριπτική πλειοψηφία δε



των υπαλλήλων (πάνω από 95%) απαντά, ότι με τη χρήση του πληροφοριακού συστήματος, γίνεται η δουλειά τους ευκολότερα και το σπουδαιότερο, προτίθεται να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες και τα προγράμματα, προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντά του αποτελεσματικότερα. Τέλος, ελάχιστα ποσοστά παίρνουν οι αρνητικές ή ουδέτερες απαντήσεις. (Βλ. πίνακα 9)

**Πίνακας 9: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς την πρόθεση για χρήση**

INTENTION TO USE	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ		ΔΙΑΦΩΝΩ		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ		ΣΥΜΦΩΝΩ		ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	
	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %
	11.Πιστεύω ότι το πληροφοριακό σύστημα είναι εύκολο στην χρήση	0	0,0	7	6,3	18	16,1	70	62,5	17
12.Χρησιμοποιώντας το (ΠΣ) θα κάνω τη δουλειά μου ευκολότερα	0	0,0	0	0,0	5	4,5	56	50,0	51	45,5
13.Πιστεύω ότι το ΠΣ θα επιδράσει θετικά στη δουλειά μου	0	0,0	0	0,0	3	2,7	53	47,3	56	50,0
14.Προτίθεμαι να χρησιμοποιήσω τις νέες τεχνολογίες και τα προγράμματα στη δουλειά μου	0	0,0	0	0,0	4	3,6	54	48,2	54	48,2

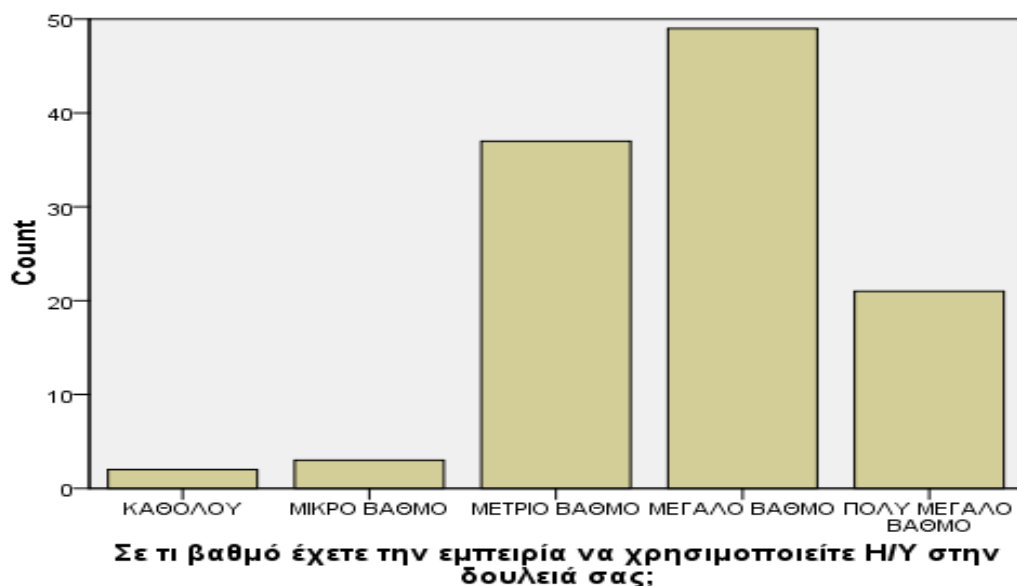


### 5.2.5 Experience (Εμπειρία)

Η ερώτηση 15 αναφέρεται στον παράγοντα «εμπειρία», ο οποίος επηρεάζει μέχρι κάποιου βαθμού την εύκολη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς όπως είναι αναμενόμενο, όσο μεγαλύτερη εμπειρία έχει αποκομίσει ένας χρήστης, τόσο ευκολότερο είναι για τον ίδιο να χρησιμοποιήσει ένα νέο πληροφοριακό σύστημα, αυξάνοντας την απόδοση της εργασίας του. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, η πλειονότητα των δικαστικών υπαλλήλων έχει αποκτήσει την ανάλογη εμπειρία στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει θετικά τη στάση τους, κατά την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην υπηρεσία τους. (Πίνακας 10)

**Πίνακας 10: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς την εμπειρία των υπαλλήλων**

EXPERIENCE	ΚΑΘΟΛΟΥ		ΜΙΚΡΟ ΒΑΘΜΟ		ΜΕΤΡΙΟ ΒΑΘΜΟ		ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ		ΠΟΛΥ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ	
	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %
	15. Σε τι βαθμό έχετε την εμπειρία να χρησιμοποιείτε Η/Υ στην δουλειά σας;	2	1,8	3	2,7	37	33,0	49	43,8	21



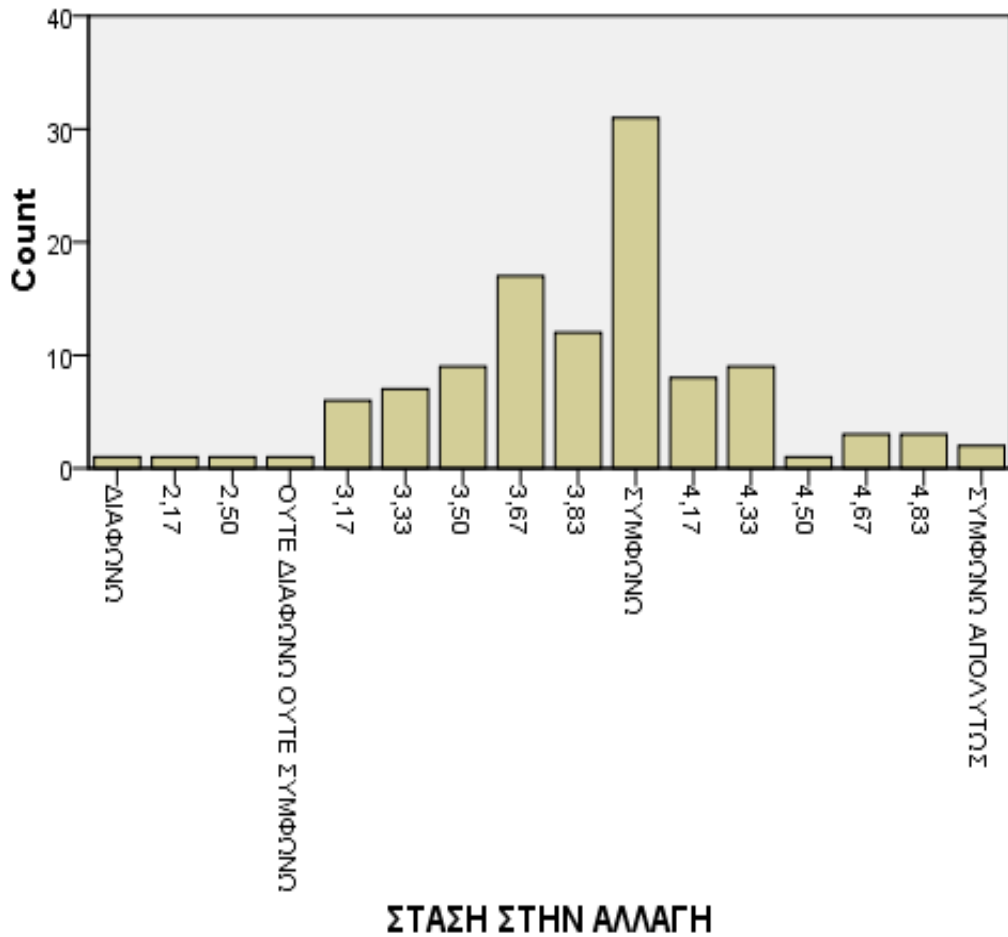
### 5.2.6 Change Attitude and Change Management (Στάση στην αλλαγή)

