



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

**Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗ**  
**ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ**  
**ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ**  
**ΤΡΙΚΚΑΙΩΝ.**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΓΡΑΒΒΑΝΗ ΑΓΛΑΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΛΑΜΠΡΟΣ ΣΔΡΟΛΙΑΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020**

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας : «Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση: η περίπτωση του Δήμου Τρικκαίων» 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».*

## Πίνακας Περιεχομένων

	Σελ.
<b>Περίληψη</b>	5
<b>Abstract</b>	7
<b>Ευχαριστίες</b>	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	10
1.1 ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ	10
1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	10
1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	11
1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	11
<b>ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ</b>	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	12
2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	13
2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	15
2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	19
2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	20
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	24
3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	24
3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	24
3.3 ΜΕΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	27
3.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ</b>	31
4.1 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ	31
4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	32
4.2.1 Επιλογή μεθόδου και ερευνητικού εργαλείου	32
4.2.2 Το δείγμα της έρευνας	33

4.2.3 Διαδικασία έρευνας	34
4.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	34
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	36
4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	36
4.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ	58
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ –</b>	81
<b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</b>	
5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	81
5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	84
5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	84
<b>Βιβλιογραφία</b>	85
<b>Παράρτημα: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b>	89

## Περίληψη

Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι ανταλλάσσουν μηνύματα, σκέψεις και ιδέες, τόσο σε προσωπικό, όσο και επαγγελματικό επίπεδο. Ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος ποικίλλει, ωστόσο, αρκετές φορές μπορεί το μήνυμα να μην γίνεται σαφές καθώς η διαδικασία μετάδοσης του επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες και, είτε δεν αφήνουν τον αποστολέα να μεταφέρει με τρόπο σωστό και ακέραιο αυτό που θέλει, είτε δεν επιτρέπουν στον πομπό να καταλάβει το πραγματικό νόημα του μηνύματος. Η σωστή επιλογή του μέσου επικοινωνίας, η ενεργή ακρόαση, η δημιουργική ανατροφοδότηση, είναι μερικοί από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία στα πλαίσια ενός οργανισμού αλλά και σε προσωπικό επίπεδο μεταξύ των ατόμων. Με την αποτελεσματική επικοινωνία αποφεύγονται οι προστριβές και επιτυγχάνονται οι στόχοι. Αυτό σε μια επιχείρηση μεταφράζεται ως αύξηση της παραγωγικότητας και των εσόδων που είναι το βασικό ζητούμενο. Η αποτελεσματική επικοινωνία συντελεί, επίσης, στις καλές εργασιακές σχέσεις και σε ένα πνεύμα συνεργασίας και συγκεντρωτικής-ομαδικής προσέγγισης των πραγμάτων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω με την παρούσα εργασία καταβάλλεται μια προσπάθεια που σε θεωρητικό επίπεδο σκοπό έχει να αναλύσει την έννοια της επικοινωνίας και να αναδείξει τη σημαντικότητα αυτής στις επιχειρήσεις-οργανισμούς. Σε ερευνητικό επίπεδο, σκοπός της μελέτης είναι διαπιστώσει πώς πραγματοποιείται η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία (τρόπος, μέθοδοι, μέσα) στη Δημόσια και Τοπική Αυτοδιοίκηση και κατά πόσο ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων στα διάφορα τμήματα εργασίας.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας, σε θεωρητικό και ερευνητικό επίπεδο, η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια, οι μέθοδοι και τα προβλήματα της επικοινωνίας. Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην εσωτερική επικοινωνία και περιγράφει τη διαδικασία της, τα μέσα που χρησιμοποιούνται αλλά και τη σημασία αυτής στην επιχείρηση-οργανισμό.

Εν συνεχεία, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η Μεθοδολογία της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα για την παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε ποσοτική ανάλυση και τα

δεδομένα συλλέχτηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου που περιείχε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 117 υπάλληλοι στη Δημόσια και Τοπική Αυτοδιοίκηση οι οποίοι επελέγησαν με τυχαία δειγματοληψία. Με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο τέταρτο κεφάλαιο, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Σε ότι αφορά τα βασικότερα ευρήματα αυτά είναι ότι η Λεκτική επικοινωνία είναι ο κυρίαρχος τύπος επικοινωνίας για τους υπαλλήλους της Δημοσίας και Τοπικής Αυτοδιοίκησης με τα μηνύματα να μεταφέρονται από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Επιπλέον, οι λόγοι που υπάλληλοι θεωρούν σημαντική την επικοινωνία σε έναν οργανισμό γιατί α) Υπάρχει καθοδήγηση από τους ανωτέρους και αυτό διευκολύνει το έργο των υπαλλήλων, β) επιτυγχάνονται οι στόχοι του Δήμου, και γ) Υπάρχει κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων,

Αναφορικά με τους περιορισμούς, ο σημαντικότερος είναι ότι οι ερωτώμενοι ανήκουν σε υπηρεσίες ενός συγκεκριμένου Δήμου. Ως εκ τούτου, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να απευθυνθεί σε περισσότερους από έναν Δήμο αλλά και σε άλλους φορείς του Δημοσίου τομέα.

Λέξεις Κλειδιά: Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, Τύποι επικοινωνίας, Δημόσια Διοίκηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Δήμος Τρικαίων.

## Abstract

Communication is a process by which people exchange messages, thoughts and ideas, both on a personal and professional level. The way the message is transmitted varies, however, and sometimes the message may not be clear as its transmission is effected by a variety of factors and either do not allow the sender to transfers what he or she wants, or do not allow the transmitter to understand the true meaning of the message. Proper choice of media, active listening, creative feedback are some of the most important factors that ensure effective communication within an organization as well as on a personal level between individuals. Effective communication avoids friction and achieves goals. This in a business translates into increased productivity and revenue, which is the key issue. Effective communication also contributes to good working relationships and a spirit of cooperation and a centralized-group approach to things

Taking into account the above with this work is an attempt that is made that theoretically aims to analyze the meaning of communication and to highlight its importance in business organizations. At the research level, the purpose of the study is to find out how in-company communication (how, methods, means) is performed in Public and Local Government and whether the degree of communication favors co-operation between colleagues in the different work departments.

In order to achieve the purpose of the work, at theoretical and research level, the work consists of five chapters. The first chapter discusses the concept, methods and problems of communication. The second chapter focuses on internal communication and describes its process, the means used and its importance to the business organization

In the third chapter, the Research Methodology is analyzed. More analytically, for the present study, a quantitative analysis was performed and data were collected using a questionnaire containing closed-ended questions. The sample of the survey consisted of 117 civil and local officials who were selected by random sampling. Statistical analysis was performed using SPSS statistical software.

The results of the research are presented in the fourth chapter, while in the fifth chapter the conclusions of the research are summarized. limitations and suggestions for future research.

Concerning these key findings, verbal communication is the main type of communication for Public and Local Government employees with messages being transferred from senior executives to the lower levels of the administrative hierarchy. In addition to this, the reasons why employees consider communication important in an organization is because a) There is guidance from senior executives and this facilitates the work of employees, b) the goals of the municipality are met, and c) there is social interaction between employees.

Regarding the restrictions, the most important is that the respondents belong to a particular municipality. Therefore, a future research could target more than one municipality but also other public sector bodies.

Keywords: In-company Communication, Types of Communication, Public administration, Local government, Municipality of Trikia.



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους αυτούς που συνέλαβαν στην ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας Δρ Σδρόλια Λάμπρο για την πολύτιμη βοήθεια και κατανόηση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια της συγγραφής της. Τον ευχαριστώ για την κατανόηση και την ενθάρρυνση που μου παρείχε καθ ' όλη την διάρκεια του δύσκολου έργου μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους συναδέρφους του Δήμου Τρικκαίων ,οι οποίοι ανταποκρίθηκαν και συμμετείχαν στην έρευνα , συμβάλλοντας στην πραγματοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος , ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την συμπαράσταση και την στήριξη καθ ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών και ιδιαίτερα στον σύζυγο μου Θεοδωρή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Η επικοινωνία είναι η διαδικασία μετάδοσης και κατανόησης πληροφοριών από ένα άτομο στο άλλο. Οι κυριότεροι τύποι επικοινωνίας είναι: η λεκτική, η μη λεκτική, η γραπτή και η ηλεκτρονική επικοινωνία.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα απαραίτητο οργανωτικό αναπτυξιακό εργαλείο για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό. Είναι ένα κρίσιμο μέσο κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και ένα μέσο μέσω του οποίου δημιουργούνται και συντηρούνται όλες οι σχέσεις.

Η εσωτερική επικοινωνία στους οργανισμούς περιλαμβάνει: την επικοινωνία που είναι βασισμένη στο διαδίκτυο, την τηλεδιάσκεψη, τα ηλεκτρονικά μηνύματα, τις εκθέσεις, τις παρουσιάσεις, τις συνεδριάσεις και τις την τηλεφωνική επικοινωνία.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική για τους μάνατζερ των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να εκτελούν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο. Επιπλέον διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις σχέσεις μεταξύ συνάδελφων και ανωτέρων διοικητικών στελεχών, ενώ παράλληλα και συμβάλει στην κοινωνικοποίηση των ατόμων.

### 1.2 ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Σύμφωνα με την άποψη των Van Ruler και De Lange (2003), κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί ή και να υπάρξει χωρίς επικοινωνία. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία αποτελεί δομικό συστατικό της κάθε επιτυχημένης επιχείρησης-οργανισμού, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα και μέσω αυτής παρέχονται ποιοτικότερες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις διαπιστώσεις αλλά και την επαγγελματική ενασχόληση της ερευνήτριας (υπάλληλος στη Δημοτική Αστυνομία) επιλέχθη το υπό μελέτη θέμα, με σκοπό να διαπιστώσει πώς πραγματοποιείται η επικοινωνία (τρόπος,

μέθοδοι, μέσα) στη Δημόσια και Τοπική Αυτοδιοίκηση και κατά πόσο ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων στα διάφορα τμήματα εργασίας

### 1.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Επιμέρους ερευνητικοί στόχοι είναι:

- Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντική η επικοινωνία στους οργανισμούς,
- Ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν και δεν είναι αποτελεσματική,
- Αν ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων,
- Εάν το Φύλο, η Εκπαίδευση και η Οικογενειακή Κατάσταση σχετίζονται με το πόσο σημαντική θεωρεί κάποιος την επικοινωνία στο χώρο εργασίας,
- Εάν το Φύλο, η Εκπαίδευση και η Οικογενειακή Κατάσταση σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας,
- Αν το ποσό σημαντική θεωρεί κάποιος εργαζόμενος την επικοινωνία σχετίζεται με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

### 1.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την παρούσα ερευνητική προσπάθεια πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα, κάνοντας χρήση ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο βασίζεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και αποτελείται από δέκα έξι ερωτήσεις, οι οποίες χωρίζονται σε τρία μέρη. Το δείγμα της έρευνας επίλεξη με απλή τυχαία δειγματοληψία και αποτελείται από 117 άτομα τα οποία εργάζονται σε υπηρεσίες που υπάγονται στο Δήμο Τρικαίων. Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των ερωτηματολογίων, τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21 για να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση, η οποία αποτελείται από Περιγραφική και Επαγωγική στατιστική.

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τον άνθρωπο και την κοινωνία (Ασπρίδης, Τσέλιος & Ρωσσίδης, 2018). Οι διάφορες λειτουργίες που επιτελεί η επικοινωνία αφορούν:

- την κοινωνική αλληλεπίδραση. Η ανθρώπινη αλληλεπίδραση είναι δυνατή επειδή οι άνθρωποι μπορούν να επικοινωνούν. Συνεργάζονται με φίλους, γονείς, συναδέλφους κλπ επειδή οι κωδικοί επικοινωνίας επιτρέπουν να κατανοήσει ο ένας τον άλλον. Χωρίς επικοινωνία, αυτό δεν θα είναι δυνατό.
- την ανταλλαγή ιδεών και την εξάπλωση της γνώσης. Οι άνθρωποι εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες, τις απόψεις και τα συναισθήματα τους. Μοιράζονται, επίσης, τη γνώση καθώς συμμετέχουν σε συζητήσεις.
- την κοινωνικοπολιτική ανάπτυξη. Η ανάπτυξη πραγματοποιείται μέσω της επικοινωνίας. Η επικοινωνία συμβάλλει στην κινητοποίηση των ανθρώπων να συνεργαστούν για την κοινωνική και πολιτική ανάπτυξή τους.
- την κοινωνικο-πολιτισμική ενσωμάτωση. Η επικοινωνία επιτρέπει την ανταλλαγή πολιτιστικών αξιών. Μέσα από τη μουσική, την αλληλεπίδραση στην επικοινωνία, οι άνθρωποι μαθαίνουν άλλους πολιτισμούς και κουλτούρες με αποτέλεσμα την αρμονική συμβίωση (Shonubi & Akintaro, 2016).

Πέρα από μεγάλη σημασία που κατέχει η επικοινωνία για τον άνθρωπο και την κοινωνία αποτελεί, ταυτόχρονα, το κύριο χαρακτηριστικό κάθε οργάνωσης. Συμβαίνει καθημερινά και εμφανίζεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Σύμφωνα με το Μουζέλη (2009), «Οργάνωση είναι ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή και δυνάμεων δύο ή περισσότερων προσώπων, όπου με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία στοχεύουν στην επίτευξη ενός ή και περισσότερων κοινών στόχων». Ο ορισμός αυτός αναδεικνύει τη σύνδεση μεταξύ οργάνωσης και επικοινωνίας αλλά και τη σημασία της επικοινωνίας στις σύγχρονες οργανώσεις τόσο

του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, αλλά και των μη κρατικών οργανώσεων (Ασπρίδης, Τσέλιος & Ρωσσίδης, 2018).

Η μελέτη, επομένως, της επικοινωνίας είναι σημαντική, διότι κάθε λειτουργία και δραστηριότητα, μέσα στις οργανώσεις, περιλαμβάνει κάποια μορφή άμεσης ή έμμεσης επικοινωνίας, όπου οι επικοινωνιακές δεξιότητες κάθε ατόμου επηρεάζουν τόσο την προσωπική όσο και την οργανωτική αποτελεσματικότητα (Lunenburg, 2010). Επιπλέον, στις μέρες μας όπου οι οργανώσεις είναι μεγάλες και περιλαμβάνουν έναν σημαντικό αριθμό ατόμων, η επικοινωνία κατέχει βαρύνουσα σημασία στη διαδικασία καθοδήγησης και ελέγχου των ανθρώπων. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την επιτυχία και την ανάπτυξη του κάθε οργανισμού (Lunenburg, 2010).

## 2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία μετάδοσης και κατανόησης πληροφοριών από ένα άτομο στο άλλο. Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από τη λατινική λέξη, *communis*, που σημαίνει κοινός (Lunenburg, 2010). Έτσι το «να επικοινωνείς» σημαίνει «να κάνεις κάτι κοινό» ή «να κάνεις κάτι γνωστό», «να μοιράζεσαι κάτι» και σε αυτή τη διαδικασία να περιλαμβάνεις λεκτικά, μη λεκτικά και ηλεκτρονικά μέσα ανθρώπινης αλληλεπίδρασης (Velentzas & Broni, n.d.).

Ένας άλλος ορισμός της επικοινωνίας είναι η «κάθε πράξη με την οποία ένα άτομο δίνει ή λαμβάνει από άλλο άτομο πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες, τις επιθυμίες, τις αντιλήψεις, τις γνώσεις ή τις συναισθηματικές καταστάσεις αυτού του ατόμου (Velentzas & Broni, n.d.).

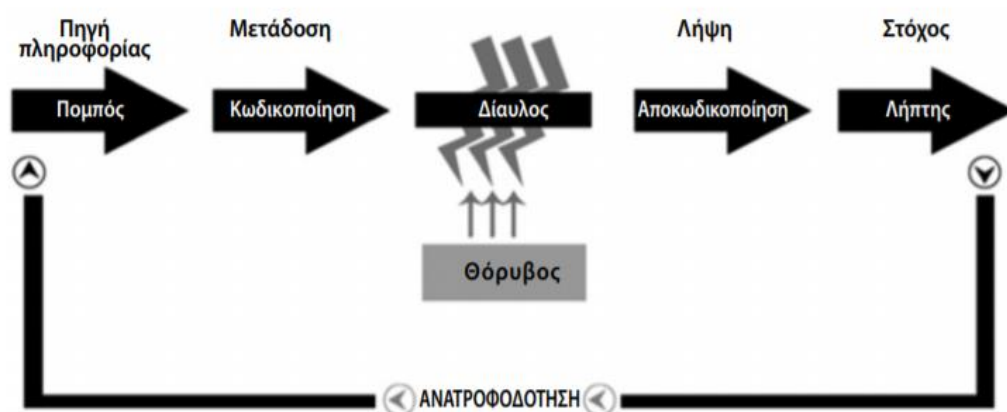
Οι Beattie & Ellis (2014), ορίζουν την επικοινωνία ως την ανθρώπινη γλώσσα που χρησιμοποιείται για τη μετάδοση πληροφοριών, ενώ το World Book Dictionary (1980) την ορίζει ως «την παροχή πληροφοριών ή ειδήσεων μιλώντας ή γράφοντας» (Cacciattolo, 2015). Οι Mcshane & Glinow (2000), με τη σειρά τους, ορίζουν την επικοινωνία ως τη διαδικασία με την οποία οι πληροφορίες μεταδίδονται και γίνονται κατανοητές μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Ομοίως, οι Churchill & Peter (1998), περιγράφουν την επικοινωνία ως τη μετάδοση ενός μηνύματος από έναν αποστολέα σε έναν δέκτη, έτσι ώστε και οι δύο να το καταλάβουν με τον ίδιο τρόπο. Οι Smith, Berry & Pulford (1997), περιγράφουν την επικοινωνία ως πράξη

αποστολής πληροφοριών από το μυαλό ενός ατόμου στο μυαλό ενός άλλου ατόμου. Περαιτέρω, οι Beals & Hoijer (1953), δηλώνουν ότι η επικοινωνία έχει την κύρια λειτουργία της ενίσχυσης των ιδεών και των πεποιθήσεων και οι Hellriegel & Slocum (2002), ορίζουν την επικοινωνία ως «το μέσο που οι ηγέτες χρησιμοποιούν για να κατευθύνουν τις δραστηριότητες των άλλων» (Cacciattolo, 2015).

Γενικότερα, οι ορισμοί για την έννοια της επικοινωνίας ποικίλλουν, ωστόσο συχνά περιγράφεται ως το «νευραλγικό σύστημα» (Davis, 1953) οποιασδήποτε οργανωμένης ομάδας. Προς αυτήν την κατεύθυνση οι Bavelas & Barrett (1951), υποστηρίζουν ότι η επικοινωνία είναι η πιο θεμελιώδης δραστηριότητα σε έναν οργανισμό και είναι η βάση όλων των λειτουργιών μιας οργάνωσης. Ως εκ τούτου, οι οργανωτικές δραστηριότητες δεν μπορούν να συντονιστούν χωρίς επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του κάθε οργανισμού (Cacciattolo, 2015).

Η επικοινωνία μπορεί να είναι σκόπιμη ή ακούσια, μπορεί να συνεπάγεται συμβατικά ή μη συμβατικά σήματα, να έχει γλωσσικές ή μη γλωσσικές μορφές και μπορεί να συμβεί με ομιλούμενα ή άλλα μέσα» (Velentzas & Broni, n.d.).