Τα ερωτήματα 16 έως και 21 προκύπτουν και ανταποκρίνονται, αφενός, στις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά των χρηστών του δημόσιου τομέα αναφορικά με την θέληση των χρηστών να αλλάξουν τον τρόπο εργασίας τους (Change Attitude) και αφετέρου, με το πώς επηρεάζονται από αλλαγές που συμβαίνουν στην διοίκηση της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται (Change Management).

Πιο συγκεκριμένα, εξετάζοντας το δείγμα στο σύνολο του οι τιμές των απαντήσεων κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα, τόσο για την αποδοχή μεταβολών των συστημάτων και διαδικασιών οργάνωσης και διοίκησης της υπηρεσίας (περίπου 80%), αλλά και για τον φόβο, είτε λόγω έλλειψης επαρκούς ενημέρωσης (94,6%), είτε λόγω αβεβαιότητας των συνεπειών, από τέτοιες αλλαγές. Στο ίδιο πλαίσιο, σε ποσοστό 67,9%, είναι και οι απαντήσεις αναφορικά με την προσπάθεια καθυστέρησης από τους υπαλλήλους έναντι τέτοιων μεταβολών. Τέλος, ελάχιστα έως καθόλου ποσοστά παίρνουν οι αρνητικές ή ουδέτερες απαντήσεις. (Πίνακας 11)

**Πίνακας 11: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα και γραφική απεικόνιση των απαντήσεων ως προς τη στάση στην αλλαγή**

CHANGE ATTITUDE AND CHANGE MANAGEMENT	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ		ΔΙΑΦΩΝΩ		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ		ΣΥΜΦΩΝΩ		ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΩΣ	
	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %	Count	Table N %
	16. Μεταβολές του τρόπου διοίκησης δίνουν τη δυνατότητα νέων ευκαιριών στους εργαζόμενους που γνωρίζουν πως να τις αξιοποιήσουν	0	0,0	3	2,7	22	19,6	59	52,7	28
17. Έλλειψη ενημέρωσης διαδικασίας μεταβολών του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας καλλιεργεί ανασφάλεια	0	0,0	2	1,8	6	5,4	67	59,8	37	33,0
18. Πολλοί εργαζόμενοι κάνουν ότι υποστηρίζουν τις αλλαγές, αλλά στην πράξη δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο	0	0,0	8	7,1	27	24,1	66	58,9	11	9,8
19. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται φόβο λόγω της αβεβαιότητας που προκαλεί η διαδικασία των αλλαγών	0	0,0	14	12,5	29	25,9	59	52,7	10	8,9
20. Η αντίδραση των εργαζομένων σε μια αλλαγή συνδέεται με τον φόβο για τις συνέπειες της όποιας αλλαγής	0	0,0	10	8,9	16	14,3	72	64,3	14	12,5
21. Πολλοί από τους εργαζόμενους προσπαθούν να καθυστερήσουν τον χρόνο μετάβασης σε μια νέα κατάσταση	0	0,0	8	7,1	26	23,2	63	56,3	15	13,4



Προκειμένου να εξυπηρετηθεί η ανάγκη της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων και επειδή το ερευνητικό μας μοντέλο της το απαιτεί, έγινε ομαδοποίηση των ερωτημάτων σε νέες μεταβλητές, σύμφωνα με την ενότητα που αναφέρονται. Με αυτό τον τρόπο, προέκυψε η πρώτη μεταβλητή (Αντίληψη χρησιμότητας), από την ενοποίηση των μεταβλητών 1, 2, 3, 4 και 5, η δεύτερη (Βαθμός δυσκολίας) από την ομαδοποίηση των μεταβλητών 6 και 7, η τρίτη (Στάση προς συμπεριφορά) από την ομαδοποίηση των 8, 9 και 10 αντίστοιχα, η τέταρτη (Πρόθεση για χρήση) από αυτή των 11, 12, 13 και 14, ενώ τέλος η έκτη (Στάση στην αλλαγή) από την ομαδοποίηση των μεταβλητών 16, 17, 18, 19 και 21. Στον επόμενο πίνακα

παρουσιάζονται ο μέσος όρος τους και η τυπική τους απόκλιση, όπως έχουν προκύψει από την επεξεργασία τους, με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 26.

**Πίνακας 12: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση των Μεταβλητών**

<b>Descriptive Statistics</b>			
	N	Mean	Std. Deviation
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	112	4,5375	,50798
ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ	112	2,8795	,75111
ΣΤΑΣΗ ΠΡΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	112	4,1012	,81507
ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ	112	4,2991	,47081
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	112	3,75	,854
ΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	112	3,8497	,49063
Valid N (listwise)	112		

Παράλληλα με την περιγραφική παρουσίαση των βασικών αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, έγινε μια προσπάθεια συσχέτισης των μεταβλητών που διαμορφώθηκαν, ως προς την χρήση και αποδοχή των πληροφοριακών συστημάτων από τους δικαστικούς υπαλλήλους, δηλαδή μια προσπάθεια, να υπολογιστεί το ποσοστό που η μια μεταβλητή συντελεί στη διαφοροποίηση μιας άλλης. Για το σκοπό αυτό, ως προς τη διερεύνηση της μεταξύ των μεταβλητών συσχέτισης, εφαρμόσθηκε ο υπολογισμός του συντελεστή Pearson<sup>25</sup>. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, αποτελεί ένα από τα πιο γνωστά εργαλεία σχέσης και είναι μια στατιστική τιμή, που κυμαίνεται από το -1.0 έως το +1.0, προσδιορίζοντας αυτή τη σχέση. Τιμές χαμηλές ή κοντά στο μηδέν υποδηλώνουν ασθενείς σχέσεις, ενώ αυτές που βρίσκονται πιο κοντά στο +1 ή στο -1 υποδηλώνουν ισχυρότερες σχέσεις<sup>25</sup>.

Στο παρακάτω σχήμα (Πίνακας 13), καταγράφονται οι τιμές των συσχετίσεων του μοντέλου, όπως έχουν διαμορφωθεί από την ανάλυση των συσχετίσεων που

<sup>25</sup> Ιστοσελίδα: <https://docplayer.gr/4207866-Eisagogi-sti-hrisi-toy-spss-for-windows-selida-0.html>

προηγήθηκε. Η συσχέτιση αυτή είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,001 αφού  $p\text{-value}=0,000 < 0,01$ .

**Πίνακας 13: Συσχέτιση μεταβλητών κατά Pearson**

Correlations							
		ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗ ΤΑΣ	ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ	ΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	ΣΤΑΣΗ ΠΡΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙ ΦΟΡΑ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	Pearson Correlation	1	,557	,259	,198	,339	,337
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,036	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112
ΠΡΟΘΕΣΗ ΓΙΑ ΧΡΗΣΗ	Pearson Correlation	,557	1	,428	,317	,480	,434
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112
ΒΑΘΜΟΣ ΔΥΣΚΟΛΙΑΣ	Pearson Correlation	,259	,428	1	,103	,263	,472
	Sig. (2-tailed)	,006	,000		,279	,005	,000
	N	112	112	112	112	112	112
ΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	Pearson Correlation	,198	,317	,103	1	,314	,039
	Sig. (2-tailed)	,036	,001	,279		,001	,687
	N	112	112	112	112	112	112
ΣΤΑΣΗ ΠΡΟΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	Pearson Correlation	,339	,480	,263	,314	1	,205
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,001		,030
	N	112	112	112	112	112	112
ΕΜΠΕΙΡΙΑ	Pearson Correlation	,337	,434	,472	,039	,205	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,687	,030	
	N	112	112	112	112	112	112

Ειδικότερα, η μεταβλητή «Αντίληψη χρησιμότητας» παρουσιάζει μεγάλη συσχέτιση με την «Πρόθεση για χρήση», όπου ο συντελεστής κινείται στο 0.557, αλλά και με τη «Στάση προς συμπεριφορά» με συντελεστή να κινείται στο 0.339. Με αυτή την έννοια, όσο περισσότερο αντιλαμβάνεται ο χρήστης την χρησιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων στη δουλειά του, τόσο περισσότερο πιθανόν είναι να διαμορφώσει θετική στάση και αντίληψη ως προς την χρησιμοποίησή τους, να τα αποδεχθεί και στο τέλος να τα χρησιμοποιήσει στην εργασία του.

Ιδιαίτερα σημαντική συσχέτιση παρουσιάζει η μεταβλητή που αφορά την «Πρόθεση για χρήση» με το «Βαθμό Δυσκολίας», με συντελεστή να κινείται στο 0.428, καθώς και με τη «Στάση προς συμπεριφορά», όπου ο συντελεστής κινείται στο 0.480. Διαφαίνεται έτσι, το γεγονός, ότι όσο ευκολότερα μπορεί να χρησιμοποιήσει ο χρήστης τα πληροφοριακά συστήματα στη δουλειά του, τόσο περισσότερο πιθανόν είναι να διαμορφώσει θετική στάση και αντίληψη, ως προς την χρησιμοποίησή τους και στη συνέχεια να τα εφαρμόσει στην εργασία του.

Επίσης, η μεταβλητή «Εμπειρία» εμφανίζει κάποιο βαθμό συσχέτισης, ως προς το «Βαθμό δυσκολίας», όπου ο συντελεστής κινείται στο 0,472 και την «Πρόθεση για χρήση» με συντελεστή 0,434, επιβεβαιώνοντας με αυτόν τον τρόπο, την υπόθεση ότι, όσο περισσότερο έμπειρος και ικανός είναι κάποιος στην χρησιμοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων, τόσο ευκολότερο είναι για τον ίδιο, να τα αποδεχθεί και να τα χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά στην δουλειά του.

Όσον αφορά τη μεταβλητή «Στάση στην αλλαγή», η ανάλυση συσχετίσεων επέδειξε ένα σχετικό βαθμό εξάρτησης με τους παράγοντες «Στάση προς συμπεριφορά», με συντελεστή 0,314 και την «Πρόθεση για χρήση» με συντελεστή στο 0.317. Αυτό σημαίνει ότι, όσο ο χρήστης έχει διαμορφώσει θετική στάση και αντίληψη, ως προς την χρησιμοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων στην εργασία του, τόσο επηρεάζεται θετικά από αλλαγές, που συμβαίνουν στο εργασιακό του περιβάλλον και ενισχύεται η θέλησή του να αλλάξει τον τρόπο εργασίας του, υιοθετώντας την πεποίθηση, ότι η χρήση τους θα έχει ενδεχομένως θετικές συνέπειες για όλους.



### 5.3 Συμπεράσματα Έρευνας

Τα ερευνητικά στοιχεία που προέκυψαν από τη συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση του ειδικά διαμορφωμένο για το σκοπό της έρευνας, ερωτηματολόγιο, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον, ως προς τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώθηκαν για το σκοπό αυτό.

Επιβεβαιώνεται αρχικά, η συμφωνία των εργαζομένων, ότι η χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής, θα βελτιώσει σημαντικά τη λειτουργία των δικαστηρίων, ως προς τις διαστάσεις της: την αποτελεσματικότητα παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Διαπιστώνεται έτσι, ότι η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και ευκολία των εφαρμογών στους λειτουργούς, είναι ιδιαίτερα υψηλή, δημιουργώντας εύφορο έδαφος ανάπτυξης υψηλού βαθμού αποδοχής και τις κατάλληλες προϋποθέσεις διαχείρισης των αντιστάσεων.

Συγκεκριμένα, η μελέτη και ανάλυση του ερευνητικού μας μοντέλου απέδειξε ότι, οι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν τη στάση των υπαλλήλων, ως προς την τελική αποδοχή και υιοθέτηση των νέων συστημάτων, είναι η αντίληψη της χρησιμότητας των νέων αυτών συστημάτων, καθώς και η αντιλαμβανόμενη ευκολία ως προς τη χρήση τους.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά την χρήση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή στη δουλειά τους, το σύνολο σχεδόν των Δικαστικών Υπαλλήλων απάντησαν, ότι είναι θετικό στη χρήση των νέων συστημάτων, θεωρώντας ότι τους βοηθούν να γίνουν αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότεροι στη δουλειά τους, ενώ παράλληλα πιστεύουν, ότι μπορούν σχετικά εύκολα να μάθουν να χρησιμοποιούν ένα νέο σύστημα.

Ωστόσο, κατά τη διερεύνηση του βαθμού αποδοχής των πληροφοριακών συστημάτων οι μισοί των ερωτηθέντων θεωρούν, ότι συναρτάται θετικά με το βαθμό εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων, για την αποτελεσματική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων. Περίπου το 1/3 των ερωτηθέντων χαρακτηρίζει το επίπεδο εμπειρίας και γνώσης χειρισμού Η/Υ, μέτριου βαθμού,

στοιχείο που αποτελεί τροχοπέδη στην προσπάθεια και τη θέληση των υπαλλήλων για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό της Δικαιοσύνης.