Το Σχήμα 1.1 αντικατοπτρίζει τον ορισμό της επικοινωνίας και προσδιορίζει τα σημαντικά στοιχεία της διαδικασίας της. Δύο κοινά στοιχεία σε κάθε ανταλλαγή επικοινωνίας είναι ο αποστολέας και ο δέκτης. Ο αποστολέας εκκινεί την επικοινωνία και ο δέκτης είναι το άτομο στο οποίο στέλνεται το μήνυμα. Ο αποστολέας κωδικοποιεί την ιδέα που θέλει να μεταφέρει επιλέγοντας λέξεις, σύμβολα ή χειρονομίες με τις οποίες μπορεί να συνταχτεί ένα μήνυμα. Το μήνυμα είναι το αποτέλεσμα της κωδικοποίησης, η οποία έχει τη μορφή λεκτικής, μη λεκτικής ή γραπτής γλώσσας. Το μήνυμα αποστέλλεται μέσω κάποιου μέσου ή καναλιού, το οποίο είναι ο φορέας της επικοινωνίας (Lunenbourg, 2010).



**Σχήμα 1.1: Το μοντέλο επικοινωνίας των Shannon-Weaver**

Πηγή: Ασπρίδης, Τσέλιος & Ρωσσίδης, (2018).

Το μέσο μπορεί να είναι μια συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, μία τηλεφωνική κλήση, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή γραπτή αναφορά. Ο δέκτης αποκωδικοποιεί το ληφθέν μήνυμα και το μεταφράζει σε σημαντικές πληροφορίες. Ο θόρυβος είναι κάτι που παραμορφώνει το μήνυμα. Οι διαφορετικές αντιλήψεις για το μήνυμα, τα γλωσσικά εμπόδια, οι διακοπές, τα συναισθήματα και οι στάσεις είναι παραδείγματα θορύβου. Τέλος, η ανατροφοδότηση εμφανίζεται όταν ο δέκτης απαντήσει στο μήνυμα του αποστολέα και επιστρέψει το μήνυμα στον αποστολέα. Η ανατροφοδότηση επιτρέπει στον αποστολέα να καθορίσει εάν το μήνυμα έχει ληφθεί και κατανοηθεί (Lunenburg, 2010).

Τα στοιχεία της διαδικασίας επικοινωνίας καθορίζουν την ποιότητα της επικοινωνίας. Ένα πρόβλημα σε οποιοδήποτε από αυτά τα στοιχεία μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Lunenburg, 2010).

### 2.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η αποτελεσματική επικοινωνία εμφανίζεται όταν το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι το αποτέλεσμα της εκούσιας ή ακούσιας ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία ερμηνεύεται μεταξύ πολλών οντοτήτων και πραγματοποιείται με τον επιθυμητό τρόπο. Αυτό το αποτέλεσμα εξασφαλίζει, επίσης, ότι το μήνυμα δεν παραμορφώνεται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της επικοινωνίας. Η αποτελεσματική επικοινωνία

πρέπει να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα και να διατηρεί το αποτέλεσμα αυτό, παρέχοντας τη δυνατότητα να αυξήσει την επίδραση του μηνύματος. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική επικοινωνία εξυπηρετεί το σκοπό για τον οποίο σχεδιάστηκε. Όταν δεν επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα, διερευνώνται παράγοντες, όπως οι φραγμοί στην επικοινωνία, με σκοπό να ανακαλυφθεί ο τρόπος με τον οποίο η επικοινωνία ήταν αναποτελεσματική (Velentzas & Broni, n.d.).

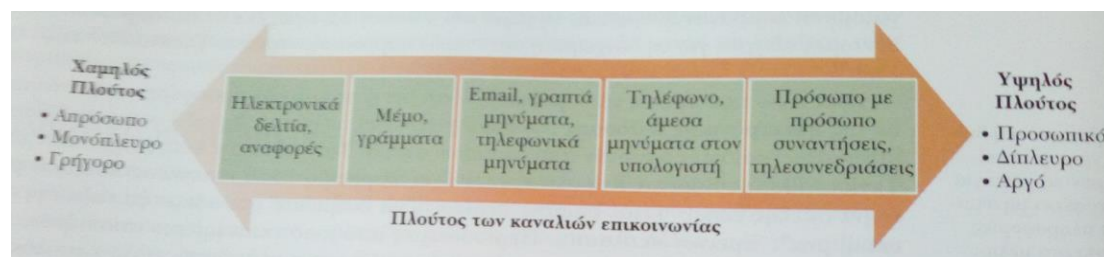
Η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από:

- Τη σαφήνεια της σκέψης και της έκφρασης: Ο άνθρωπος που θέλει να μεταφέρει ένα μήνυμα πρέπει πρώτα να ξέρει τι θέλει να μεταδώσει και γιατί. Είναι πολύ σημαντικό να καταλάβει το σκοπό του μηνύματός του. Το μήνυμα πρέπει να είναι σαφές προκειμένου να ζητηθεί αποτελεσματική ανατροφοδότηση. Η αποτελεσματική επικοινωνία αρχίζει όταν κάποιος σκέφτεται καθαρά και εκφράζεται σωστά. Η σαφήνεια της σκέψης και της έκφρασης είναι κεντρική στην αποτελεσματική επικοινωνία (Akilandeswari, et al., 2015).
- Την ορθότητα / καταλληλότητα του μηνύματος: Το μήνυμα δεν πρέπει μόνο να είναι ειλικρινές και σαφές, πρέπει, επίσης, να είναι σωστό στην ορθογραφία, τη γραμματική, το περιεχόμενο και τη μορφή (Akilandeswari, et al., 2015).
- Τα συμφραζόμενα (γενικό πλαίσιο). Λαμβάνοντας υπόψη το πλαίσιο επικοινωνίας βελτιώνεται η αποτελεσματικότητά του. Το πλαίσιο λαμβάνει υπόψη την ηλικία, την περιοχή, το φύλο και τις πνευματικές ικανότητες του παραλήπτη. Είναι επίσης χρήσιμο να εκτιμηθεί η δεκτικότητα και η συναισθηματική κατάσταση του αποστολέα και του δέκτη κατά τη στιγμή της επικοινωνίας (Velentzas & Broni, n.d.).
- Τη γλώσσα του σώματος. Η γλώσσα του σώματος περιλαμβάνει τη στάση του σώματος, τη θέση των χεριών, την επαφή με τα μάτια και την έκφραση του προσώπου. Η γλώσσα του σώματος που είναι σύμφωνη με το λεκτικό περιεχόμενο βελτιώνει την κατανόηση. Η γλώσσα του σώματος που είναι ασυμβίβαστη με το περιεχόμενο δημιουργεί μια ερώτηση στο μυαλό του ακροατή για το πραγματικό μήνυμα. Για παράδειγμα, κάποιος μπορεί να λέει, «Θέλω πραγματικά να ακούσω τη γνώμη σας για αυτό το θέμα». Ωστόσο, αν το άτομο κοιτάζει μακριά, έχει τα χέρια του διπλωμένα ή πληκτρολογεί ένα μήνυμα κειμένου ταυτόχρονα, η γλώσσα του σώματος του, μεταφέρει ένα εντελώς διαφορετικό μήνυμα. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί το περιεχόμενο και η γλώσσα του σώματος να δίνουν το ίδιο μήνυμα (Velentzas & Broni, n.d.).



- Την παρέμβαση. Τα συναισθήματα μπορούν να παρεμβαίνουν στην αποτελεσματική επικοινωνία. Αν ο αποστολέας είναι θυμωμένος, η ικανότητά του να στέλνει αποτελεσματικά μηνύματα μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά. Με τον ίδιο τρόπο, εάν ο παραλήπτης είναι αναστατωμένος ή διαφωνεί με το μήνυμα ή τον αποστολέα, μπορεί να ακούσει κάτι διαφορετικό από αυτό που προοριζόταν από τον αποστολέα. Η εξέταση των συναισθημάτων, των γλωσσικών και των εννοιολογικών φραγμών είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική επικοινωνία (Velentzas & Broni, n.d.).
- Την ενεργή ακρόαση. Ενεργή ακρόαση είναι η διαδικασία που κάποιος προσπαθεί να βοηθήσει τον συνομιλητή του να εκφράσει αυτό που ακριβώς εννοεί. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η επικοινωνία και τα λαμβάνονται τα σωστά μηνύματα (Schermerhorn, 2012).
- Την δημιουργική ανατροφοδότηση. Η ανατροφοδότηση είναι η παρατήρηση της απόκρισης του δέκτη, με άλλα λόγια είναι αυτό που ο παραλήπτης έχει καταλάβει από το μήνυμα ή τις πληροφορίες που του παραδόθηκαν και αυτό το μήνυμα με τη σειρά του στέλνεται πίσω στον αποστολέα. Η ανατροφοδότηση είναι πραγματικά μια σημαντική διαδικασία καθώς πραγματοποιεί μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του αποστολέα και του δέκτη. Και οι δύο είναι σε θέση να αντλήσουν πληροφορίες μεταξύ τους και, επίσης, να γνωρίσουν την απαίτηση του άλλου. Χωρίς μια σωστή ανατροφοδότηση η επικοινωνία είναι ελλιπής και δεν μπορεί να προχωρήσει, επειδή τόσο ο αποστολέας όσο και ο δέκτης μπορεί να σκεφτούν κάτι άλλο (Dixit, 2018).
- Τη χρήση του χώρου ή διαφορετικά το proxemics. Η σχεδίαση ενός γραφείου ή ενός δωματίου είναι μια μορφή μη προφορικής επικοινωνίας. Αρχιτέκτονες και σύμβουλοι που ειδικεύονται στην οργάνωση των χώρων βοηθούν τα στελέχη των επιχειρήσεων να σχεδιάσουν τα γραφεία τους, έτσι ώστε να προάγουν την επικοινωνία που είναι απαραίτητη στα σημερινά πιο οριζόντια οργανωτικά σχεδιαγράμματα (Schermerhorn, 2012).
- Την επιλογή των καναλιών. Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους χρησιμοποιώντας πολλά κανάλια, τα οποία ποικίλλουν σε πλούτο καναλιού. Ο πλούτος καναλιού είναι η ικανότητα ενός καναλιού επικοινωνίας να μεταφέρει αποτελεσματικά πληροφορίες. Το παρακάτω σχήμα δείχνει ότι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι πολύ πλούσια, δίνοντας τη δυνατότητα για αμφίδρομη αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο. Από την άλλη πλευρά

επικοινωνίες, επικοινωνίες όπως γραπτές αναφορές, μέμο, γραπτά μηνύματα είναι πολύ φτωχά γιατί είναι απρόσωπα, έχουν μονόπλευρη αλληλεπίδραση με περιορισμένη δυνατότητα για ανατροφοδότηση (Schermerhorn, 2012).



**Σχήμα 1.2: Ο πλούτος των καναλιών και η χρήση των επικοινωνιακών μέσων**

Πηγή: Schermerhorn, 2012.

Περαιτέρω, η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να είναι επίσημη ή άτυπη. Η επίσημη επικοινωνία είναι ένας τύπος επικοινωνίας που έχει προγραμματιστεί και μπορεί να είναι προφορική ή γραπτή. Οι προφορικές αυτές ή γραπτές πληροφορίες προετοιμάζονται εκ των προτέρων και μπορεί να αρχίζουν από έναν ανώτερο υπάλληλο σε κατώτερο, από υφιστάμενο σε ανώτερο υπάλληλο, μεταξύ της διοίκησης ή με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στην τελευταία περίπτωση οι εξωτερικές ομάδες, μπορεί να είναι για παράδειγμα, προμηθευτές, πελάτες, συνδικάτα, κυβερνητικές υπηρεσίες, κοινοτικές ομάδες. Επιπλέον, η επίσημη επικοινωνία μπορεί να είναι υποχρεωτική, ενδεικτική ή επεξηγηματική. Η υποχρεωτική επικοινωνία υποδηλώνει μια εντολή ή μια διαταγή που πρέπει να ακολουθηθεί και μεταφέρεται με διάφορα ευφημιστικά ονόματα όπως οδηγίες, ενημέρωση, κλπ. Αυτού του είδους η επικοινωνία είναι, ως επί το πλείστον, κάθετη και συνήθως, από πάνω προς τα κάτω. Η ενδεικτική ή επεξηγηματική επικοινωνία μπορεί να υπάρχει μεταξύ οποιουδήποτε επιπέδου και μπορεί να είναι κάθετη καθώς και οριζόντια (Daniel & Eze, 2016).

Η ανεπίσημη ή άτυπη επικοινωνία, από την άλλη πλευρά, είναι μια μορφή επικοινωνίας που είναι το αντίθετο της επίσημης επικοινωνίας. Λαμβάνει υπόψη τα κοινωνικο-χαρακτηριστικά του μεμονωμένου εργαζόμενου στον οργανισμό. Αυτή η μορφή επικοινωνίας αντικατοπτρίζει την αντίληψη των εργαζομένων για την οργάνωση-επιχείρηση και είναι πάντα χρήσιμη στη λήψη πληροφοριών για την επιτυχία κάθε οργανισμού. Ορισμένα χαρακτηριστικά της άτυπης επικοινωνίας περιλαμβάνουν:

1. Δεν ανήκει στον έλεγχο της διοίκησης των οργανισμών.
2. Θεωρείται πιο ευέλικτη και αξιόπιστη από την συμβατική επίσημη επικοινωνία που προέρχεται από την ανώτατη διοίκηση.
3. Όποιοι τη χρησιμοποιούν, συνήθως, τη χρησιμοποιούν για το δικό τους συμφέρον (Daniel & Eze, 2016).

## 2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η εκμάθηση και η ανάπτυξη καλών δεξιοτήτων επικοινωνίας μπορεί να βοηθήσει τα άτομα είτε σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο, καθώς η επικοινωνία είναι απολύτως απαραίτητη όταν ο άνθρωπος δημιουργεί σχέσεις, μοιράζεται ιδέες, μεταβιβάζει ευθύνες, διαχειρίζεται μια ομάδα και πολλά άλλα.

Παρόλο που χρειάζεται χρόνος και πρακτική, οι επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες μπορούν να αυξηθούν και να βελτιωθούν, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι υπάρχουν αρκετοί τύποι επικοινωνίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε καθημερινή βάση. Στη συνέχεια αναλύονται οι κυριότεροι τύποι επικοινωνίας (Kelvin-Poafu, 2016).

- Η λεκτική επικοινωνία. Είναι η χρήση γλώσσας για τη μεταφορά πληροφοριών μέσω της ομιλίας ή της νοηματικής γλώσσας. Είναι ένας από τους πιο συνηθισμένους τύπους, που χρησιμοποιούνται συχνά κατά τη διάρκεια παρουσιάσεων, τηλεδιασκέψεων και τηλεφωνικών κλήσεων, συναντήσεων και συνομιλιών one-on-one. Η λεκτική επικοινωνία είναι σημαντική επειδή είναι αποτελεσματική. Το πιο σημαντικό στοιχείο της είναι ότι ακούγεται η ανθρώπινη φωνή (Kelvin-Poafu, 2016).
- Η μη λεκτική επικοινωνία. Είναι η χρήση της γλώσσας του σώματος, των χειρονομιών και των εκφράσεων του προσώπου για τη μετάδοση πληροφοριών σε άλλους. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εκούσια όσο και ακούσια. Για παράδειγμα, μπορεί κάποιος να χαμογελάσει ακούσια όταν ακούσει μια ευχάριστη είδηση ή πληροφορία. Η μη λεκτική επικοινωνία είναι χρήσιμη στην προσπάθεια των ανθρώπων να κατανοήσουν τις σκέψεις και τα συναισθήματα των άλλων (Kelvin-Poafu, 2016).
- Η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει οποιοδήποτε μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα, όπως επιστολές, πίνακες ανακοινώσεων, υπομνήματα κ.α. Η

γραφτή επικοινωνία είναι απτή και επαληθεύσιμη και αυτά τα πλεονεκτήματα της είναι ιδιαίτερα σημαντικά κυρίως για πολύπλοκες ή μεγάλου μεγέθους επικοινωνίες. Ένα ακόμα, όφελος της γραπτής επικοινωνίας είναι ότι ο γραπτός λόγος είναι πιο επιμελημένος, λογικός και σαφής. Ωστόσο τα γραπτά μηνύματα είναι χρονοβόρα και δεν υπάρχει καμία εξασφάλιση ότι ο αποδέκτης του μηνύματος θα το ερμηνεύσει σωστά (Τζωρτζάκης και Τζωρτζάκη, 2002).

- Η ηλεκτρονική επικοινωνία. Τα ηλεκτρονικά μέσα επικοινωνίας έχουν αποκτήσει όλο και μεγαλύτερη σημασία, τόσο στα άτομα όσο και στις επιχειρήσεις. Περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών μεθόδων, όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φαξ, τηλέφωνο, βίντεο, podcasts, τηλεδιάσκεψη και webcasts και webinars. Το πλεονέκτημα πολλών ηλεκτρονικών μεθόδων είναι ότι είναι γρήγορα και μπορούν να επιτρέψουν στον αποστολέα να λάβει την ανατροφοδότηση σχεδόν αμέσως. Η ηλεκτρονική επικοινωνία σημαίνει, επίσης, ότι τα άτομα δεν απαιτείται όταν συνδέονται να βρίσκονται σε συγκεκριμένο χώρο. Έχοντας πρόσβαση σε μέσα ενημέρωσης, η επικοινωνία μπορεί να γίνει 24 ώρες την ημέρα, 365 ημέρες το χρόνο. Η ηλεκτρονική επικοινωνία είναι, επίσης, πολύτιμη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως. Τέτοιες μέθοδοι μπορούν να φέρουν σε επαφή ανθρώπους που ζουν χιλιάδες μίλια μακριά και να βοηθήσουν να ξεπεραστούν μερικά από τα προβλήματα που προκαλούνται από διαφορετικές ζώνες ώρας (Kelvin-Poafu, 2016).

Η ανάπτυξη του διαδικτύου επέτρεψε τη δημιουργία νέων τύπων επικοινωνίας. Οι εκπομπές μέσω web επιτρέπουν τη μεταφορά αρχείων μέσω του διαδικτύου. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτήν την τεχνολογία για να μεταδώσουν μηνύματα και πληροφορίες στους ενδιαφερόμενους είτε ζωντανά είτε μαγνητοσκοπημένα. Οι χρήστες μπορούν να έχουν πρόσβαση στις εκπομπές μέσω διαδικτύου ανά πάσα στιγμή χρησιμοποιώντας τους υπολογιστές τους.