Αντίθετα, διαπιστώνεται αρνητική συσχέτιση του βαθμού αποδοχής των πληροφοριακών συστημάτων, αναφορικά με τα αποτελέσματα της αντίδρασης των υπαλλήλων, σε ενδεχόμενες αλλαγές σε διοικητικό επίπεδο. Όπως φάνηκε και από την έρευνα, οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι διστακτικοί και φοβισμένοι απέναντι σε αλλαγές στη διοίκηση της υπηρεσίας τους, είτε λόγω έλλειψης οργάνωσης και επαρκούς ενημέρωσης, είτε λόγω αβεβαιότητας των συνεπειών, από τέτοιες αλλαγές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι περισσότεροι να αντιμετωπίζουν τις αλλαγές με επιφυλακτικότητα και φόβο, προσπαθώντας να καθυστερήσουν τον χρόνο μετάβασης σε μια νέα κατάσταση.

Είναι δεδομένο, λοιπόν, ότι για να αποφασίσουν να αλλάξουν τις εργασιακές τους συνήθειες, θα χρειαστεί πρωτίστως να αντιληφθούν τις ωφέλειες από την χρησιμοποίηση των νέων συστημάτων και να εκπαιδευτούν κατάλληλα, ώστε να μην αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα, που θα τους αποθαρρύνουν. Η πληροφόρηση, εκπαίδευση και κατάρτιση, ως συντελεστές της δια βίου μάθησης, θα αμβλύνει το επίπεδο αντίστασης, δημιουργώντας προϋποθέσεις αύξησης της αποδοχής.

Έχοντας περιγράψει και αναλύσει το ερευνητικό μέρος, που διαμορφώθηκε για την αποδοχή των πληροφοριακών συστημάτων από τους δικαστικούς υπαλλήλους και με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από την στατιστική ανάλυση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, παρατίθενται στη συνέχεια, τα συμπεράσματα που προκύπτουν για το μέλλον της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη δικαιοσύνη γενικότερα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 6.1 Σύνοψη Συμπερασμάτων

Η θεωρητική ανασκόπηση δημιούργησε το υπόβαθρο, ανέλυσε τις διαστάσεις και χαρτογράφησε τις προϋποθέσεις τους όρους και τα χαρακτηριστικά εφαρμογής ενός πληροφοριακού συστήματος στην δικαιοσύνη. Ταυτόχρονα, επικεντρώθηκε στην τεκμηρίωση των συνιστωσών στο συγκείμενο της αναγκαιότητας δόμησης, εισαγωγής και λειτουργίας ενός τέτοιου συστήματος, όχι μόνο ως συμμόρφωση με ευρωπαϊκές και διεθνείς επιταγές, αλλά ως απαίτηση ενός σύγχρονου κράτους με προσανατολισμό στον πολίτη, αλλά και τις αρχές της ανταγωνιστικότητας, καινοτομίας, διαφάνειας και αξιοπιστίας, κρίσιμοι συντελεστές προαγωγής της οικονομίας και της ανάπτυξης, ως ρυθμιστικοί παράγοντες προόδου και ευημερίας.

Αναγκαία και κρίσιμη συνθήκη, της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας και επιστροφής σε τροχιά ανάπτυξης και ευημερίας των πολιτών της, αποτελεί ένα αξιόπιστο και σύγχρονο σύστημα δικαιοσύνης, αφού στην διεθνή κοινότητα, οι δείκτες της εύρυθμης λειτουργίας του Συστήματος Δικαιοσύνης αποτελούν βαρόμετρο και μέτρο αξιολόγησης της εξέλιξης και της προόδου μιας χώρας και συνιστούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο διεθνή στίβο του αγώνα της ανάπτυξης, και της καινοτομίας, της αύξησης της παραγωγικότητας και της εγγύησης του Κράτους Δικαίου των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό, η ριζική αναδιάρθρωση του λειτουργικού πλαισίου των δικαστηρίων της χώρας, δημιουργεί εμφανείς κοινωνικές και οικονομικές προεκτάσεις (Κανελλόπουλος, 2015)<sup>23</sup>.

Με βάση τα προαναφερθέντα, σε συνδυασμό με την προϋπόθεση εφαρμογής της ηλεκτρονικής δικαιοσύνης στην ολότητά της, τροποποιώντας ανάλογα το δικονομικό πεδίο, διαμορφώνεται η άποψη, ότι απαιτείται μια μακροπρόθεσμη, κεντρική και ενιαία αντιμετώπιση των εμποδίων και των αναγκών της εφαρμογής πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της δικαιοσύνης.

Οι ελάχιστες προϋποθέσεις για ένα επιτυχημένο πρόγραμμα τεχνολογικής αναβάθμισης της δικαιοσύνης και άρα για μια επιτυχή έκβαση του e-Justice, είναι (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, ΣΥΝΟΔΟΣ 2009/2010)<sup>26</sup>:

- ✚ Η προσαρμογή του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου, ώστε να λαμβάνει υπόψη, τις νέες τεχνολογίες και τις διευκολύνσεις που προσφέρουν σε σχέση με παλαιότερα.
- ✚ Ο σχεδιασμός έργων και η ανάπτυξη συστημάτων που διασφαλίζουν οικονομίες κλίμακας, δεδομένης της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που διέρχεται η Ελλάδα.
- ✚ Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη συστημάτων με τρόπο τέτοιο, ώστε να είναι διαλειτουργικά με άλλους φορείς.
- ✚ Η συνεργασία των μηχανισμών λήψης αποφάσεων, σχετικά με τα έργα ηλεκτρονικής δικαιοσύνης, με τους εργαζόμενους, που είναι και οι τελικοί χρήστες των έργων και κοινωνοί τους στο κοινό.
- ✚ Η επιλογή στελεχών, με τεχνολογικό υπόβαθρο στις αντίστοιχες θέσεις, αποφάσεων και υποστήριξης συστημάτων και η στελέχωση των αντίστοιχων διευθύνσεων με προσωπικό, που έχει γνώση της διοίκησης έργων.

Σε Ημερίδα του ΣΤΕ, για το ΟΣΔΔΥ ΔΔ, ο Κανελλόπουλος (2015), στην εισήγησή του αναφέρει, ότι, η έναρξη της πλήρους παραγωγικής λειτουργίας του ΟΣΔΔΥ, στο Συμβούλιο της Επικρατείας και στα Διοικητικά Δικαστήρια, εντάσσεται αρμονικά, στη συνολική προσπάθεια για την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών και των μεθόδων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, στον κρίσιμο και κοινωνικά φορτισμένο τομέα της Ελληνικής Δικαιοσύνης (Κανελλόπουλος, 2015)<sup>23</sup>.

Ακολουθως, ο Κανελλόπουλος (2015), κάνει την παραδοχή ότι, η προσπάθεια αυτή, που αναπτύσσεται στο περίφημο «Εθνικό Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη» και συνεχίζεται έως σήμερα, αποτελεί ένα σύνολο

<sup>26</sup> Ιστοσελίδα: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2010:285E:FULL&from=SV>

φιλόδοξων και ρεαλιστικών παρεμβάσεων, που εξασφαλίζει στο δικαστικό μας σύστημα μια θέση στην τροχιά της τεχνολογικής εξέλιξης, που οδηγεί στο μέλλον. Οι δράσεις αυτές, οδηγούν σε έναν πιο σύγχρονο, εξωστρεφή και λειτουργικό δικαιοδοτικό μηχανισμό. Εκσυγχρονίζουν τις δικαστικές διαδικασίες και δημιουργούν συνθήκες διαδραστικής επικοινωνίας των πολιτών και των επιχειρήσεων με τα Δικαστήρια (Κανελλόπουλος, 2015)<sup>23</sup>.

Διασφαλίζεται έτσι, ότι η ταχύτερη και αποτελεσματικότερη απονομή της Δικαιοσύνης, αφενός θα οδηγήσει στην εξοικονόμηση υλικών αγαθών και ανθρωπίνων πόρων και αφετέρου θα αναπτύξει ένα λειτουργικό πλαίσιο, με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, προσαρμοσμένο στις ανάγκες του πολίτη και των επιχειρήσεων, χωρίς μακρές, δαιδαλώδεις και πολυσύνθετες διαδικασίες, που θα υπονομεύουν τον σχεδιασμό του. Στόχος όλων αυτών: «να γίνει η τεχνολογική εξέλιξη στην απονομή Δικαιοσύνης, κτήμα της κοινωνίας και όχι ερήμην αυτής, γιατί αν αυτό δεν γίνει πράξη, τότε κινδυνεύουμε να έχουμε δημιουργήσει άρτιες τεχνολογικά εφαρμογές, που, όμως, πολύ λίγοι θα μπορούν να τις χρησιμοποιήσουν» (Κανελλόπουλος, 2015)<sup>23</sup>.

Παράλληλα, όλοι εκείνοι οι λειτουργοί της Δικαιοσύνης, θα κληθούν να εφαρμόσουν, να λειτουργήσουν, να καθοδηγήσουν και να υποστηρίξουν τους πολίτες, σε κάθε πράξη με τη Δικαιοσύνη. Όρος εκ των ων ουκ άνευ, αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός συστήματος δια βίου κατάρτισης, εκπαίδευσης και ενημέρωσης των χρηστών των νέων υπηρεσιών, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, ώστε αυτή η διάχυση της γνώσης της πληροφορίας, να διαμορφώσει την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, τον ενθουσιασμό και την αποφασιστικότητα και θα κάμψει οποιαδήποτε επιφυλακτικότητα και αντίδραση στην αλλαγή.

Αναγκαιότητα, επιπλέον, αποτελεί η πρόσληψη κατάλληλα εξειδικευμένου στην πληροφορική προσωπικού, ως θεματοφύλακα της διαφύλαξης της ασφάλειας και ιδιωτικότητας των πράξεων. Είναι απολύτως απαραίτητο οι χρήστες του Συστήματος Ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης, να έχουν τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις, εναρμονισμένες με τον δυναμικό χαρακτήρα της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που προκύπτει από την εξέλιξη τον εκσυγχρονισμό και την

προσαρμογή στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων, αλλά και το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της οικονομίας.

Σε κάθε περίπτωση, η ταχύτητα ολοκλήρωσης των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών κι η ολική μεταμόρφωση του ελληνικού δικαστικού συστήματος, θα εξαρτηθεί από το βαθμό αποτελεσματικής αφομοίωσης των προωθούμενων αλλαγών και από το χρόνο που θα απαιτηθεί, για την ενσωμάτωση και την αποτελεσματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

Η τεχνολογία και η πρόοδος, τίθεται στην υπηρεσία της Δικαιοσύνης. Αποτελούν την αφετηρία των μεταρρυθμίσεων και ρυθμιστικό παράγοντα στην τεκμηρίωση και αποκατάσταση της Δικαιοσύνης, στην πραγματική της δημοκρατική διάσταση, ως θεματοφύλακα κράτους δικαίου, εγγυήτρια των δικαιωμάτων, προστάτιδα των συμφωνιών και συνακόλουθα «μοχλό ανάπτυξης», οποιουδήποτε οικονομικού και επενδυτικού εγχειρήματος στον τόπο μας (Κανελλόπουλος,2015)<sup>23</sup>.

Η ανάγκη προσαρμογής, όμως, στην αλλαγή αποτελεί αναμφισβήτητα το επίκεντρο αυτών των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών. Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε στο πώς να οργανώσουμε αποτελεσματικά τον δικαιοδοτικό μηχανισμό, δεν μπορεί ποτέ να λυθεί εύκολα, γιατί το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί παραμένει στατικό και παγιωμένο για πολύ καιρό. Οι κάθε είδους περιστάσεις συνωμοτούν, κάνοντας τις αλλαγές δυσεπίτευκτες και θέτοντας εκτός λειτουργίας τους μηχανισμούς επιβολής τους (Hood, 2000, σ.137).

Ίσως, όμως, το πρόβλημα δεν είναι η εξασφάλιση της πραγματοποίησης της αλλαγής αλλά η εξασφάλιση της αλλαγής με το σωστό τρόπο και προς τη σωστή κατεύθυνση. Έτσι, η κουλτούρα μπορεί να θεωρήσουμε ότι δύσκολα θα αλλάξει βραχυπρόθεσμα, αλλά αν την προσεγγίσουμε ως ένα φαινόμενο που αλλάζει διαρκώς, μπορεί να οδηγηθεί προς την κατάλληλη κατεύθυνση κάθε φορά (Βαγιάτης, 2008, σ.265).

Η κουλτούρα με όλη την πολυπλοκότητά της, τις αμφισημίες της και τις δυνατότητές της είναι στο επίκεντρο κάθε προσπάθειας αλλαγής. Οι λειτουργικές συνέπειες της κουλτούρας συνίσταται, στο ότι δρα ως σύστημα αποφάσεων «εξ

ορισμού». Δηλαδή, παίρνουμε αποφάσεις χωρίς να αναλογισθούμε πραγματικά τους λόγους για τους οποίους ακολουθούμε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά. Με αυτόν τον τρόπο έχουμε τάση να ξεχνούμε πως έχουμε επιλογή για κάτι νέο και θεωρούμε αυτές τις αξίες, ως αμετακίνητες πραγματικότητες. Το αποτέλεσμα είναι πως αυτές οι «πραγματικότητες» θα παραμείνουν αν δεν υπάρξει κάποιος που θα τις αμφισβητήσει.