## 2.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, αλλά υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορούν να διαταράξουν αυτή τη διαδικασία και να επηρεάσουν τη συνολική ερμηνεία και

κατανόηση του μηνύματος. Σύμφωνα με τον Riege (2005), η διαχείριση της επικοινωνιακής διαδικασίας απαιτεί την αναγνώριση των φραγμών στην αποτελεσματική επικοινωνία και την κατανόηση του τρόπου αντιμετώπισης. Τα εμπόδια μπορούν να εντοπιστούν τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο στα διαφορετικά στάδια της επικοινωνιακής διαδικασίας. Τα εμπόδια αυτά μπορεί να σχετίζονται με οποιοδήποτε από τα στοιχεία που αφορούν τον αποστολέα, το μήνυμα, το κανάλι, τον δέκτη, την ανατροφοδότηση και το περιβάλλον (Cacciattolo, 2015).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες πιθανές προβληματικές περιοχές που μπορεί να αποδειχθούν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία:

- **Κατάσταση / Ρόλος.** Ο αποστολέας και ο παραλήπτης ενός μηνύματος μπορεί να έχουν ισότιμη θέση σε μια ιεραρχία (π.χ. διαχειριστές σε έναν οργανισμό) ή μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα (π.χ. διαχειριστής / υπάλληλος, λέκτορας / φοιτητής, ιδιοκτήτης επιχείρησης / πελάτης). Αυτή η διαφορά στην κατάσταση επηρεάζει μερικές φορές την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επικοινωνίας (Cacciattolo, 2015).
- **Πολιτισμικές διαφορές.** Όταν δύο ή περισσότερα άτομα επικοινωνούν μεταξύ τους, μπορεί να υπάρχουν διαφορές στο πολιτισμικό τους υπόβαθρο γιατί μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικές εθνικότητες, θρησκείες, φυλές, εθνοτικές ομάδες κ.λπ. Οι πολιτισμικές, αυτές, διαφορές προκαλούν μεγάλη πολυπλοκότητα στην κωδικοποίηση και την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων όχι μόνο λόγω της διαφοράς στις γλώσσες αλλά και λόγω του ότι οι άνθρωποι διαφορετικών πολιτισμών μπορεί να αποδίδουν διαφορετικές έννοιες σε λέξεις, σύμβολα, χειρονομίες και συμπεριφορά ή μπορεί να αντιλαμβάνονται τις κοινωνικές αξίες των άλλων, τη γλώσσα του σώματος, τη στάση απέναντι στον διαχωρισμό του χώρου και τον χρόνο, την κοινωνική συμπεριφορά και τους τρόπους κ.λπ. ολόκληρη η κουλτούρα εν γένει, πολύ διαφορετικά ανάλογα με τα δικά τους πρότυπα, συμπεριφορές, έθιμα, προκαταλήψεις, απόψεις, κανόνες συμπεριφοράς κ.λπ., δηλ. τη δική τους ξεχωριστή κουλτούρα. Έτσι, προκύπτουν εμπόδια (Karur, 2018).
- **Επιλογή καναλιών επικοινωνίας.** Πριν ο αποστολέας επιλέξει το κανάλι επικοινωνίας, θα πρέπει να σκεφτεί αν το κανάλι είναι κατάλληλο για το συγκεκριμένο σκοπό και άτομο / δέκτη. Η αποστολή μηνυμάτων μέσω ακατάλληλων καναλιών μπορεί να στείλει λάθος μηνύματα και να καταλήξει σε σύγχυση.

- **Διάρκεια επικοινωνίας.** Η διάρκεια του μηνύματος επηρεάζει, επίσης, τη διαδικασία επικοινωνίας. Πρέπει ο πομπός να είναι σίγουρος ότι εξυπηρετεί το σκοπό και ότι είναι κατάλληλη για τον δέκτη.
- **Χρήση της γλώσσας.** Η κακή επιλογή των λέξεων ή η αδύναμη διάρθρωση της φράσης παρεμποδίζει, επίσης, την επικοινωνία. Το ίδιο ισχύει και για ακατάλληλη στίξη. Η διαφορετική τοποθέτηση της στίξης μπορεί να αλλάξει ολόκληρη την έννοια μιας φράσης.
- **Αναπηρίες.** Οι αναπηρίες όπως η μειωμένη όραση, η δυσλεξία και η κακή ψυχική υγεία μπορούν, επίσης, να αποτελέσουν φραγμούς στην καλή επικοινωνία και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνιακής διαδικασίας.
- **Ατομικές αντιλήψεις / στάσεις / προσωπικότητες.** Μερικές φορές, η μέθοδος επικοινωνίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του παραλήπτη, την ηλικία και το προτιμώμενο ύφος. Οι ηλικιωμένοι και τα παιδιά, για παράδειγμα, έχουν διαφορετικές επικοινωνιακές ανάγκες και προτιμήσεις σε σύγκριση με τους νέους ενήλικες<sup>1</sup>.
- **Περιβαλλοντικά ζητήματα.** Εάν το περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται ο πομπός ή ο δέκτης είναι θορυβώδες και γεμάτο ήχους, τότε οι ήχοι μπορεί να εμποδίσουν την πλήρη κατανόηση του μηνύματος (Velentzas & Broni, n.d.).
- **Σαφήνεια του Μηνύματος.** Πολλές φορές είτε γιατί υπάρχει πίεση χρόνου είτε γιατί ο πομπός αδιαφορεί ή δεν έχει τις ικανότητες, δεν μεταφέρει με σαφή και σωστό τρόπο το μήνυμα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να παρουσιάζονται προβλήματα γιατί το μήνυμα δεν αποκωδικοποιείται σωστά και δεν επιτυγχάνεται η αποτελεσματική επικοινωνία (Velentzas & Broni, n.d.).
- **Ανατροφοδότηση.** Η ανατροφοδότηση είναι σημαντική καθώς επιτρέπει την επιβεβαίωση της κατανόησης και από τα δύο μέρη. Η έλλειψη ανατροφοδότησης μπορεί μερικές φορές να δημιουργήσει προβλήματα, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα και σύγχυση (Velentzas & Broni, n.d.).
- **Χρόνος και Απόσταση.** Ο χρόνος και η απόσταση μπορεί, επίσης, να εμποδίσουν την ομαλή ροή πληροφοριών. Σήμερα, εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων, υπάρχουν στη διάθεση των ανθρώπων ταχύτεροι τρόποι επικοινωνίας και αυτό με τη σειρά του έχει κάνει τον κόσμο μικρότερο. Ωστόσο, μερικές φορές, αυτά τα μέσα

<sup>1</sup> Διαθέσιμο <http://ioc.edu.my/images/demo/printedMaterial/OUMH1203.pdf>

επικοινωνίας μπορεί να μην είναι εύκολα προσβάσιμα λόγω έλλειψης διαθεσιμότητας ή λόγω τεχνικών / τεχνολογικών προβλημάτων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο σε φυσικό αλλά και σε κενό επικοινωνίας μεταξύ του πομπού και του δέκτη.

Οι χρονικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων που ζουν σε δύο διαφορετικές χώρες δύναται, ακόμα, να επηρεάσουν την επικοινωνία μεταξύ τους. Ακόμα και οι άνθρωποι που εργάζονται σε διαφορετικές βάρδιες στον ίδιο οργανισμό μπορεί επίσης να αντιμετωπίσουν προβλήματα στην αποτελεσματική επικοινωνία.

Η ακατάλληλη διάταξη καθισμάτων σε μια αίθουσα διδασκαλίας ή σε μια αίθουσα συνεδριάσεων μπορεί, επίσης, να λειτουργήσει ως φραγμός στην αποτελεσματική επικοινωνία καθώς είναι δύσκολο να διατηρηθεί η επαφή με το κοινό<sup>2</sup>.

- Συναισθηματικοί ή αντιληπτικοί φραγμοί. Οι συναισθηματικοί ή αντιληπτικοί φραγμοί συνδέονται στενά με τα προσωπικά εμπόδια. Τα προσωπικά εμπόδια προκύπτουν από τα κίνητρα και τις στάσεις ενώ τα συναισθηματικά ή αντιληπτικά εμπόδια έχουν μια πρόσθετη διάσταση που περιλαμβάνει συναισθήματα και διάθεση (Karur, 2018).

Εάν ο δέκτης δεν αξιολογήσει τις πληροφορίες αντικειμενικά, τότε η κρίση / αξιολόγησή του θα είναι επηρεασμένη με προκαταλήψεις ή και τα συναισθήματά του, αναγκάζοντάς τον να σπαταλήσει πολύ χρόνο σε ένα μήνυμα. Αυτό θα παρεμπόδιζε την ακριβή μεταφορά πληροφοριών και, ενδεχομένως, θα προκαλούσε εσφαλμένη ερμηνεία (Karur, 2018).

Ένα τέτοιο φράγμα μπορεί επίσης να εμφανιστεί κατά τη στιγμή της κωδικοποίησης του μηνύματος. Ο υπερβολικός ενθουσιασμός εκ μέρους του αποστολέα μπορεί να τον οδηγήσει να ενσωματώσει στο μήνυμά του νοήματα, τα οποία δεν είχε πραγματικά επιδιώξει (Karur, 2018).

Τέλος, η αδιαφορία, η απάθεια ή η τάση να χρονοτριβούν, είτε από την πλευρά του αποστολέα είτε από του παραλήπτη, οδηγούν, επίσης, στην παρακράτηση σημαντικών πληροφοριών δημιουργώντας έτσι εμπόδια. Γενικότερα, ακραία ή έντονα συναισθήματα όπως η ευφορία, ο ενθουσιασμός, ο θυμός, το άγχος, η κατάθλιψη κ.λπ. παρεμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορεί να δημιουργήσουν προκαταλήψεις στο μυαλό του αποστολέα ή του δέκτη (Karur, 2018).

---

<sup>2</sup> Οπ.π.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία στους οργανισμούς διακρίνεται σε:

(α) Εσωτερική / Οργανωτική Επικοινωνία. Αυτή είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται εντός του οργανισμού. Εκτός από το συνηθισμένο πρόσωπο με πρόσωπο, τηλέφωνο ή φαξ, οι σύγχρονες οργανώσεις μπορούν να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να επικοινωνούν εσωτερικά. Η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή για συνδεδεμένο εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας, όπως το ενδοδίκτυο που είναι ένα σύστημα διαδικτύου που έχει σχεδιαστεί αποκλειστικά για χρήση από όσους εργάζονται στον οργανισμό (Velentzas & Broni, n.d.).

(β) Εξωτερική επικοινωνία. Αντιστρόφως, η εξωτερική επικοινωνία είναι η επικοινωνία μεταξύ του οργανισμού και εκείνων που βρίσκονται εκτός αυτού. Οι εταιρείες ανταλλάσσουν συνεχώς μηνύματα με πελάτες, προμηθευτές, διανομείς, ανταγωνιστές, επενδυτές, δημοσιογράφους, εκπροσώπους κρατικών δομών και άλλους (Tankosic et al., 2017).

### 3.2 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Σύμφωνα με τους Van Ruler και De Lange (2003), κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί ή και να υπάρξει χωρίς επικοινωνία. Περαιτέρω η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία είναι άκρως σημαντική, καθώς επηρεάζει την ικανότητα της στρατηγικής διαχείρισης της επιχείρησης στο να κινεί το ενδιαφέρον των υπαλλήλων της και να επιτυγχάνει τους στόχους της (Sadia, Mohd, Kadir & Sanif, 2016).

Η εσωτερική επικοινωνία πραγματοποιείται μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο για τον συντονισμό των οργανωτικών πόρων. Μεταφέρει πληροφορίες μέσω επιστολών, σημείων, εγκυκλίων κ.λπ. στους υπαλλήλους (Shonubi & Akintaro, 2016). Η επίσημη εσωτερική επικοινωνία πραγματοποιείται σε τρεις κατευθύνσεις.



- **Οριζόντια επικοινωνία:** Αυτό το είδος επικοινωνίας ονομάζεται, επίσης, πλευρική επικοινωνία. Είναι η μετάδοση μηνύματος κατά μήκος του ίδιου πλευρικού ή παρόμοιου επιπέδου σε έναν οργανισμό. Αυτό συμβαίνει μεταξύ των μελών της ομάδας, μεταξύ διαφορετικών ομάδων και εργαζομένων στο ίδιο ή παρόμοιο επίπεδο. Η χρήση της οριζόντιας επικοινωνίας αυξάνεται λόγω των αλληλεπιδραστικών τεχνολογιών ηλεκτρονικής επικοινωνίας, όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τηλεφώνου, που βελτιώνουν σημαντικά την οριζόντια επικοινωνία καθιστώντας δυνατή την εδραίωση κοινών κλίσεων και εικονικών ομάδων εργαζομένων που συνεργάζονται και σε διαφορετικές τοποθεσίες (Tankosic et al., 2017).

Τα πλεονεκτήματα της οριζόντιας επικοινωνίας είναι:

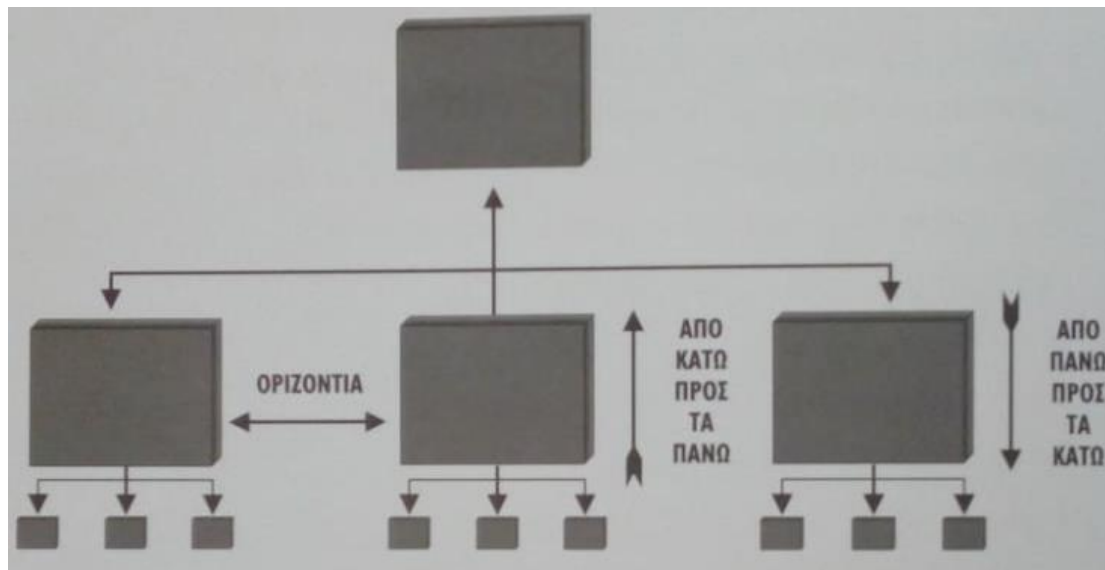
- Εξοικονόμηση χρόνου.
  - Διευκολύνει το συντονισμό του έργου.
  - Διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας.
  - Παρέχει συναισθηματική και κοινωνική βοήθεια στα μέλη της οργάνωσης.
  - Βοηθά στην επίλυση διάφορων οργανωτικών προβλημάτων (Tankosic et al., 2017)
- **Κάθετη Επικοινωνία:** Η κάθετη επικοινωνία είναι ένα είδος οργανωτικής επικοινωνίας που περιλαμβάνει δύο διαφορετικές μορφές, την από «πάνω προς τα κάτω» και από «κάτω προς τα πάνω» κατά μήκος της οργανωτικής ιεραρχίας, επικοινωνία (Shonubi & Akintaro, 2016).

Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Σε παραδοσιακούς οργανισμούς, αυτή είναι η προτιμώμενη μέθοδος επικοινωνίας, δηλαδή οι διευθυντές αποφασίζουν ποια θα είναι τα συστήματα, οι κανόνες και οι διαδικασίες, και στη συνέχεια τα μεταβιβάζουν στους εργαζόμενους που διαχειρίζονται και εποπτεύουν. Η επικοινωνία προς τα κάτω μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα με το συγχρονισμό των οργανωτικών διαδικασιών και να διασφαλίσει ότι όλοι εργάζονται για τους ίδιους γενικούς σκοπούς και στόχους. Οι τύποι καθοδικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν περιγραφές θέσεων εργασίας, εκτιμήσεις / αξιολογήσεις, οργανωτική πολιτική και οργανωτικά συστήματα (Tankosic et al., 2017). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη (2002), συνήθως το μήνυμα χάνεται ή

παραμορφώνεται μέχρι να φτάσει στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας εξαιτίας των εμποδίων που συναντάει.

Παρόλο που υπάρχουν πλεονεκτήματα για τις οργανώσεις-επιχειρήσεις στην προς τα κάτω επικοινωνία, έχει αρχίσει να ενθαρρύνεται η ανοδική επικοινωνία. Πρόκειται για το είδος εκείνο της επικοινωνίας όπου οι πληροφορίες προέρχονται από τους απασχολούμενους στο κατώτερο επίπεδο ιεραρχίας και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια ιεραρχίας. Οι οργανισμοί που ενθαρρύνουν την ανοδική επικοινωνία πιστεύουν ότι όλοι είναι σε θέση να δημιουργήσουν σκέψεις και ιδέες που μπορούν να βοηθήσουν την οργάνωση να προχωρήσει, ιδιαίτερα όταν συνεργάζονται στενά στην περιοχή στην οποία εφαρμόζεται η ιδέα. Η επικοινωνία προς τα πάνω μπορεί να αυξήσει τα κίνητρα και να κάνει τους υπαλλήλους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους σέβονται, ενώ ταυτόχρονα να διευκολύνει τους διαχειριστές να κατανοήσουν το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι. Οι τύποι ανοδικών επικοινωνιών περιλαμβάνουν συστήματα υποδείξεων, φόρουμ / έρευνες ανατροφοδότησης, διαδικασίες διαμαρτυρίας και συζητήσεις υπαλλήλων-διαχειριστών (Tankosic et al., 2017).

Βέβαια, πολλές φορές, αυτή η ροή πληροφοριών εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας γιατί πληροφορίες που πιστεύουν ότι είναι εις βάρος τους δεν θα φτάσουν ποτέ στους ανώτερους τους. Ωστόσο, οι πληροφορίες αυτές, όσο επώδυνες και αν είναι πρέπει να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια για να μπορούν οι υπεύθυνοι να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις ώστε να ξεπερνιούνται τυχόν δυσκολίες και εμπόδια (Τζωρτζάκη & Τζωρτζάκη, 2002).



**Εικόνα 2.1: Ροή πληροφοριών σε μια επιχείρηση**

Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002

- Διαγώνια επικοινωνία. Η επικοινωνία αυτή πραγματοποιείται μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικό τμήμα της επιχείρησης και όταν ένας από τους συμμετέχοντες εργαζόμενους βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο στον οργανισμό. Για παράδειγμα, σε μια τράπεζα διαγώνια επικοινωνία θα συμβεί όταν ένας διευθυντής τμήματος στο κεντρικό γραφείο συνομιλεί με ένα ταμείο σε ένα υποκατάστημα της τράπεζας που εδράζει στον κεντρικό δρόμο (Tankosic et al., 2017).

### 3.3 ΜΕΣΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι επικοινωνίας στις επιχειρήσεις. Μεταξύ αυτών οι παρακάτω (Kumbhar, 2013):

- Επικοινωνία βασισμένη στο διαδίκτυο, για καλύτερη και βελτιωμένη επικοινωνία, οποιαδήποτε στιγμή οπουδήποτε.
- Τηλεδιάσκεψη. Επιτρέπει σε άτομα σε διαφορετικές τοποθεσίες να διεξάγουν διαδραστικές συναντήσεις.
- Ηλεκτρονικά μηνύματα, τα οποία παρέχουν ένα στιγμιαίο μέσο γραπτής επικοινωνίας παγκοσμίως.
- Εκθέσεις, σημαντικές για την τεκμηρίωση των δραστηριοτήτων οποιουδήποτε τμήματος.