Κατά τον Βαγιάτη (2008), «η δυναμική και η ζωντάνια μιας κουλτούρας εντοπίζονται στη δημιουργική της ικανότητα να αντιμετωπίζει τις διαρκείς προκλήσεις που αναδύονται. Όμως η διαδικασία αυτή απαιτεί συνειδητή και ενεργητική προσαρμογή και όχι παθητική αποδοχή των γεγονότων. Πρόκειται για μια διαδικασία μάθησης, η οποία απαιτεί συντονισμένες αλλαγές στην υποκίνηση, στις γνώσεις, αλλά και στην κατανόηση σε ολόκληρο το κοινωνικό σύστημα».

## 6.2 Περιορισμοί – Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα

Τα στενά περιθώρια του χρόνου ήταν από τα βασικά σημεία περιορισμού της έρευνας μας, με συνακόλουθο τον περιορισμό των εργαζομένων σε αυτούς μόνο που εργάζονται στο Δικαστικό Μέγαρο Λάρισας, με αποτέλεσμα να περιοριστεί ο βαθμός της αντιπροσωπευτικότητας. Απόρροια των παραπάνω, αποτελεί το γεγονός του περιορισμού εξαγωγής γενικευμένων συμπερασμάτων. Ωστόσο, η διασπορά διαφυλάχθηκε με τη συλλογή στοιχείων εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες, αλλά και τις ειδικότητες των εργαζομένων, πράγμα καθοριστικής σημασίας για την εξασφάλιση της πληρότητας, ποικιλότητας, αλλά και της τυχειότητας του δείγματος.

Επόμενες έρευνες, που θα διεξαχθούν, είναι δυνατόν να εμπλουτιστούν με εργαζομένους σε διαφορετικά δικαστικά καταστήματα, και μάλιστα, όταν τα πληροφοριακά συστήματα βρεθούν σε πλήρη ανάπτυξη και λειτουργία. Αντικείμενο διερεύνησης μπορεί να αποτελέσει ο καθορισμός ποιοτικής και ποσοτικής μέτρησης στοιχείων της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας τους, με την χρήση κατάλληλων αποδεκτών δεικτών ή κριτηρίων.

Ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από την ενσωμάτωση ενός πληροφοριακού συστήματος, μπορεί να αποτελέσει κεντρικό ερώτημα έρευνας καθώς και της συσχέτισής του, με την αύξηση της αποτελεσματικότητας από τη χρήση του.



## Ελληνική Βιβλιογραφία

---

1. Αγγελάκη Μ. (2011), «Η Ανοικτή Μέθοδος Συντονισμού ως εργαλείο αμοιβαίας μάθησης και μεταφοράς καλών πρακτικών στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης» στο συλλογικό έργο Σακελλαρόπουλος Θ.( επιμ.), (2011), «*Η Κοινωνική Πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης*», εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα. , σελ. 63-64
2. Βαγιάτης, Γ. (2008), «Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά», εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
3. Βαλάκας, Ι και Οικονομάκη, Κ. (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
4. Νόβα – Καλτσούνη, Χ, (2006), «*Μεθοδολογία Εμπειρικής Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*», Εκδ. Gutenberg, Αθήνα
5. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
6. Πετρίδου, Ε. (2006). «*Διοίκηση μανάτζεμεντ. Μια εισαγωγική προσέγγιση*» Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
7. Πικραμένος Μ., (2019), «*Η Δικαιοσύνη στην Ελλάδα*», εκδ. διαΝΕΟσις, Αθήνα
8. Πομπορτσής Ανδρέας,(2006), «*Εισαγωγή στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-Government) Ο μετασχηματισμός των Λειτουργιών και Υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης στη Ψηφιακή Εποχή*», εκδ. Τζιόλα και Υιοί, Αθήνα,
9. Ρούσσος, Π.Λ. και Τσαούσης, Ι. (2002). *Στατιστική εφαρμοσμένη στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
10. Ρωσσίδης, Ι. και Ασπρίδης,Γ, (2017), «*Διαχείριση Γνώσης*», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
11. Σακελλαρόπουλος Θ., (2011), «*Συμμετοχικότητα και Ευρωπαϊκή κοινωνική πολιτική. Ο ρόλος των ΜΚΟ στην Ανοικτή Μέθοδο Συντονισμού (ΑΜΣ) στον*

τομέα της ενσωμάτωσης: *Η περίπτωση της Ελλάδας*», εκδ. Gutenberg - Γιώργος & Κώστας Δαρδανός,

12. Σκουλάς, Ν.Ε., Οικονομάκη, Κ.Π., (1998), *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα
13. Συμεωνίδης Ι., (2019), «*Η Δικαιοσύνη στην Ελλάδα*», εκδ. διαΝΕΟσις, Αθήνα
14. Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση ( Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής)*, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα
15. Τσιπλητάρης, Α.Φ. και Μπάμπαλης, Θ.Κ. (2011), «*Δέκα παραδείγματα μεθοδολογίας επιστημονικής Έρευνας, από τη θεωρία στην πράξη*», Εκδόσεις Διάδραση, Αθήνα
16. Τσόγγας Λ., (2019), «*Η Δικαιοσύνη στην Ελλάδα*», εκδ. διαΝΕΟσις, Αθήνα

## Ξένη Βιβλιογραφία

---

1. CH. HOOD, (2000), *Διοικητική Ανάλυση, Εισαγωγή στους κανόνες, την επιβολή και τις οργανώσεις*, μετάφραση Παυλογεωργάτου, εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
2. Davis, F. D., (1989), Perceived Usefulness, Perceived ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13 (3), 319-340.
3. EfraimTurban, David King, JaeLee, Ting - Peng Liang, Deborrah C. Turban, (2010), «*Ηλεκτρονικό εμπόριο 2010, Αρχές, εξελίξεις, στρατηγική από τη σκοπιά του Manager*», μετάφραση: Γιάννης Σαμαράς, εκδ. Γκιούρδας Μ., Αθήνα
4. Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin& Robert L. Cardy, (2015), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης& Broken Hill Publishers LTD, Cyprus
5. Paul James, (2007), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

6. Vanketesh, V. and Davis, F.D. (2000). A theoretical extension of the technological acceptance model: Four Longitudinal field studies. *Management Science*, Vol. 46(2), pp. 186-204.

## Ηλεκτρονικές Πηγές-Ιστοσελίδες

---

1. Κανελλόπουλος Ν., (2015), «*Η καινοτομία στην υπηρεσία της Ελληνικής Δικαιοσύνης*», εισήγηση στην Ημερίδα του ΣΤΕ για το ΟΣΔΔΥ ΔΔ (Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων για την Διοικητική Δικαιοσύνη), 28/9/2015, ανακτήθηκε στις 10/10/2019 <https://www.politisonline.com/wp-content/uploads/2015/10/%CE%97-%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%94%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%83%CF%8D%CE%BD%CE%B7.pdf>
2. Γ. Σπυράκης και Χ. Σπυράκη, ( 2008), «*Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (E-Government): Εφαρμογές, Οφέλη και Κίνδυνοι*», άρθρο, Ιανουάριος 2008, (ανακτήθηκε στις 7/6/19). <https://www.researchgate.net/publication/283215558ElektronikeDiakyberneseE-GovernmentEpharmogesOphelekaiKindynoi>
3. Ανακοίνωση της Επιτροπής στο Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών - *Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για το μέλλον της Ευρώπης*: (Κείμενο που παρουσιάζει ενδιαφέρον για τον ΕΟΧ) [SEC(2003) 1038], ανακτήθηκε στις 15/06/2019. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=%20CELEX:52003DC0567:EL:HTML>
4. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, «*Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*», ανακτήθηκε στις 12/06/2019. <http://www.opengov.gr/minreform/wpcontent/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf>

5. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (23-24 Μαρτίου 2001), Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο-eEurope 2002, «Συνέπειες και Προτεραιότητες», Ανακοίνωση προς το Εαρινό Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Στοκχόλμης, COM(2001) 140 τελικό, (ανακτήθηκε στις 8/6/2019) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISUM%3AI24226a>
6. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (21/22 Ιουνίου 2002), Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών, «eEurope 2005: Κοινωνία της πληροφορίας για όλους Σχέδιο δράσης που υποβάλλεται ενόψει του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Σεβίλλης», COM(2002) 263 τελικό, ανακτήθηκε στις 8/6/2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3AI24226>.
7. Ανακοίνωση της Επιτροπής, της 1ης Ιουνίου 2005, στο Συμβούλιο, στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, στην Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών με τίτλο: «i2010 – Ευρωπαϊκή κοινωνία της πληροφορίας για την ανάπτυξη και την απασχόληση», ανακτήθηκε στις 8/6/2019. <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11328>
8. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020», ανακτήθηκε στις 8/6/2019. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>
9. ΟΗΕ, «Basic Principles on the Independence of the Judiciary»- Adopted by the Seventh United Nations Congress on the Prevention of Crime and the Treatment of Offenders held at Milan from 26 August to 6 September 1985, ανακτήθηκε στις 29/10/2019. <https://translate.google.com/translate?hl=el&sl=en&u=https://www.ohchr.org/EN/ProfessionalInterest/Pages/IndependenceJudiciary.aspx&prev=search>.

10. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Βρυξέλλες, 26.4.2019, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών Πίνακας αποτελεσμάτων της ΕΕ στον τομέα της δικαιοσύνης 2019, ανακτήθηκε στις 15/11/2019. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2019:0198:FIN:EL:PDF>
11. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Πίνακας αποτελεσμάτων 2014 σχετικά με την Ευρωπαϊκή Δικαιοσύνη, «ΠΡΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟΝΟΜΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗΝ ΕΕ», ανακτήθηκε στις 29/10/2019 <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/IP14273>
12. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2019), «THE 2019 EU JUSTICE SCOREBOARD», ανακτήθηκε στις 30/11/2019. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justicescoreboard\\_2019\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/justicescoreboard_2019_en.pdf)
13. Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την Αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ), 2019, «Σχετικά με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης (CEPEJ)», ανακτήθηκε στις 2/9/2019. <https://www.coe.int/en/web/cepej/about-cepej>
14. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, «Πολυετές σχέδιο δράσης για την ευρωπαϊκή ηλεκτρονική δικαιοσύνη 2014-2018», ανακτήθηκε στις 24/05/19. <http://www.ministryofjustice.gr/site/LinkClick.aspx?fileticket=dR0np-sjSOQ%3D&tabid=253>
15. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ 2014-2018», 2013/C-376/06, ανακτήθηκε στις 4/9/19. [https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013XG1221\(02\)&from=FR](https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013XG1221(02)&from=FR)
16. Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, Απρίλιος 2014, «Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη και τη Διοικητική Αναβάθμιση», Ένατη Έκδοση, ανακτήθηκε στις 5/06/2019. <http://www.Ministryofjustice.gr/site/LinkClick.aspx?fileticket=ENzZ1R6Y5fs%3D&tabid=253>

17. Υπουργείο Οικονομίας, Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού, 2013, «Ψηφιακή Καταγραφή, Αποθήκευση και Διάθεση Πρακτικών Συνεδριάσεων Δικαστηρίων με ΣΔΙΤ», ανακτήθηκε στις 6/11/2019. [www.sdit.gov.gr/ διαγωνισμοί/έργα-σδιτ/ψηφιακή-καταγραφή-αποθήκευση-και-διάθεση-πρακτικών-συνεδριάσεων-δικαστηρίων-με](http://www.sdit.gov.gr/διαγωνισμοί/έργα-σδιτ/ψηφιακή-καταγραφή-αποθήκευση-και-διάθεση-πρακτικών-συνεδριάσεων-δικαστηρίων-με)
18. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Τομέα Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, «Εθνικό Ποινικό Μητρώο», ανακτήθηκε στις 5-11-2019 <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/Ethniko-Poiniko-Mhtrwo>
19. Επάνοδος, 2019, « Έναρξη Λειτουργίας Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών Καταστημάτων Κράτησης», ανακτήθηκε στις 20/11/2019 [http://www.epanodos.org.gr/documents/ 243366 /0/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82+%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82+%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD+%CE%9A%CF%81%CE%AC%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf/5d445899-2cad-4450-be75-3da01ba1c31e](http://www.epanodos.org.gr/documents/243366/0/%CE%97%CE%BB%CE%B5%CE%BA%CF%84%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82+%CE%A5%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%B5%CF%83%CE%AF%CE%B5%CF%82+%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%AC%CF%84%CF%89%CE%BD+%CE%9A%CF%81%CE%AC%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82.pdf/5d445899-2cad-4450-be75-3da01ba1c31e)
20. Εισαγωγή στη Χρήση του SPSS for Windows, ανακτήθηκε στις 10/11/2019, <https://docplayer.gr/4207866-Eisagogi-sti-hrisi-toy-spss-for-windows-selida-0.html>
21. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, ΣΥΝΟΔΟΣ 2009/2010, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανακτήθηκε στις 06/11/2019, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2010:285E:FULL&from=SV>

## Νομοθεσία

---

- 1) Προεδρικό Διάταγμα 25/2012 ΦΕΚ 53/12-3-2012, ανακτήθηκε στις 5/11/2019 <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dikasteria-dikaiosune/pd-25-2012.html>
- 2) Προεδρικό Διάταγμα 40/2013 ΦΕΚ Α' 75/22-03-2013, ανακτήθηκε στις 5/11/2019. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dikasteria-dikaiosune/pd-25-2012.html>

- 3) Προεδρικό Διάταγμα 142/2013 - ΦΕΚ 227/A/23-10-2013, ανακτήθηκε στις 5/11/2019 <https://www.e-nomothesia.gr/inner.php/kat-dikasteria-dikaiosune/pd-142-2013.html?print=1>
- 4) Προεδρικό Διάταγμα 19/2017 ΦΕΚ Α' 33/17-03-2017, ανακτήθηκε στις 26/11/2019 <https://www.e-nomothesia.gr/kat-dikasteria-dikaiosune/proedriko-diatagma-19-2017-fek-33a-17-3-2017.html>
- 5) Άρθρο 92 του Συντάγματος: (Δικαστικοί υπάλληλοι, συμβολαιογράφοι, υπάλληλοι υποθηκοφυλακείων), ανακτήθηκε στις 28/11/2019 <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-94/>
- 6) Άρθρο 65 §2 Ν.2812/2000, ΦΕΚ: Α 67, ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ, ανακτήθηκε στις 28/11/2019 <http://www.ministryofjustice.gr/site/kodikos/%CE%9A%CE%A9%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A3%20%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%A9%CE%9D%20%CE%A5%CE%A0%CE%91%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9B%CE%A9%CE%9D.html>



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ (Π.Μ.Σ.)