- Παρουσιάσεις. Πολύ δημοφιλής μέθοδος επικοινωνίας σε όλους τους τύπους οργανισμών, που συνήθως περιλαμβάνουν οπτικοακουστικό υλικό, όπως αντίγραφα αναφορών ή υλικό που προετοιμάστηκε στο Microsoft PowerPoint ή στο Adobe Flash.
- Τηλεφωνικές συναντήσεις που επιτρέπουν την ομιλία σε μεγάλες αποστάσεις.
- Πίνακες forum, οι οποίες επιτρέπουν στους ανθρώπους να δημοσιεύουν άμεσα πληροφορίες σε κεντρική τοποθεσία
- Συνεδριάσεις πρόσωπο με πρόσωπο, οι οποίες είναι προσωπικές.

### 3.4 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική για τους μάνατζερ στις επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να εκτελούν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, δηλαδή τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση και τον έλεγχο (Markovic & Salamzadeh, 2018).

Αρχικά, η επικοινωνία βοηθά τους υπευθύνους να εκτελούν τις εργασίες και τις ευθύνες τους. Η επικοινωνία χρησιμεύει ως βάση για το σχεδιασμό. Όλες οι ουσιώδεις πληροφορίες πρέπει να κοινοποιούνται στους διαχειριστές οι οποίοι με τη σειρά τους πρέπει να κοινοποιούν τα σχέδια έτσι ώστε να τα εφαρμόσουν. Η οργάνωση απαιτεί επίσης αποτελεσματική επικοινωνία με άλλους για το έργο τους. Ομοίως, οι ηγέτες όπως και οι διαχειριστές πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους υφισταμένους τους ώστε να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας. Ο έλεγχος δεν είναι εφικτός χωρίς γραπτή και προφορική επικοινωνία (Markovic & Salamzadeh, 2018).

Έτσι, μπορεί να υποστηριχτεί ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί δομικό στοιχείο επιτυχημένων οργανώσεων. Η σημασία της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό μπορεί να συνοψιστεί ως εξής (Hargie, 2016):

- Η επικοινωνία προωθεί τα κίνητρα, ενημερώνοντας και διευκρινίζοντας τους υπαλλήλους σχετικά με το έργο που πρέπει να γίνει, τον τρόπο με τον οποίο εκτελούν το καθήκον και τον τρόπο βελτίωσης της απόδοσής τους.

- Η επικοινωνία αποτελεί πηγή πληροφόρησης για τα μέλη της οργάνωσης για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς βοηθά στον εντοπισμό και την αξιολόγηση εναλλακτικών τρόπων δράσης.
- Η επικοινωνία διαδραματίζει, επίσης, καθοριστικό ρόλο στην αλλαγή της στάσης του ατόμου, δηλαδή ένα καλά ενημερωμένο άτομο θα έχει καλύτερη στάση απ' ό, τι ένα λιγότερο ενημερωμένο άτομο. Οργανωτικά περιοδικά, συναντήσεις και διάφορες άλλες μορφές προφορικής και γραπτής επικοινωνίας συμβάλλουν στη διαμόρφωση της στάσης των εργαζομένων.
- Η επικοινωνία βοηθά επίσης στην κοινωνικοποίηση. Όταν τα άτομα επικοινωνούν μεταξύ τους εντάσσονται στο επιχειρησιακό σύνολο.
- Η επικοινωνία βοηθά στη διαδικασία ελέγχου. Βοηθά στον έλεγχο της συμπεριφοράς του οργανωτικού μέλους με διάφορους τρόπους. Υπάρχουν διάφορα επίπεδα ιεραρχίας και ορισμένες αρχές και κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθούν οι εργαζόμενοι σε μια οργάνωση. Πρέπει να συμμορφώνονται με τις οργανωτικές πολιτικές, να εκτελούν αποτελεσματικά το ρόλο τους και να μεταδίδουν στους υπευθύνους τους οποιοδήποτε πρόβλημα εργασίας και παράπονο. Έτσι, η επικοινωνία βοηθά στον έλεγχο της λειτουργίας της διαχείρισης.
- Ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό σύστημα επικοινωνίας απαιτεί διαχειριστική επάρκεια στην παροχή και λήψη μηνυμάτων. Ένας διαχειριστής πρέπει να ανακαλύψει διάφορα εμπόδια στην επικοινωνία, να αναλύσει τους λόγους για την εμφάνισή τους και να λάβει προληπτικά μέτρα για να αποφύγει αυτά τα εμπόδια. Έτσι, η πρωταρχική ευθύνη ενός διαχειριστή είναι να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας στον οργανισμό.

Οι Thomas et al. (2009) τόνισαν ότι η επικοινωνία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης μέσα σε έναν οργανισμό. Διαπίστωσαν ότι η διαμόρφωση εμπιστοσύνης στις σχέσεις μεταξύ συνάδελφων και ανώτερων, σημαντικό ρόλο έχει η ποιότητα και όχι η ποσότητα, των πληροφοριών. Επιπλέον, διαπίστωσαν ότι η εμπιστοσύνη ήταν πολύ στενά συνδεδεμένη με τις αντιλήψεις για οργανωτική διαφάνεια, η οποία, με τη σειρά της, προέβλεπε τη συμμετοχή των εργαζομένων (Sadia, Mohd, Kadir & Sanif, 2016).

Από την άλλη πλευρά, η αναποτελεσματική επικοινωνία σε έναν οργανισμό μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα, ανησυχία, δυσαρέσκεια και τα αποτελέσματα αυτά, σε χαμηλή παραγωγικότητα. Είναι συνεπώς απαραίτητο οι μάνατζερ-διευθυντές

να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους εργαζομένους. Ο βαθμός στον οποίο ένας διευθυντής επιτυγχάνει τους εταιρικούς στόχους εξαρτάται από την ικανότητά του να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Η αποτελεσματική επικοινωνία ενισχύει την οργανωτική σχέση και ελαχιστοποιεί τις απεργίες και τους αποκλεισμούς (Kelvin-Poafu, 2016).

Υπό το πρίσμα αυτών των διαπιστώσεων οι οργανισμοί-επιχειρήσεις πρέπει να δώσουν μεγάλη προσοχή στην επικοινωνία, καθώς επηρεάζει πραγματικά την οργάνωση με θετικό τρόπο και βοηθάει στο να πραγματοποιηθούν πολλές δραστηριότητες-ενέργειες με απώτερο στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων της. Μέσω της επικοινωνίας, η διοίκηση μεταδίδει δεξιότητες και γνώσεις στα μέλη της οργάνωσης για την εκτέλεση στρατηγικών εργασιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

### 4.1 ΣΗΜΑΣΙΑ, ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΕΛΕΤΩΜΕΝΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Όπως αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος σύμφωνα με την άποψη των Van Ruler και De Lange (2003), κανένας οργανισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί ή και να υπάρξει χωρίς επικοινωνία. Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία αποτελεί δομικό συστατικό της κάθε επιτυχημένης επιχείρησης-οργανισμού, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα και μέσω αυτής παρέχονται ποιοτικότερες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις διαπιστώσεις αλλά και την επαγγελματική ενασχόληση της ερευνήτριας (υπάλληλος στη Δημοτική Αστυνομία) επιλέχθη το υπό μελέτη θέμα, με σκοπό να διαπιστώσει πώς πραγματοποιείται η επικοινωνία (τρόπος, μέθοδοι, μέσα) στη Δημόσια και Τοπική Αυτοδιοίκηση και κατά πόσο ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων στα διάφορα τμήματα εργασίας

Επιμέρους ερευνητικοί στόχοι είναι:

- Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντική η επικοινωνία στους οργανισμούς,
- Ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν και δεν είναι αποτελεσματική,
- Αν ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων,
- Εάν το Φύλο, η Εκπαίδευση και η Οικογενειακή Κατάσταση σχετίζονται με το πόσο σημαντική θεωρεί κάποιος την επικοινωνία στο χώρο εργασίας,
- Εάν το Φύλο, η Εκπαίδευση και η Οικογενειακή Κατάσταση σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας,
- Αν το ποσό σημαντική θεωρεί κάποιος εργαζόμενος την επικοινωνία σχετίζεται με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

## 4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.2.1 Επιλογή μεθόδου και ερευνητικού εργαλείου

Οι επιστημονικές έρευνες διακρίνονται, συνήθως, σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις ποσοτικές και τις ποιοτικές. Οι ποσοτικές έρευνες είναι οι παλαιότερες στο χώρο της επιστήμης και ως τα τέλη της δεκαετίας του 1960 κυριαρχούσαν με αποκλειστικότητα. Ονομάζονται «ποσοτικές» γιατί παρουσιάζουν τα δεδομένα τους με αριθμούς, σε πίνακες κατανομών και χρησιμοποιούν στατιστική ανάλυση. Οι ποιοτικές, από την άλλη πλευρά, ονομάζονται έτσι, γιατί αντίθετα με τις ποσοτικές οι πληροφορίες που χρησιμοποιούν ή τα δεδομένα τους δεν μετατρέπονται σε αριθμούς, σχολιάζονται και αξιολογούνται ως λεκτικά σύνολα (Πασχαλιώτη & Μίλεση, χ.χ.).

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική γιατί παρουσιάζει τα δεδομένα της κάνοντας χρήση στατιστικών μεθόδων.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο αποτελεί το θεμελιώδες στοιχείο σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα, αλλά και στα πειράματα, στις έρευνες πεδίου και σε άλλες δραστηριότητες που χρειάζονται για τη συγκέντρωση πληροφοριών, στοιχείων και δεδομένων. Οι ερωτήσεις μπορούν να είναι δύο ειδών: είτε κλειστού τύπου όπου ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων είτε ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος απαντά στην ερώτηση συμπληρώνοντας το κενό περιθώριο που προβλέπεται για να καταχωρίσει την απάντησή του. Έτσι η επιλογή της μορφής των ερωτήσεων γίνεται με κριτήριο την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία, το ενδιαφέρον, την ομοιογένεια και κυρίως την καταλληλότητα στην επεξεργασία των δεδομένων. Στην προκειμένη περίπτωση χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγιο ερωτήσεις κλειστού τύπου (Χαλικιάς, Μανωλέσσου & Λάλου, 2015).

Το παρών ερωτηματολόγιο βασίζεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και αποτελείται από δέκα έξι ερωτήσεις, οι οποίες χωρίζονται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και περιέχει πέντε ερωτήσεις. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τρεις ερωτήσεις που σχετίζονται με τις μεθόδους και τον τρόπο επικοινωνίας. Τέλος, το τρίτο μέρος αναφέρεται στη σημασία της επικοινωνίας και περιλαμβάνει οχτώ ερωτήσεις.

Περαιτέρω, οι κλίμακες μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στις απαντήσεις των ποιοτικών μεταβλητών είναι η ονομαστική ή κατηγορική κλίμακα και η τακτική κλίμακα. Σε ότι αφορά την ονομαστική κλίμακα η κατάταξη πραγματοποιείται σε καλά προσδιορισμένες, σαφώς διακρίσιμες, ισοδύναμες και οπωσδήποτε αμοιβαία



αποκλειόμενες κατηγορίες (όπως για παράδειγμα το φύλο, όπου 1= άνδρας και 2=γυναίκα) ενώ στη δεύτερη περίπτωση η ένταξη που πραγματοποιείται είναι σε κατηγορίες σαφείς, ισοδύναμες αλλά και διατεταγμένες μεταξύ τους (όπως για παράδειγμα η πενταβάθμια κλίμακα 1= καθόλου, 2= Πολύ Λίγο, 3= Λίγο, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ) (το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα στο τέλος της Διπλωματικής) (Gall, Borg & Gall, 2014).

#### 4.2.2 Το δείγμα της έρευνας

Για να είναι αντιπροσωπευτικό ένα δείγμα πρέπει τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του να είναι τα ίδια με αυτά του πληθυσμού. Αυτό εξαρτάται από τον τρόπο επιλογής του δείγματος (δηλαδή να έχει επιλεγεί με τυχαίο τρόπο) και το μέγεθος του (δηλαδή να είναι πολυπληθές). Επιλέγοντας αντιπροσωπευτικό δείγμα ο ερευνητής μπορεί να επιχειρήσει να προχωρήσει σε γενικεύσεις των συμπερασμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού (Gall, Borg & Gall, 2014).

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας ορμίζεται ως πληθυσμός οι υπάλληλοι όλων των υπηρεσιών που υπάγονται στο Δήμο Τρικαίων. Οι υπηρεσίες αυτές είναι: η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Προγραμματισμού, η Διεύθυνση Καθαριότητας, Περιβάλλοντος και Αγροτικής Ανάπτυξης, η Διεύθυνση Πολεοδομίας, η Διεύθυνση Επιχειρησιακού Έργου, η Διεύθυνση Κοινωνικής Μέριμνας και Αλληλεγγύης, η Διεύθυνση Παιδείας και Πολιτισμού, η Διεύθυνση Κ.Ε.Π., η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών και η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.

Προκειμένου να διασφαλιστεί η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, όπως ακριβώς ορίζει η επιστημονική έρευνα, από τον παραπάνω πληθυσμό, επελέγη με απλή τυχαία δειγματοληψία, όπου κάθε μέλος του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί, το δείγμα. Πιο συγκεκριμένα, μέσω κλήρωσης επιλέχθηκαν οι υπηρεσίες: Δημοτική Αστυνομία, Δημοτική Βιβλιοθήκη, Οικονομική Υπηρεσία, Τμήμα Εμπορίου, Διεύθυνση Παιδείας και Πολιτισμού, Διεύθυνση Πολεοδομίας.

### 4.2.3 Διαδικασία έρευνας

Για την επιτυχή έκβαση της έρευνας θα πρέπει, από την αρχή, να ακολουθηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες οι οποίες δύναται να εξασφαλίσουν τη συνεργασία των ατόμων που θα εμπλακούν. Έτσι, αρχικά, μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, ενημερώθηκαν, οι προϊστάμενοι από τις επιλεγθέντες υπηρεσίες προκειμένου να δώσουν τη συγκατάθεση τους στην έρευνα και εν συνεχεία ορίστηκε δια ζώσης συνάντηση για μια πιο λεπτομερή περιγραφή της έρευνας. Με το πέρας της ενημέρωσης πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα προκειμένου να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα του ερωτηματολογίου, η ευκολία κατανόησης του και πιθανόν να εντοπιστούν ενδεχόμενα λάθη του. Αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό γιατί βοηθάει τον ερευνητή να προβεί σε απαραίτητες διορθώσεις όταν διαπιστωθούν λάθη, απροσεξίες ή διαστρέβλωση των ερωτήσεων (Gall, Borg and Gall, 2014). Μετά το πέρας της πιλοτικής έρευνας και τις διορθώσεις που προέκυψαν οριστικοποιήθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους των υπηρεσιών που βρίσκονταν στις θέσεις τους την ημέρα που η ερευνήτρια διένειμε τα ερωτηματολόγια. Οι υπάλληλοι είχαν στη διάθεση τους μια εβδομάδα να τα συμπληρώσουν. Η διαδικασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε το Νοέμβριο του 2019.

### 4.3 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των ερωτηματολογίων, τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν και μεταφέρθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21 για να πραγματοποιηθεί η στατιστική ανάλυση, η οποία αποτελείται από Περιγραφική και Επαγωγική στατιστική.

Στην Περιγραφική Στατιστική αποτυπώνονται οι συχνότητες και τα αντίστοιχα ποσοστά.

Στην Επαγωγική στατιστική αρχικά παρατίθεντο οι πίνακες συνάφειας, στη συνέχεια πραγματοποιείται ο έλεγχος  $\chi^2$  και στη συνέχεια το στατιστικό τεστ Kendall's-tau-b. Οι πίνακες συνάφειας είναι διδιάστατοι ή πολυδιάστατοι πίνακες και περιέχουν ένα σύνολο στατιστικών μέτρων μέσα από το οποία μπορούμε να αξιολογήσουμε τις σχέσεις ανάμεσα στις υπό μελέτη μεταβλητές (Χαλικιάς, Μανωλέσσου & Λάλου, 2015).

Ο έλεγχος  $\chi^2$  (Pearson chi-square) αποτελεί επαγωγικό έλεγχο μέσω του οποίου ελέγχουμε την υπόθεση ότι οι δύο μεταβλητές του πίνακα συνάφειας είναι ανεξάρτητες ή εξαρτημένες μεταξύ τους (δηλαδή ότι οι μεταβολές στις τιμές της μιας δεν προκαλούν ή προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης). Οι προς διερεύνηση υποθέσεις είναι οι ακόλουθες:

$H_0$  = Οι υπό μελέτη μεταβλητές είναι ανεξάρτητες

$H_1$  = Οι υπό μελέτη μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες

Εφαρμόζουμε  $\chi^2$  test σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  και αν το p-value για το  $\chi^2$  test  $\leq 0,05$  ( $=\alpha$ ), τότε απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες, Αν το p-value για το  $\chi^2$  test  $> 0,05$  ( $=\alpha$ ) τότε δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες (Χαλικιάς, Μανωλέσσου & Λάλου, 2015).

Αν δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες τότε είναι και ασυσχέτιστες. Στην περίπτωση όμως που οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες τότε θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω η ύπαρξη, η φορά και η ισχύς της μεταξύ τους συσχέτισης.

Η συσχέτιση εξετάζει κατά πόσο η μια μεταβλητή επηρεάζεται από την άλλη. Ο συντελεστής συσχέτισης Kendall's-tau-b μετρά το βαθμό συμφωνίας μεταξύ δύο κατηγορικών ή διατάξιμων μεταβλητών. Τα όρια του είναι:  $-1 \leq \text{kendall's tau} \leq 1$  και στην περίπτωση αυτή θέτουμε και διερευνούμε τις ακόλουθες υποθέσεις:

$H_0$  = Οι υπό μελέτη μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες

$H_1$  = Οι υπό μελέτη μεταβλητές δεν είναι ασυσχέτιστες

Αν το p-value για το test  $> 0,05$  ( $=\alpha$ ) τότε δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες. Αν το p-value για το test  $\leq 0,05$  ( $=\alpha$ ) τότε απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ασυσχέτιστες. Στην περίπτωση που σχετίζονται οι δυο μεταβλητές ελέγχουμε την τιμή του δείκτη Kendall's-tau-b. Οι θετικές τιμές του δείκτη υποδηλώνουν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης, δηλαδή όταν αυξάνεται η μία μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη, ενώ αρνητικές τιμές του δείκτη υποδηλώνουν την ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης, δηλαδή όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή μειώνεται η άλλη (Χαλικιάς, Μανωλέσσου & Λάλου, 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

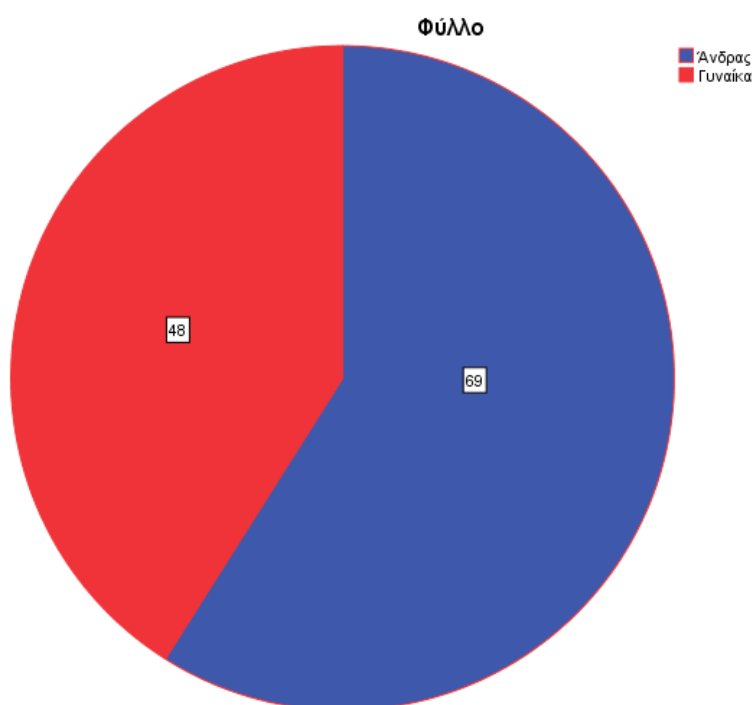
### 4.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Η ανάλυση αρχίζει με την Περιγραφική στατιστική όπου για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου παρατίθεται ο σχετικός πίνακας συχνοτήτων με τα αντίστοιχα ποσοστά και το αντίστοιχο γράφημα.

Από τους 117 συμμετέχοντες στην έρευνα, με βάση τον παρακάτω πίνακα, το 59%, δηλαδή 69 άτομα είναι άντρες και το 41%, δηλαδή 48 άτομα είναι γυναίκες. Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.1: Φύλο**

Φύλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	69	59,0	59,0	59,0
Γυναίκα	48	41,0	41,0	100,0
Total	117	100,0	100,0	

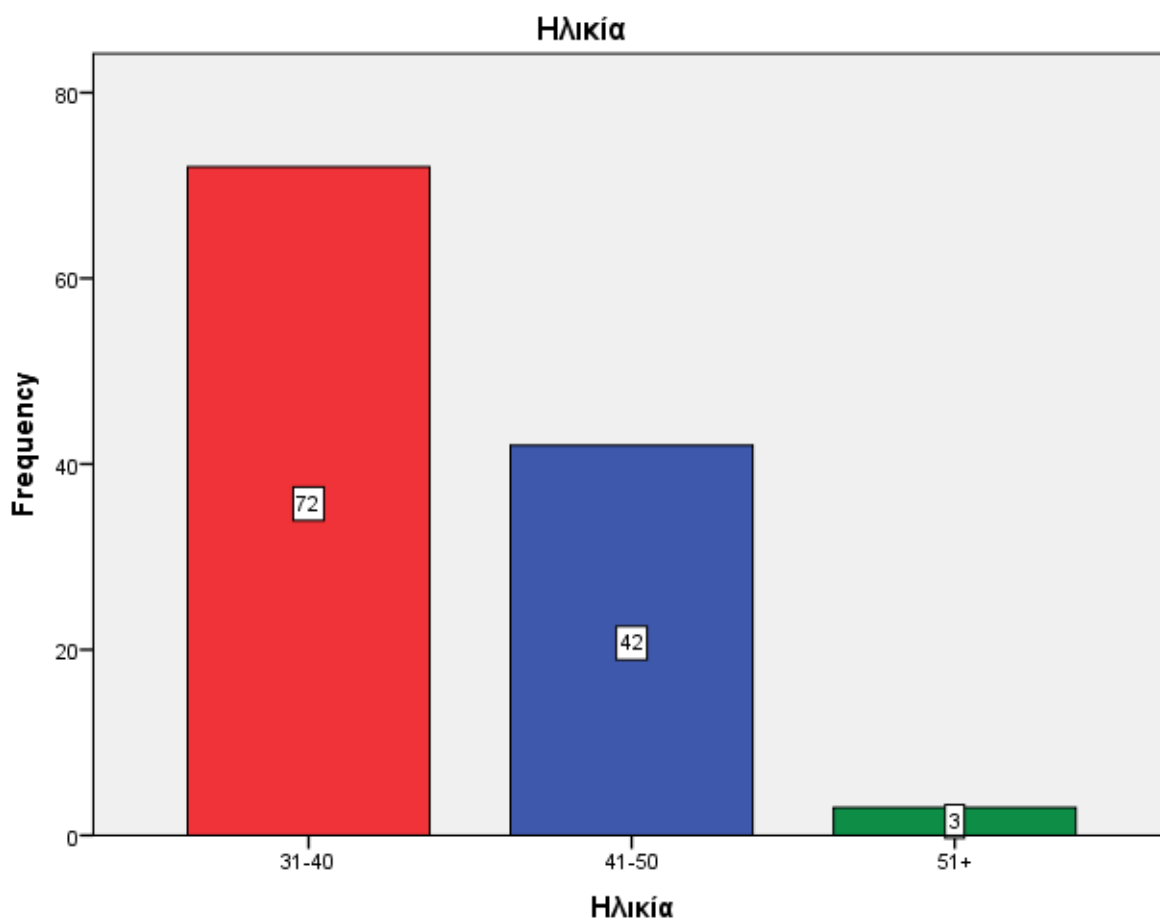


**Γράφημα 4.1: Φύλο**

Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση που αφορά την Ηλικία τους. Όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα το 61,5%, δηλαδή 72 άτομα είναι ηλικίας 31-40 ετών, το 35,9%, δηλαδή 42 άτομα είναι ηλικίας 41-50 ετών, ενώ τέλος μόνο το 2,6% είναι ηλικίας άνω των 51 ετών. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.2: Ηλικία**

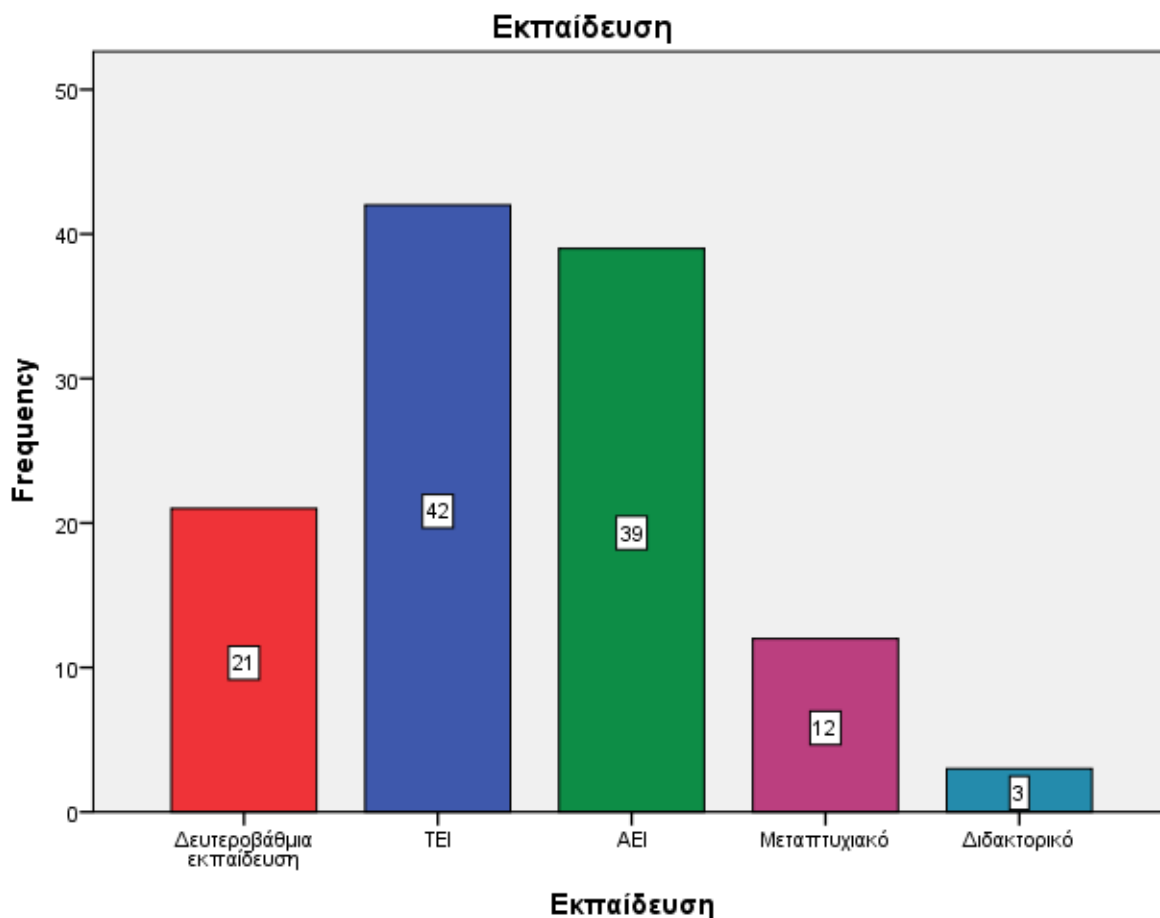
Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 31-40	72	61,5	61,5	61,5
41-50	42	35,9	35,9	97,4
51+	3	2,6	2,6	100,0
Total	117	100,0	100,0	



Η επόμενη ερώτηση αφορά την Εκπαίδευση των ερωτώμενων. Λαμβάνοντας υπόψη τον παρακάτω πίνακα, το 35,9%, ήτοι 42 άτομα, έχουν Τριτοβάθμια Τεχνολογική Εκπαίδευση, το 33,3%, ήτοι 39 άτομα, έχουν Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση, το 17,9%, ήτοι 21 άτομα, έχουν Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση, το 10,3%, ήτοι 12 άτομα, έχουν Μεταπτυχιακό, ενώ μόλις το 2,6%, δηλαδή 3 άτομα έχουν Διδακτορικό. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.3:** Εκπαίδευση

Εκπαίδευση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	21	17,9	17,9	17,9
TEI	42	35,9	35,9	53,8
AEI	39	33,3	33,3	87,2
Μεταπτυχιακό	12	10,3	10,3	97,4
Διδακτορικό	3	2,6	2,6	100,0
Total	117	100,0	100,0	

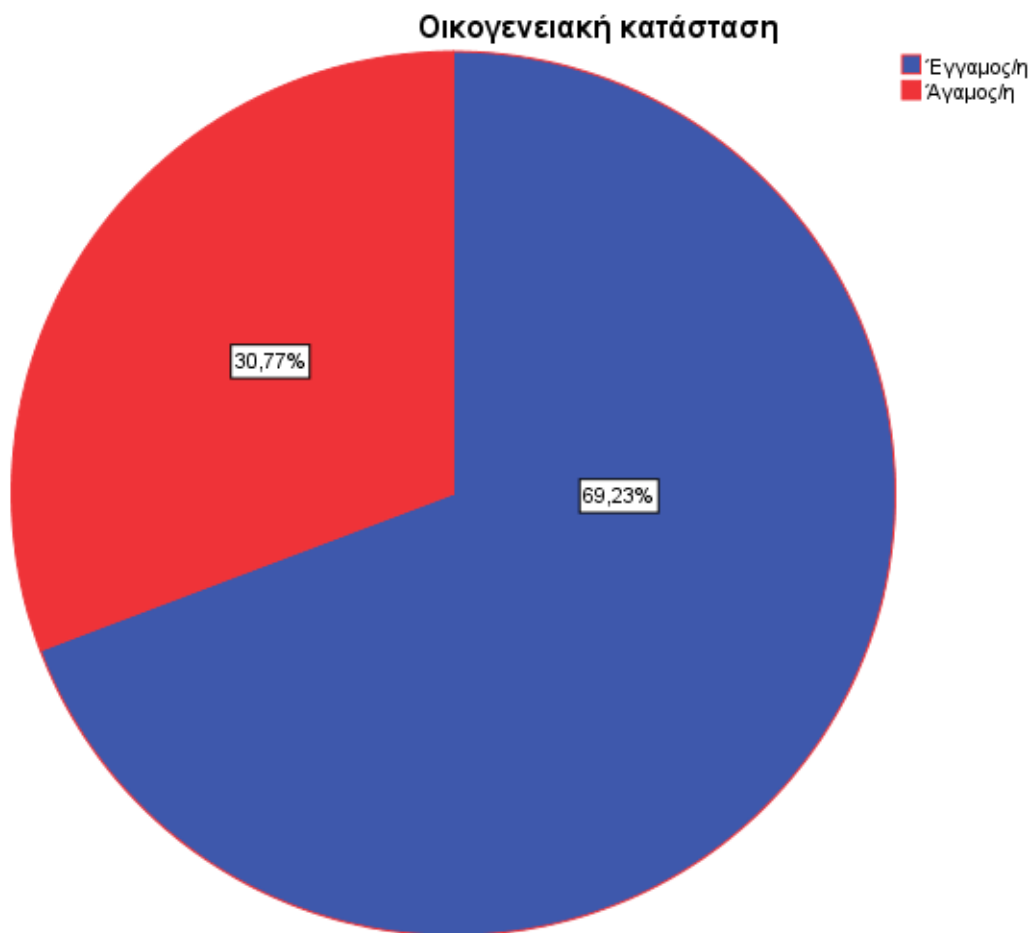


**Γράφημα 4.3: Εκπαίδευση**

Στη συνέχεια του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν την Οικογενειακή τους κατάσταση. Από τον παρακάτω πίνακα, παρατηρείται ότι το 69,2%, δηλαδή 81 άτομα είναι Έγγαμοι και το 30,8%, δηλαδή 36 άτομα, είναι Άγαμοι. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.4: Οικογενειακή Κατάσταση**

Οικογενειακή κατάσταση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμος/η	81	69,2	69,2	69,2
Valid Άγαμος/η	36	30,8	30,8	100,0
Total	117	100,0	100,0	



**Γράφημα 4.4:** Οικογενειακή Κατάσταση

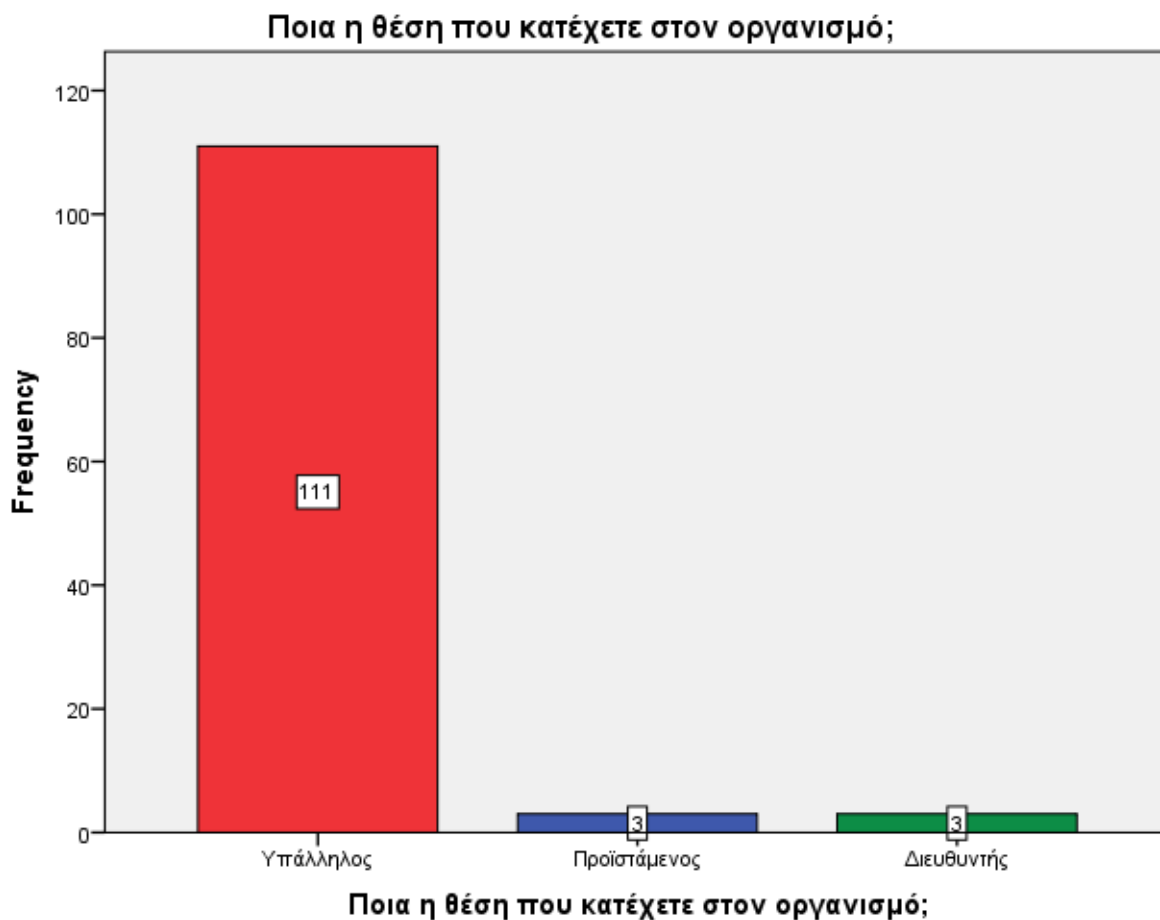
Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι αφορούσε τη θέση που κατέχουν στον Οργανισμό που απασχολούνται. Με βάση τον παρακάτω πίνακα, το 94,9%, δηλαδή 111 άτομα, είναι υπάλληλοι και το 2,6%, δηλαδή 3 άτομα, είναι αντίστοιχα προϊστάμενοι και διευθυντές. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.5:** Ποια η θέση που κατέχετε στον Οργανισμό

**Ποια η θέση που κατέχετε στον οργανισμό;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Υπάλληλος	111	94,9	94,9	94,9
Valid Προϊστάμενος	3	2,6	2,6	97,4
Διευθυντής	3	2,6	2,6	100,0
Total	117	100,0	100,0	