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ.

Η παρούσα έρευνα, πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου εργασίας με θέμα:

« Εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη Δικαιοσύνη. Αντιμετωπίζοντας τις αντιστάσεις και προάγοντας την αποτελεσματική εφαρμογή από τους Δικαστικούς Υπαλλήλους με την συμβολή του επιστημονικού κλάδου της Διοίκησης αλλαγών »

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι **ανώνυμη** και οι απαντήσεις θα κρατηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων.

(Παρακαλώ σημειώστε με Χ την απάντησή σας στο αντίστοιχο τετράγωνο)

#### **A΄ ΜΕΡΟΣ: PERFORMANCE EXPECTANCY (Αντίληψη χρησιμότητας)**

1) Η χρήση συστήματος Η/Υ βελτιώνει την αποδοτικότητα στη δουλειά μου

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

2) Η χρήση των νέων τεχνολογιών ή ηλεκτρονικών προγραμμάτων θα έκανε πιο αποτελεσματική τη δουλειά μου

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως



3) Η χρήση των νέων τεχνολογιών και προγραμμάτων με βοηθάει να ολοκληρώνω τις δραστηριότητες της δουλειάς μου γρηγορότερα

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

4) Η χρήση των νέων τεχνολογιών και προγραμμάτων με βοηθάει να εκτελώ τη δουλειά μου πιο εύκολα

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

5) Η χρήση των νέων τεχνολογιών και προγραμμάτων δεν θα έχει καμιά επίδραση στη δουλειά μου

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

## B) EFFORT EXPECTANCY (Βαθμός Δυσκολίας)

6) Χρειάζεται πολύς χρόνος για να μάθω να χρησιμοποιώ αποτελεσματικά το πληροφοριακό σύστημα (ΠΣ)

Καθόλου	Μικρό Βαθμό	Μέτριο Βαθμό	Μεγάλο Βαθμό	Πολύ Μεγάλο Βαθμό

7) Πιστεύετε ότι για την χρήση των νέων τεχνολογιών και προγραμμάτων θα χρειαστείτε εκπαίδευση όπως για παράδειγμα σεμινάρια;

Καθόλου	Μικρό Βαθμό	Μέτριο Βαθμό	Μεγάλο Βαθμό	Πολύ Μεγάλο Βαθμό

**Γ. ΜΕΡΟΣ: ATTITUDE TOWARD BEHAVIOR** (Στάση προς συμπεριφορά)

8) Σε τι βαθμό θα λέγατε ότι χρησιμεύει στην εξέλιξη της καριέρας σας στη συγκεκριμένη υπηρεσία να γνωρίζετε και να χρησιμοποιείτε συστηματικά Η/Υ;

Καθόλου	Μικρό Βαθμό	Μέτριο Βαθμό	Μεγάλο Βαθμό	Πολύ Μεγάλο Βαθμό

9) Σε τι βαθμό θα λέγατε ότι ενισχύει την εικόνα σας η χρήση Η/Υ;

Καθόλου	Μικρό Βαθμό	Μέτριο Βαθμό	Μεγάλο Βαθμό	Πολύ Μεγάλο Βαθμό

10) Σε τι βαθμό θεωρείται σημαντικό για τη δουλειά σας να γνωρίζετε και να χρησιμοποιείτε συστηματικά Η/Υ;

Καθόλου	Μικρό Βαθμό	Μέτριο Βαθμό	Μεγάλο Βαθμό	Πολύ Μεγάλο Βαθμό

**Δ. ΜΕΡΟΣ: INTENTION TO USE** (Πρόθεση για χρήση)

11) Πιστεύω ότι το πληροφοριακό σύστημα είναι εύκολο στην χρήση

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

12) Χρησιμοποιώντας το (ΠΣ) θα κάνω τη δουλειά μου ευκολότερα

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

13) Πιστεύω ότι το ΠΣ θα επιδράσει θετικά στη δουλειά μου

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

14) Προτίθεμαι να χρησιμοποιήσω τις νέες τεχνολογίες και τα προγράμματα στη δουλειά μου

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

#### E. EXPERIENCE (Εμπειρία)

15) Σε τι βαθμό έχετε την εμπειρία να χρησιμοποιείτε Η/Υ στην δουλειά σας;

Καθόλου	Μικρό Βαθμό	Μέτριο Βαθμό	Μεγάλο Βαθμό	Πολύ Μεγάλο Βαθμό

#### ΣΤ. CHANGE ATTITUDE AND CHANGE MANAGEMENT (Στάση στην αλλαγή)

16) Μεταβολές του τρόπου διοίκησης δίνουν τη δυνατότητα νέων ευκαιριών στους εργαζόμενους που γνωρίζουν πως να τις αξιοποιήσουν

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

17) Έλλειψη επαρκούς ενημέρωσης αναφορικά με τη διαδικασία μεταβολών του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας καλλιεργεί ανασφάλεια στους εργαζόμενους

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

18) Πολλοί από τους εργαζόμενους κάνουν ότι υποστηρίζουν τις αλλαγές, αλλά στην πράξη δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

19) Οι εργαζόμενοι αισθάνονται φόβο λόγω της αβεβαιότητας που προκαλεί η διαδικασία των αλλαγών

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

20) Η αντίδραση των εργαζομένων σε μια αλλαγή συνδέεται με τον φόβο για τις συνέπειες της όποιας αλλαγής

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

21) Πολλοί από τους εργαζόμενους προσπαθούν να καθυστερήσουν τον χρόνο μετάβασης σε μια νέα κατάσταση

Διαφωνώ Απολύτως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απολύτως

**ΣΤ. ΑΤΟΜΙΚΑ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

22) Φύλο

Ανδρας	
Γυναίκα	

23) Ηλικία

18-24	
25-34	
35-44	
45-54	
55-65	

24) Εκπαίδευση

Υποχρεωτική Εκπαίδευση	
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	
Μεταπτυχιακό	

25) Έτη υπηρεσίας

<5	
5-15	
16-25	
>26	

Ευχαριστώ για τον χρόνο που διαθέσατε.