**Γράφημα 4.5:** Ποια η θέση που κατέχετε στον Οργανισμό

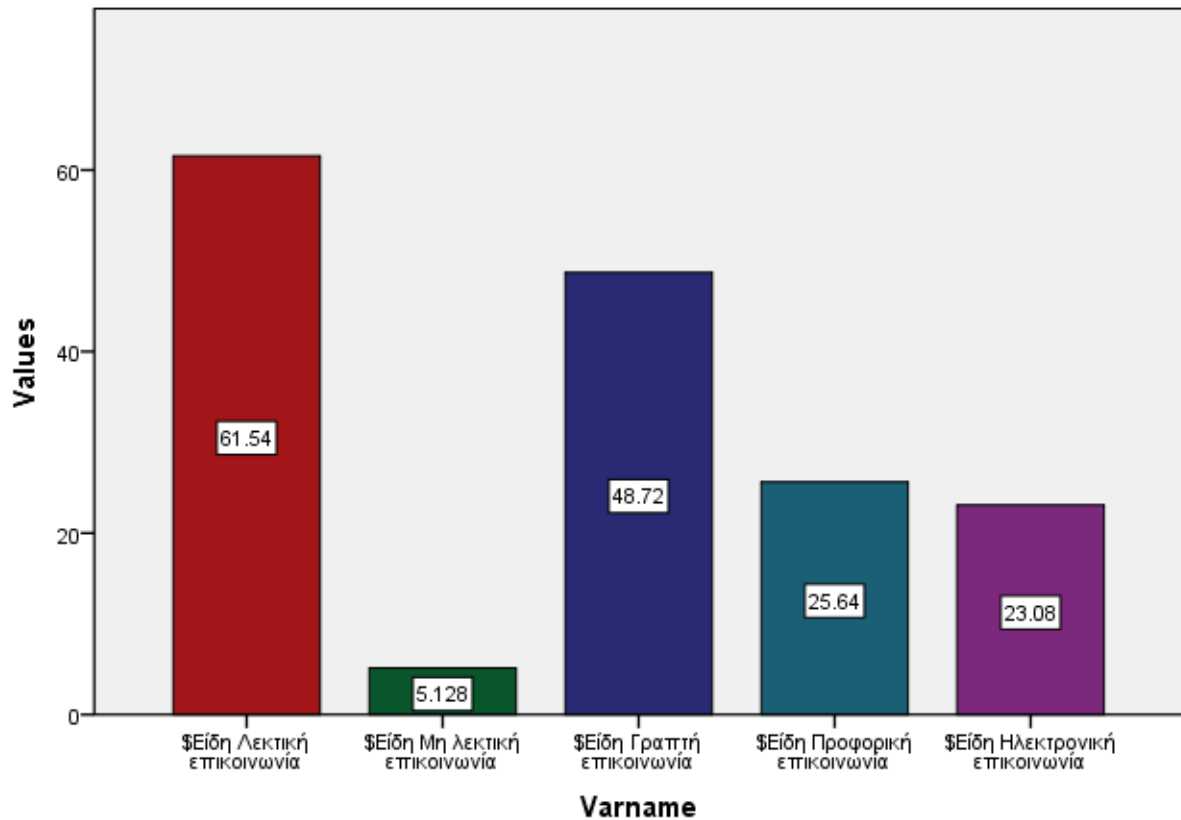
Στην συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν «Ποίους τύπους επικοινωνίας χρησιμοποιούν στον οργανισμό που απασχολούνται». Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μια απαντήσεις. Οι απαντήσεις αυτές ορίζουν το σύνολο των μεταβλητών που συνθέτουν την ερώτηση και ορίζουν το σετ που δημιουργήθηκε. Από τον πίνακα που ακολουθεί διαφαίνεται ότι η Λεκτική επικοινωνία είναι ο κυρίαρχος τύπος επικοινωνίας και ακολουθούν η Γραπτή, η Προφορική, η Ηλεκτρονική και τέλος η μη Λεκτική επικοινωνία. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.6:** Ποιους τύπους επικοινωνίας χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας  
**Ποιους τύπους επικοινωνίας χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας;**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Λεκτική επικοινωνία	72	37,5%	61,5%
Μη λεκτική επικοινωνία	6	3,1%	5,1%
\$Τίπος <sup>a</sup> Γραπτή επικοινωνία	57	29,7%	48,7%
Προφορική επικοινωνία	30	15,6%	25,6%
Ηλεκτρονική επικοινωνία	27	14,1%	23,1%
Total	192	100,0%	164,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**\$Είδη Frequencies  
 Percent of Cases**

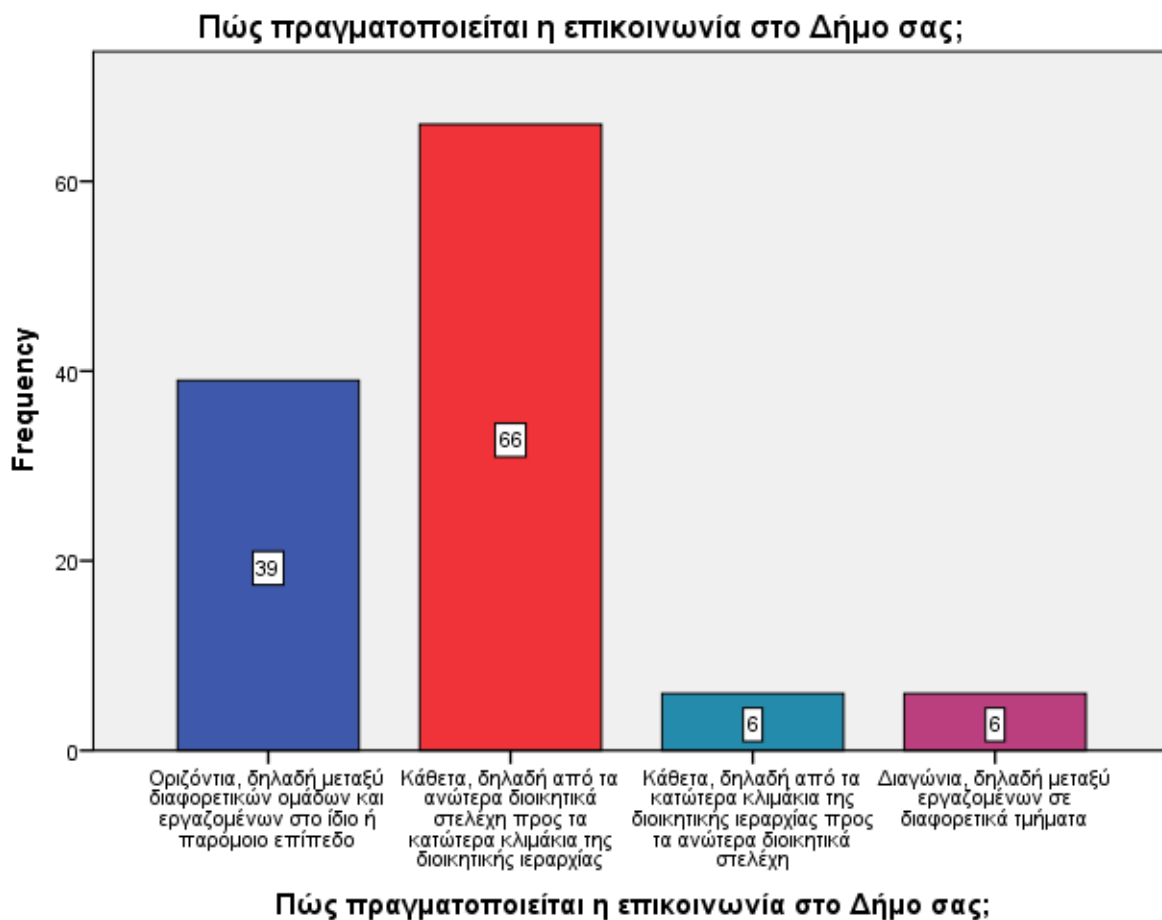


**Γράφημα 4.6:** Ποιους τύπους επικοινωνίας χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας;

Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν «Τον τρόπο επικοινωνίας» στο οργανισμό τους. Με βάση τον παρακάτω πίνακα το 56,4%, δηλαδή 66 άτομα, απάντησαν ότι η επικοινωνία πραγματοποιείται «Κάθετα, δηλαδή από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας», το 33,3%, δηλαδή 39 άτομα, απάντησαν ότι η επικοινωνία πραγματοποιείται «Οριζόντια, δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ομάδων και εργαζομένων στο ίδιο ή παρόμοιο επίπεδο, ενώ τέλος, το 5,1%, δηλαδή 6 άτομα απάντησαν ότι η επικοινωνία πραγματοποιείται «Κάθετα, δηλαδή από τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη» και «Διαγώνια, δηλαδή μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα» αντίστοιχα. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.7:** Πώς πραγματοποιείται η επικοινωνία στο Δήμο σας;

<b>Πώς πραγματοποιείται η επικοινωνία στο Δήμο σας;</b>				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	39	33,3	33,3	33,3
	66	56,4	56,4	89,7
Valid	6	5,1	5,1	94,9
	6	5,1	5,1	100,0
Total	117	100,0	100,0	



**Γράφημα 4.7:** Πώς πραγματοποιείται η επικοινωνία στο Δήμο σας

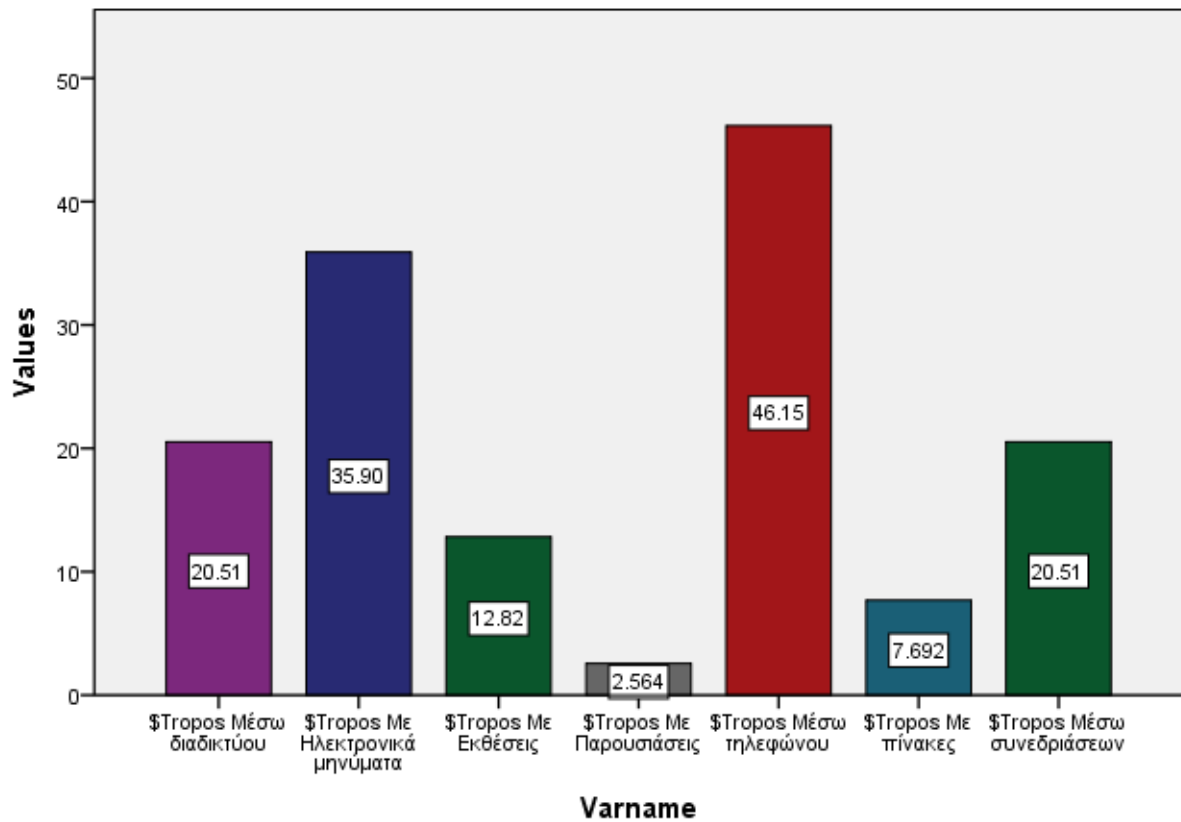
Στην συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν «Με ποια μέσα πραγματοποιείται η επικοινωνία στον οργανισμό που απασχολούνται». Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μέχρι τρεις απαντήσεις. Οι απαντήσεις αυτές ορίζουν το σύνολο των μεταβλητών που συνθέτουν την ερώτηση και ορίζουν το σετ που δημιουργήθηκε. Από τον πίνακα που ακολουθεί διαφαίνεται το τηλέφωνο και το ηλεκτρονικό μήνυμα είναι από τα βασικά μέσα επικοινωνίας. Ακολουθούν το διαδίκτυο και οι συνεδριάσεις, οι εκθέσεις, οι πίνακες και τέλος οι παρουσιάσεις. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.8:** Με ποια μέσα πραγματοποιείται, κυρίως, η επικοινωνία  
**Με ποια μέσα πραγματοποιείται, κυρίως, η επικοινωνία;**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Μέσω διαδικτύου	24	14,0%	20,5%
Με Ηλεκτρονικά μηνύματα	42	24,6%	35,9%
Με Εκθέσεις	15	8,8%	12,8%
Με Παρουσιάσεις	3	1,8%	2,6%
\$Tropos <sup>a</sup> Μέσω τηλεφώνου	54	31,6%	46,2%
Με πίνακες (forum), οι οποίοι βρίσκονται σε κεντρικό σημείο	9	5,3%	7,7%
Μέσω συνεδριάσεων	24	14,0%	20,5%
Total	171	100,0%	146,2%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

**\$Tropos Frequencies  
Percent of Cases**

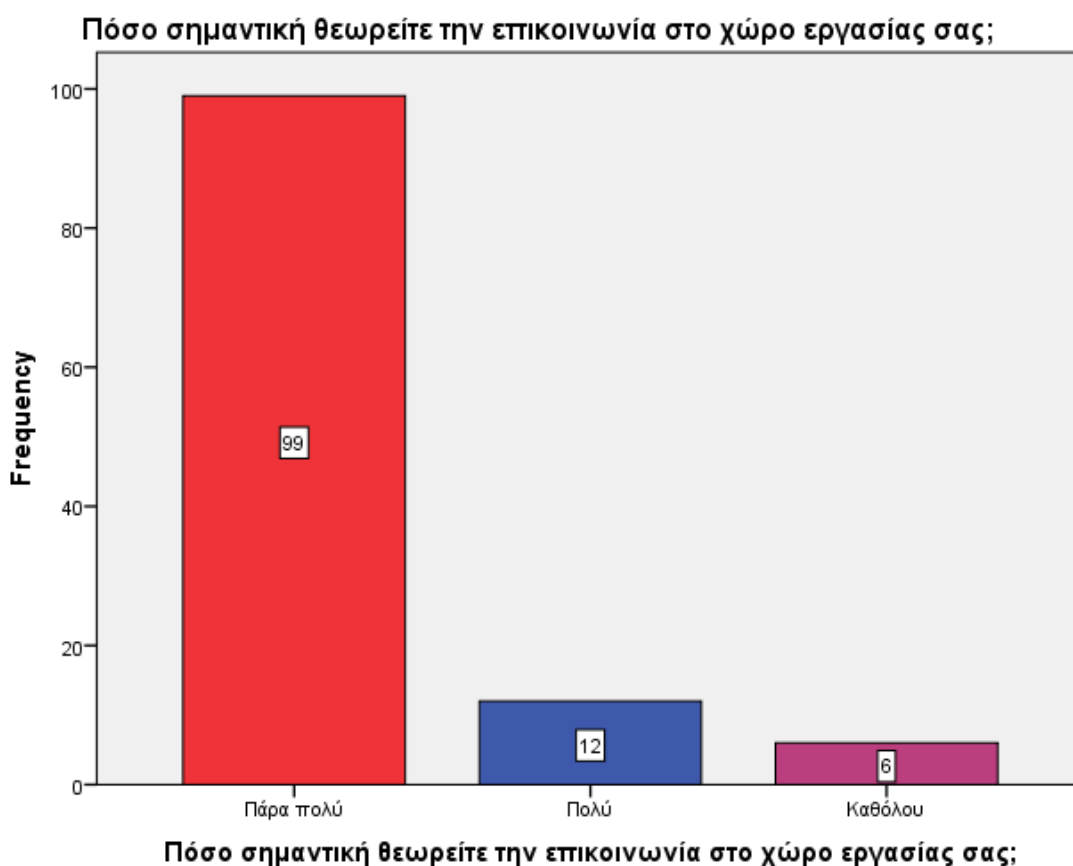


**Γράφημα 4.8:** Με ποια μέσα πραγματοποιείται, κυρίως, η επικοινωνία

Στην επόμενη ερώτηση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν «Πόσο σημαντική θεωρούν την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους». Από τον παρακάτω πίνακα διαφαίνεται ότι το 84,6%, ήτοι 99 άτομα, θεωρούν ότι η επικοινωνία είναι σημαντική στο χώρο εργασίας τους, το 10,3%, ήτοι 12 άτομα, θεωρούν την επικοινωνία Πολύ σημαντική στο χώρο εργασίας τους, ενώ τέλος, υπάρχει και ένα 5,1%, δηλαδή 6 άτομα, που θεωρούν ότι η επικοινωνία δεν είναι καθόλου σημαντική στο χώρο εργασίας τους. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.9:** Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;

Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	99	84,6	84,6	84,6
Valid Πολύ	12	10,3	10,3	94,9
Valid Καθόλου	6	5,1	5,1	100,0
Total	117	100,0	100,0	



**Γράφημα 4.9:** Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;

Στην επόμενη ερώτηση οι ερωτώμενοι που θεωρούν σημαντική την ικανοποίηση κλήθηκαν να απαντήσουν «Για ποιους λόγους την θεωρούν σημαντική». Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μέχρι τρεις απαντήσεις. Οι απαντήσεις αυτές ορίζουν το σύνολο των μεταβλητών που συνθέτουν την ερώτηση και ορίζουν το σεντ που δημιουργήθηκε. Από τον πίνακα που ακολουθεί διαπιστώνεται ότι οι λόγοι: α) Υπάρχει καθοδήγηση από τους ανωτέρους και αυτό διευκολύνει το έργο των υπαλλήλων, β) επιτυγχάνονται οι στόχοι του Δήμου, και γ) Υπάρχει κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων συγκεντρώσαν τις περισσότερες απαντήσεις. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

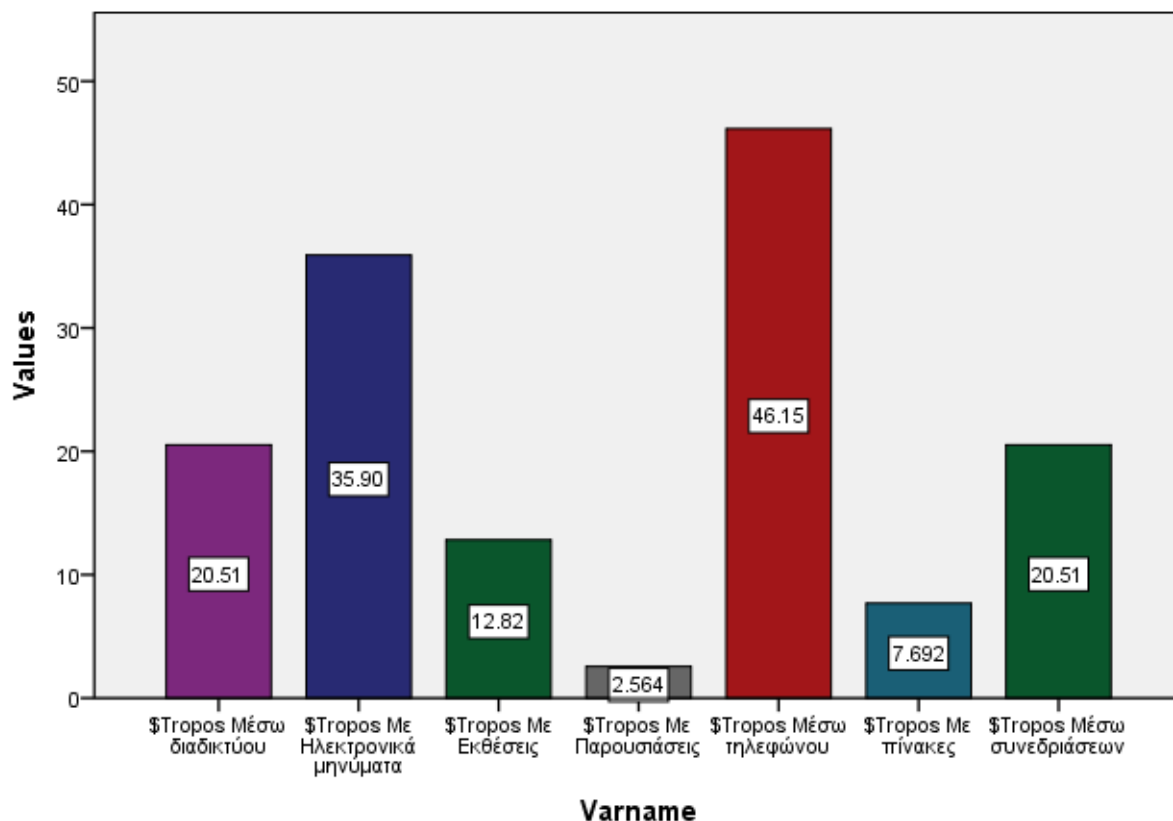
**Πίνακας 4.10:** Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας

**Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας;**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Επιτυγχάνονται οι στόχοι του Δήμου	39	21,7%	33,3%
Υπάρχει καθοδήγηση από τους ανωτέρους και αυτό διευκολύνει το έργο των υπαλλήλων	63	35,0%	53,8%
§Simantiki <sup>a</sup> Βοηθάει στον έλεγχο	30	16,7%	25,6%
Υπάρχει κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων	36	20,0%	30,8%
Πραγματοποιείται ανταλλαγή ιδεών και την εξάπλωση της γνώσης	12	6,7%	10,3%
Total	180	100,0%	153,8%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

### \$Tropos Frequencies Percent of Cases



**Γράφημα 4.10:** Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας

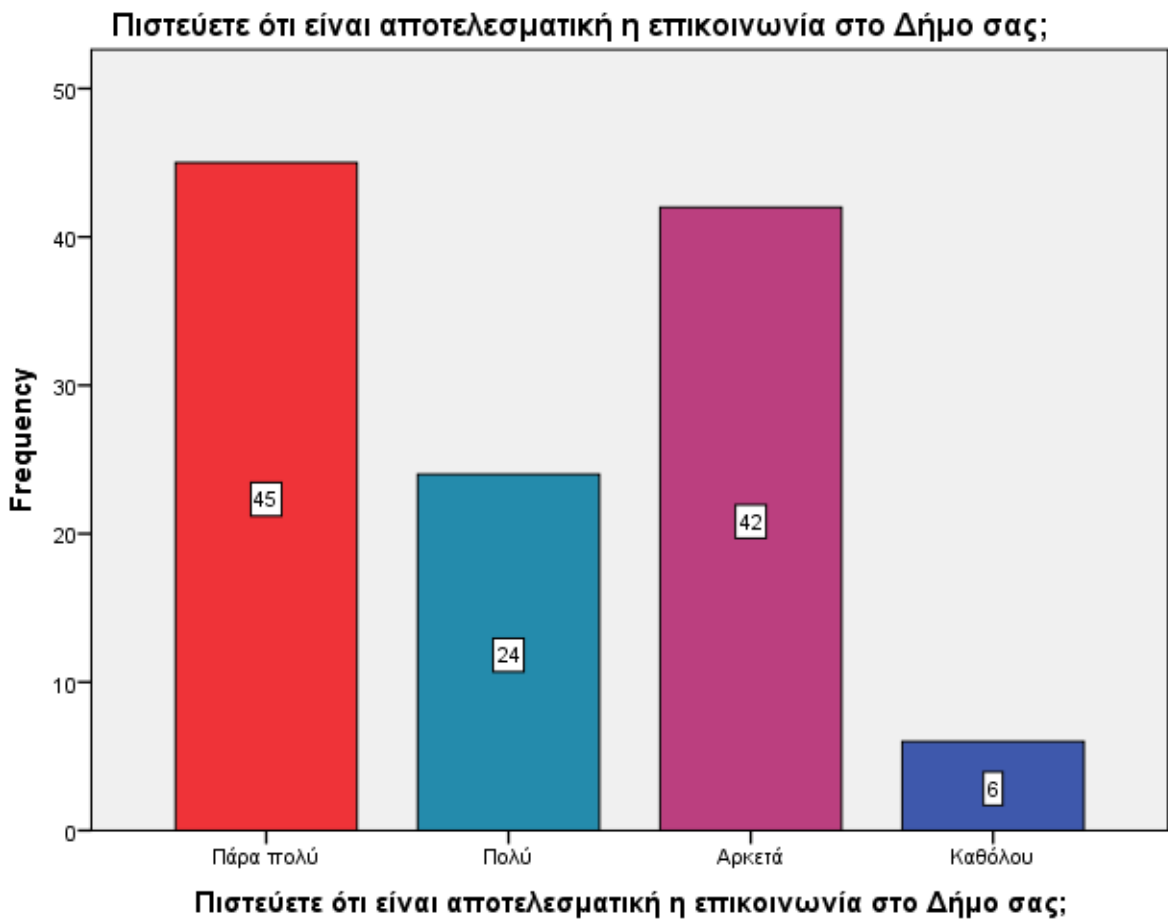
Η επόμενη ερώτηση αφορά την «Αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στον οργανισμό». Πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι απάντησαν στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο οργανισμό σας» Οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι το 38,5%, δηλαδή 45 άτομα θεωρούν Πάρα πολύ αποτελεσματική την επικοινωνία, το 35,9%, δηλαδή 42 άτομα, θεωρούν την επικοινωνία Αρκετά αποτελεσματική, το 20,5%, δηλαδή 24 άτομα, θεωρούν την επικοινωνία Πολύ αποτελεσματική, ενώ τέλος, υπάρχει και ένα 5,1%, δηλαδή 6 άτομα, που θεωρούν ότι η επικοινωνία δεν είναι καθόλου αποτελεσματική. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.



**Πίνακας 4.11:** Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στον οργανισμό σας

**Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στον οργανισμό σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Πάρα πολύ	45	38,5	38,5	38,5
Πολύ	24	20,5	20,5	59,0
Valid Αρκετά	42	35,9	35,9	94,9
Καθόλου	6	5,1	5,1	100,0
Total	117	100,0	100,0	



**Γράφημα 4.11:** Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στον οργανισμό σας

Στην επόμενη ερώτηση, οι συνεντευξιζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Αν πιστεύετε ότι δεν είναι αποτελεσματική (η επικοινωνία) ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν». Στην ερώτηση αυτή, οι ερωτώμενοι είχαν τη

δυνατότητα να επιλέξουν μέχρι τρεις απαντήσεις. Οι απαντήσεις αυτές ορίζουν το σύνολο των μεταβλητών που συνθέτουν την ερώτηση και ορίζουν το σετ που δημιουργήθηκε. Από τον πίνακα που ακολουθεί διαπιστώνεται ότι οι λόγοι: α) Ατομικές αντιλήψεις / στάσεις, β) Ασαφές μηνύματα και γ) Δεν υπάρχει ανατροφοδότηση/χρόνος και απόσταση. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

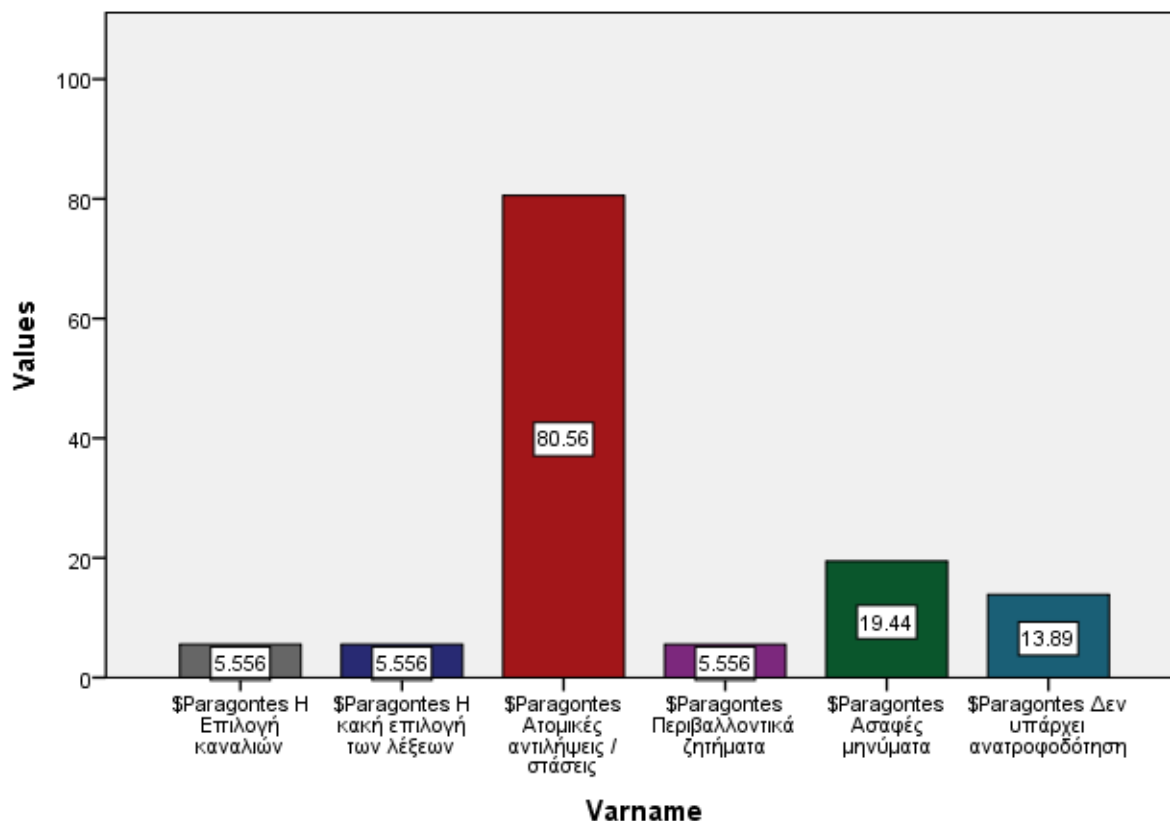
**Πίνακας 4.12:** Αν πιστεύετε ότι δεν είναι αποτελεσματική ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν

**Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την επικοινωνία στο να μην είναι αποτελεσματική**

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Η Επιλογή καναλιών	6	3,6%	5,1%
Η κακή επιλογή των λέξεων	6	3,6%	5,1%
Ατομικές αντιλήψεις / στάσεις	87	51,8%	74,4%
Περιβαλλοντικά ζητήματα	6	3,6%	5,1%
Ασαφές μηνύματα	21	12,5%	17,9%
Δεν υπάρχει ανατροφοδότηση	15	8,9%	12,8%
Χρόνος και Απόσταση	15	8,9%	12,8%
Συναισθηματικοί ή αντιληπτικοί φραγμοί	12	7,1%	10,3%
Total	168	100,0%	143,6%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

### \$Paragontes Frequencies Percent of Cases



**Γράφημα 4.12:** Αν πιστεύετε ότι δεν είναι αποτελεσματική ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν

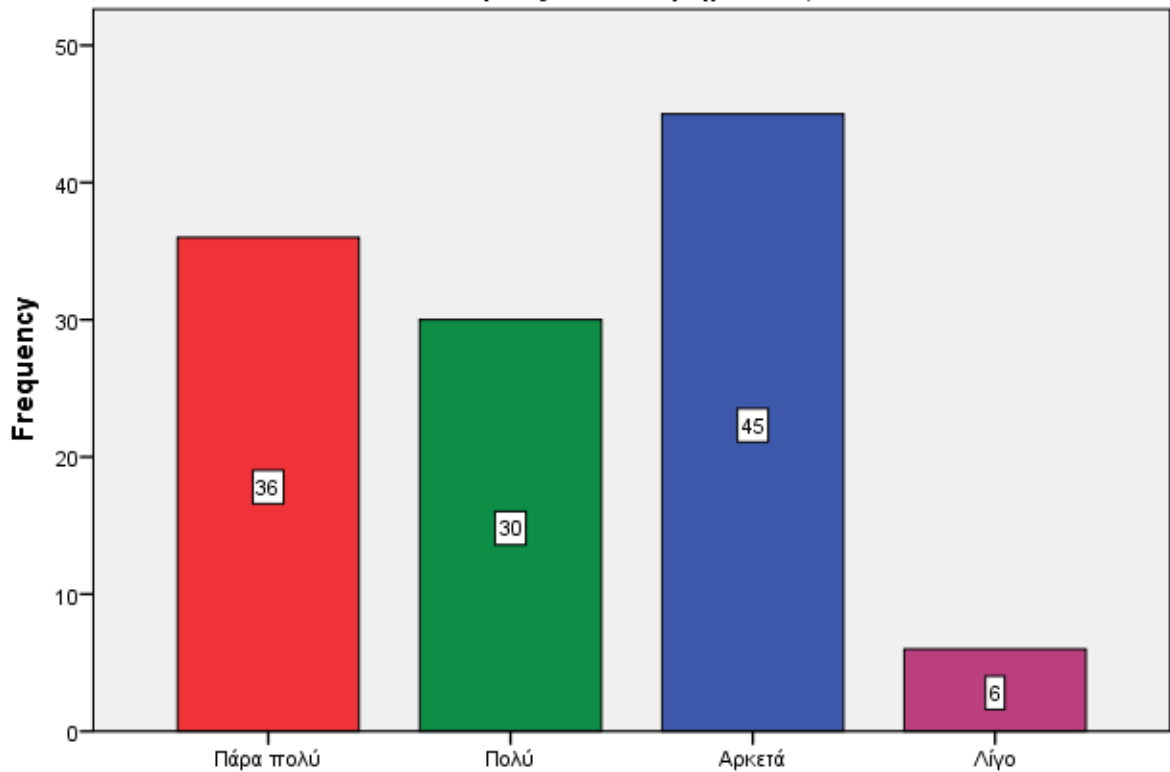
Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι είναι «Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων». Οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι το 38,5%, δηλαδή 45 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας του τμήματος τους ευνοεί Αρκετά τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων, το 30,8%, δηλαδή 36 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί Πάρα πολύ συνεργασία, το 25,6%, δηλαδή 30 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί Πολύ τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων, ενώ τέλος, μόλις το 5,1%, δηλαδή 6 άτομα θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί Λίγο τη συνεργασία. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.13:** Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων

**Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	36	30,8	30,8	30,8
Πολύ	30	25,6	25,6	56,4
Αρκετά	45	38,5	38,5	94,9
Λίγο	6	5,1	5,1	100,0
Total	117	100,0	100,0	

**Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;**



**Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;**

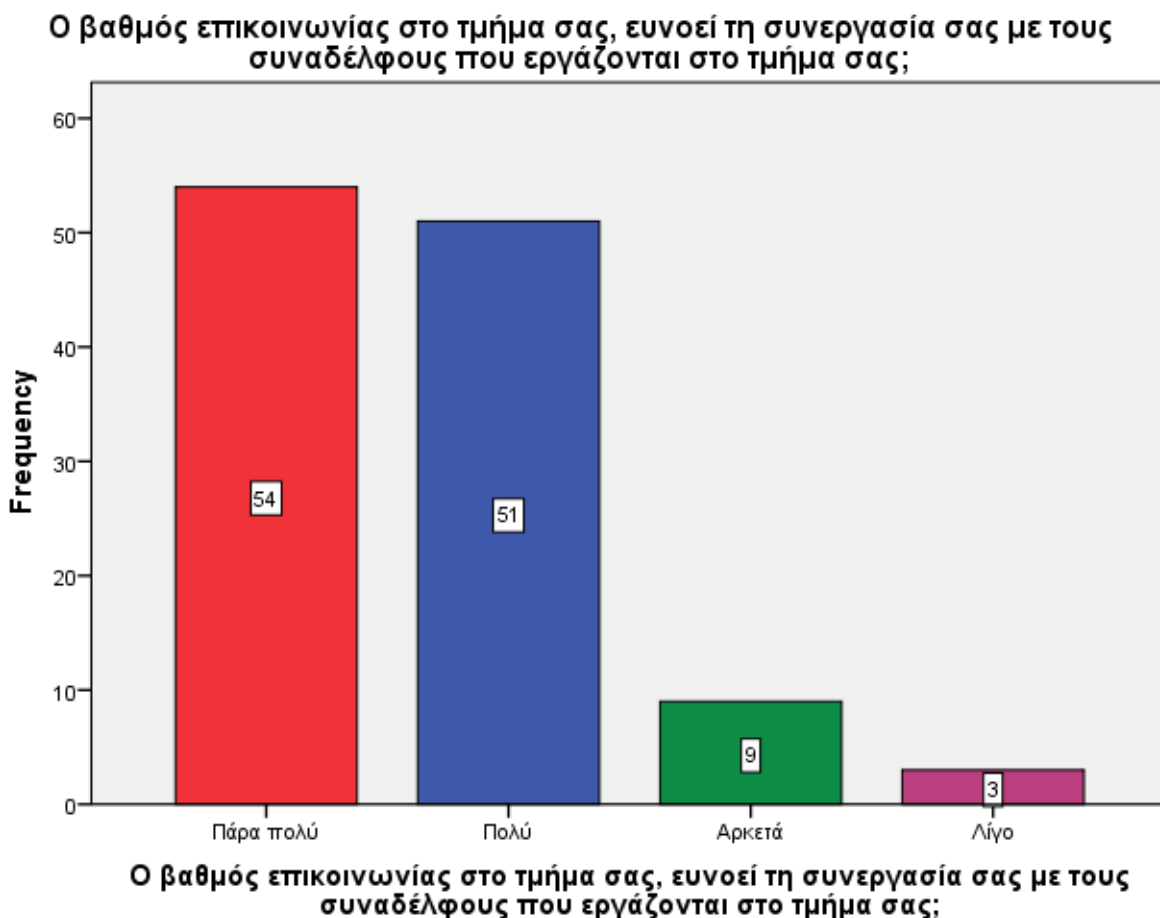
**Γράφημα 4.13:** Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων

Στην προτελευταία ερώτηση, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα σας». Οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι το 46,2%, δηλαδή 54 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας του τμήματος τους ευνοεί Πάρα πολύ τη συνεργασία με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα τους, το 43,6%, δηλαδή 51 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί Πολύ τη συνεργασία, το 7,7%, δηλαδή 9 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί Αρκετά τη συνεργασία, ενώ τέλος, μόλις το 2,6%, δηλαδή 3 άτομα θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί Λίγο τη συνεργασία. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.14:** Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα σας

**Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	54	46,2	46,2	46,2
Πολύ	51	43,6	43,6	89,7
Αρκετά	9	7,7	7,7	97,4
Λίγο	3	2,6	2,6	100,0
Total	117	100,0	100,0	



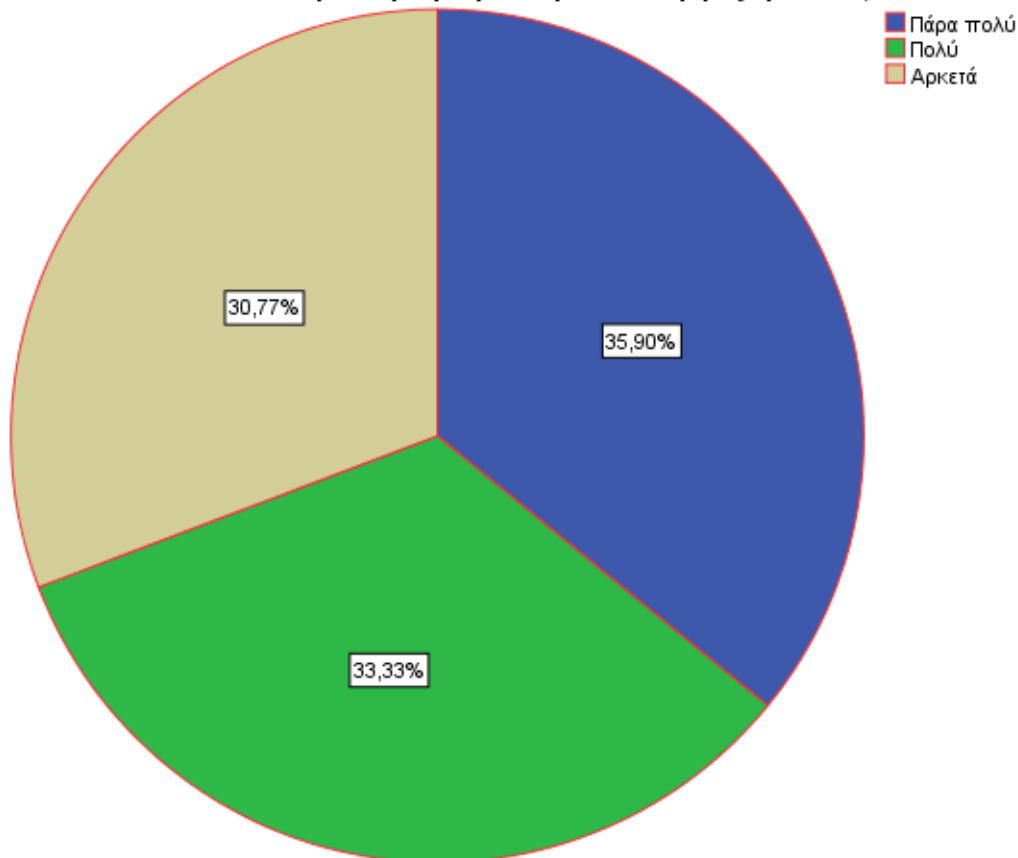
**Γράφημα 4.14:** Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα σας

Στην προτελευταία ερώτηση, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;». Οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι το 35,9%, δηλαδή 42 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει Πάρα πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων, το 33,3%, δηλαδή 39 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει Πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων και το 30,8%, δηλαδή 36 άτομα, θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει Αρκετά την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ακολουθεί ο αντίστοιχος πίνακας και το σχετικό διάγραμμα.

**Πίνακας 4.15:** Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	42	35,9	35,9	35,9
Valid Πολύ	39	33,3	33,3	69,2
Valid Αρκετά	36	30,8	30,8	100,0
Total	117	100,0	100,0	

**Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;**



**Γράφημα 4.15:** Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση Κατά την γνώμη σας, η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία. Οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν ότι το 25,6%, δηλαδή 30 άτομα, πιστεύουν ότι η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται Πάρα πολύ από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία, το 20,5%, δηλαδή 24 άτομα, πιστεύουν ότι η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται Πολύ από ευελιξία, το 43,6%, δηλαδή 51 άτομα πιστεύουν ότι η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται Αρκετά από ευελιξία, το 7,7%, δηλαδή 9 άτομα, πιστεύουν ότι η δομή του Δήμου δεν χαρακτηρίζεται Καθόλου από ευελιξία και το 2,6%, δηλαδή 3 άτομα, πιστεύουν ότι η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται Λίγο από ευελιξία.

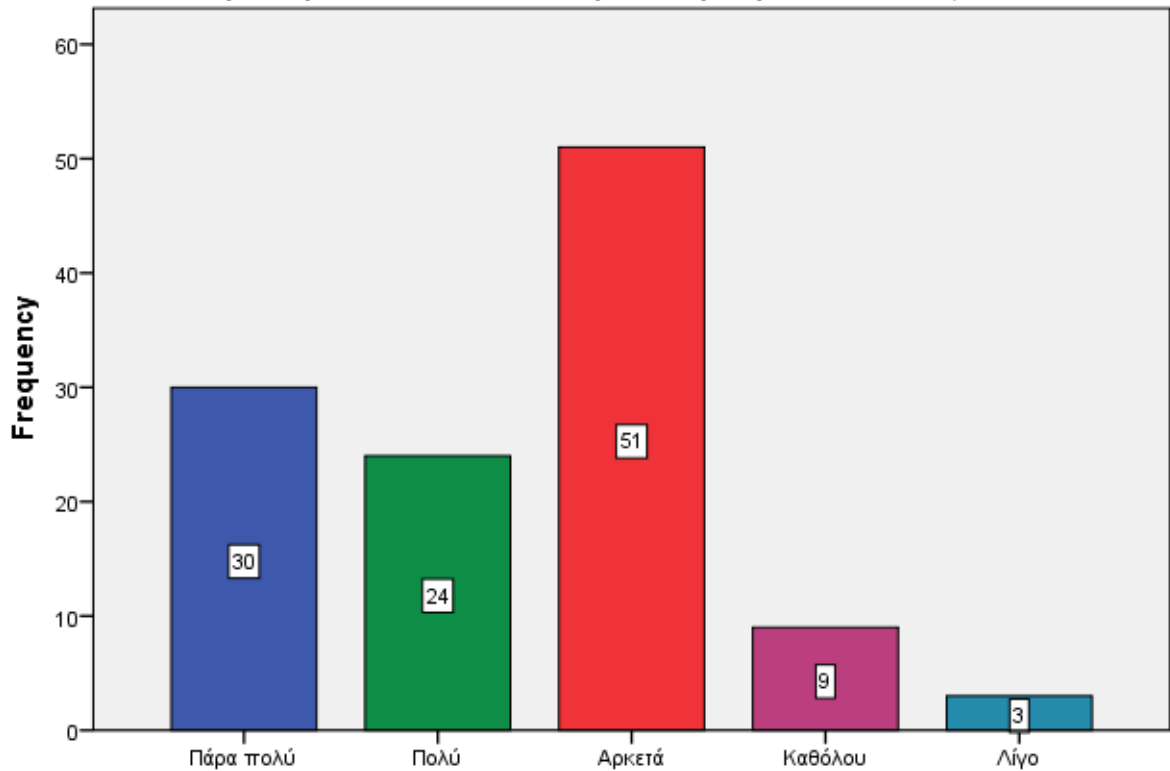
**Πίνακας 4.16:** Κατά την γνώμη σας, η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία

**Κατά την γνώμη σας, η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	30	25,6	25,6	25,6
Πολύ	24	20,5	20,5	46,2
Αρκετά	51	43,6	43,6	89,7
Καθόλου	9	7,7	7,7	97,4
Λίγο	3	2,6	2,6	100,0
Total	117	100,0	100,0	



Κατά την γνώμη σας, η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία;



Κατά την γνώμη σας, η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία;

**Γράφημα 4.16:** Κατά την γνώμη σας, η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία

## 4.2 ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

Στη συνέχεια της ανάλυσης θα γίνει μια μία προσπάθεια εντοπισμού συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Αρχικά θα εξεταστεί το Φύλο των ερωτώμενων σε σχέση με την ερώτηση Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας. Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δείχνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

**Πίνακας 4.17:** Πίνακας Συνάφειας Φύλλο \* Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας

**Φύλλο \* Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας; Crosstabulation**

		Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;			Total
		Πάρα πολύ	Πολύ	Καθόλου	
Φύλλο	Count	57	7	5	69
	% within Φύλλο	82,6%	10,1%	7,2%	100,0%
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	57,6%	58,3%	83,3%	59,0%
	% of Total	48,7%	6,0%	4,3%	59,0%
Γυναίκα	Count	42	5	1	48
	% within Φύλλο	87,5%	10,4%	2,1%	100,0%
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	42,4%	41,7%	16,7%	41,0%
	% of Total	35,9%	4,3%	0,9%	41,0%
Total	Count	99	12	6	117
	% within Φύλλο	84,6%	10,3%	5,1%	100,0%
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	84,6%	10,3%	5,1%	100,0%

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από τους 69 άντρες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 57 (ποσοστό 82,6%) θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, οι 7 (ποσοστό 10,1%) θεωρούν Πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας και οι 5 (ποσοστό 7,2%) δεν τη θεωρούν Καθόλου

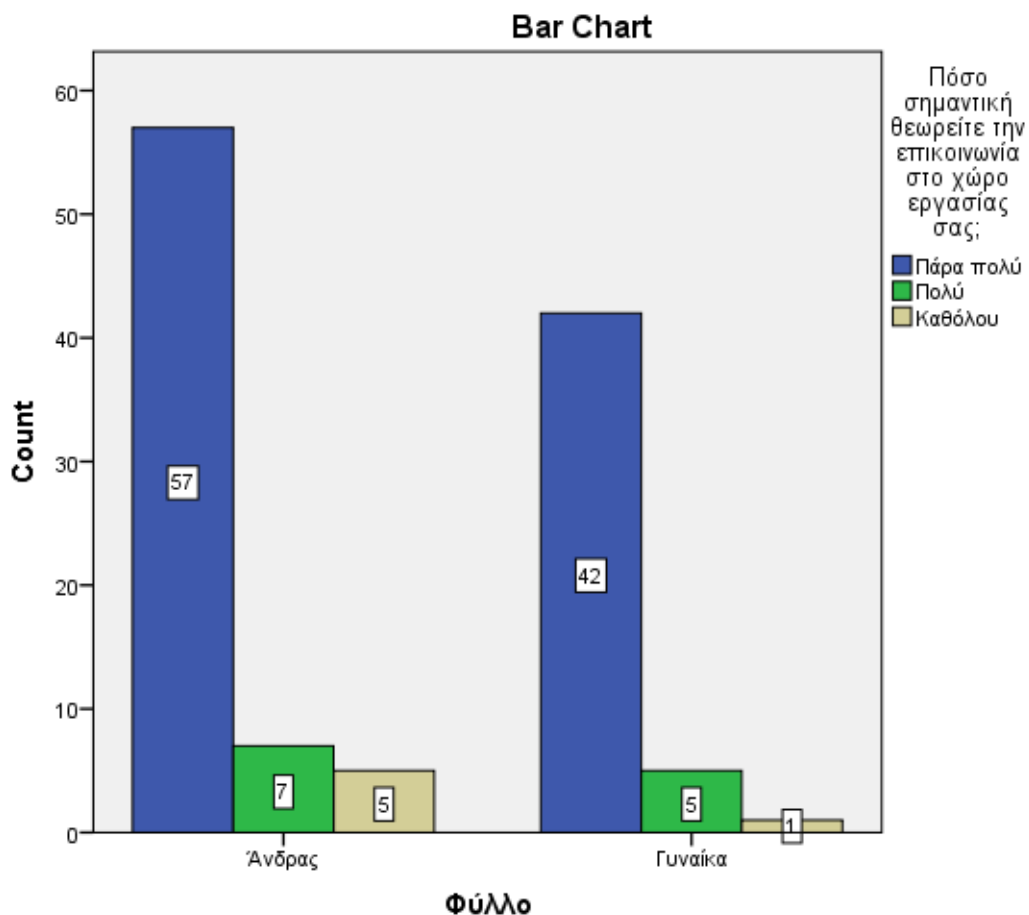
σημαντική. Από την άλλη πλευρά, από τις 48 γυναίκες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, οι 42 (ποσοστό 87,5%) θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, οι 5 (ποσοστό 10,4%) θεωρούν Πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, ενώ μία κυρία (ποσοστό 2,1%) δεν τη θεωρεί Καθόλου σημαντική. Ο στατιστικός έλεγχος που ακολούθησε παρατίθεται στον επόμενο πίνακα.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,554 <sup>a</sup>	2	,460
Likelihood Ratio	1,738	2	,419
Linear-by-Linear Association	1,304	1	,253
N of Valid Cases	117		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.

**Πίνακας 4.18:** Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας Pearson Chi-Square

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.} = 0.460 > 0.05$ , επομένως δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας δεν προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης. Αφού οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες είναι και ασυσχέτιστες, άρα δεν προχωράμε σε έλεγχο συσχέτισης. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



**Γράφημα 4.17:** Φύλλο \* Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας

Στη συνέχεια εξετάζεται το Φύλλο ερωτώμενων σε σχέση με την ερώτηση Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας. Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δείχνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

**Πίνακας 4.18:** Πίνακας Συνάφειας Φύλλο \* Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας

**Φύλλο \* Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας; Crosstabulation**

		Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;				Total
		Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Καθόλου	
Φύλλο	Count	28	13	24	4	69
	% within Φύλλο	40,6%	18,8%	34,8%	5,8%	100,0%
	% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;	60,9%	56,5%	57,1%	66,7%	59,0%
	% of Total	23,9%	11,1%	20,5%	3,4%	59,0%
	Count	18	10	18	2	48
	% within Φύλλο	37,5%	20,8%	37,5%	4,2%	100,0%
	% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;	39,1%	43,5%	42,9%	33,3%	41,0%
	% of Total	15,4%	8,5%	15,4%	1,7%	41,0%
Total	Count	46	23	42	6	117
	% within Φύλλο	39,3%	19,7%	35,9%	5,1%	100,0%
	% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	39,3%	19,7%	35,9%	5,1%	100,0%

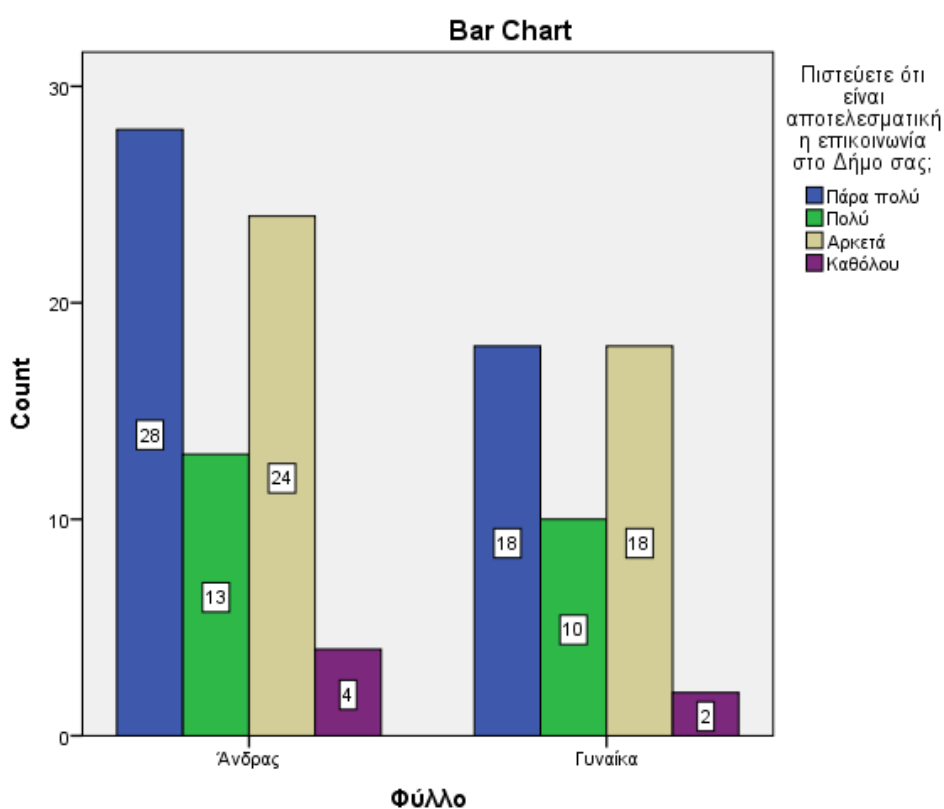
Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από τους 69 άντρες που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, οι 28 (ποσοστό 40,6%) θεωρούν Πάρα πολύ αποτελεσματική την επικοινωνία στο Δήμο που εργάζονται, οι 13 (ποσοστό 18,8%) θεωρούν Πολύ αποτελεσματική την επικοινωνία, οι 24 (ποσοστό 34,8%) τη θεωρούν Αρκετά αποτελεσματική και οι 4 (ποσοστό 5,8%) δεν τη θεωρούν Καθόλου αποτελεσματική. Από την άλλη πλευρά, από τις 48 γυναίκες που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, οι 18 (ποσοστό 37,5%) θεωρούν Πάρα πολύ αποτελεσματική την επικοινωνία στο Δήμο που εργάζονται, το ίδιο ποσοστό τη θεωρεί Αρκετά αποτελεσματική, οι 10 (ποσοστό 20,8%) τη θεωρούν Πολύ αποτελεσματική, ενώ δύο κυρίες (ποσοστό 4,2%) δεν τη θεωρούν καθόλου σημαντική. Ο στατιστικός έλεγχος που ακολούθησε παρατίθεται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 4.19:** Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας Pearson Chi-Square

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,330 <sup>a</sup>	3	,954
Likelihood Ratio	,334	3	,954
Linear-by-Linear Association	,019	1	,891
N of Valid Cases	117		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,46.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.} = 0.954 > 0.05$ , επομένως δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας δεν προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης. Αφού οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες είναι και ασυσχέτιστες, άρα δεν προχωράμε σε έλεγχο συσχέτισης. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



**Γράφημα 4.18:** Φύλλο \* Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας

Στη συνέχεια εξετάζεται η Εκπαίδευση των ερωτώμενων σε σχέση με την ερώτηση Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας. Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δείχνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

**Πίνακας 4.20:** Πίνακας Συνάφειας Εκπαίδευση \* Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας

		Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;			Total	
		Πάρα πολύ	Πολύ	Καθόλου		
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Count	14	7	0	21
		% within Εκπαίδευση	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	14,1%	58,3%	0,0%	17,9%
		% of Total	12,0%	6,0%	0,0%	17,9%
	ΤΕΙ	Count	39	0	3	42
		% within Εκπαίδευση	92,9%	0,0%	7,1%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	39,4%	0,0%	50,0%	35,9%
		% of Total	33,3%	0,0%	2,6%	35,9%
	ΑΕΙ	Count	33	3	3	39
		% within Εκπαίδευση	84,6%	7,7%	7,7%	100,0%
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	33,3%	25,0%	50,0%	33,3%
		% of Total	28,2%	2,6%	2,6%	33,3%
Μεταπτυχιακό	Count	12	0	0	12	
	% within Εκπαίδευση	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	12,1%	0,0%	0,0%	10,3%	
	% of Total	10,3%	0,0%	0,0%	10,3%	
Διδακτορικό	Count	1	2	0	3	
	% within Εκπαίδευση	33,3%	66,7%	0,0%	100,0%	
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	1,0%	16,7%	0,0%	2,6%	
	% of Total	0,9%	1,7%	0,0%	2,6%	
Total	Count	99	12	6	117	
	% within Εκπαίδευση	84,6%	10,3%	5,1%	100,0%	
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	84,6%	10,3%	5,1%	100,0%	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από τους 21 ερωτώμενους με Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι 14 (ποσοστό 66,7%) θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική

την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους και οι 7 (ποσοστό 33,3%) Πολύ σημαντική. Από τους 42 ερωτώμενους με Τεχνολογική εκπαίδευση, οι 39 (ποσοστό 92,9%) θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους και οι 3 (ποσοστό 7,1%) δεν τη θεωρούν Καθόλου σημαντική. Περαιτέρω, από τους 39 ερωτώμενους με Πανεπιστημιακή εκπαίδευση, οι 33 (ποσοστό 84,6%) θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους και οι 3 (ποσοστό 7,7%) τη θεωρούν Πολύ σημαντική και Καθόλου σημαντική αντίστοιχα. Από τα 12 άτομα κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, και τα 12 θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους. Τέλος, Τέλος, από τα 3 άτομα με Διδακτορικό τίτλο, το 1 (ποσοστό 33,3%) τη θεωρεί Πάρα πολύ σημαντική και τα άλλα 2 άτομα (ποσοστό 66,7%) τη θεωρούν Πολύ σημαντική. Ο στατιστικός έλεγχος που ακολούθησε παρατίθεται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 4.21:** Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας Pearson Chi-Square

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,083 <sup>a</sup>	8	,000
Likelihood Ratio	29,404	8	,000
Linear-by-Linear Association	,076	1	,783
N of Valid Cases	117		

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $sig. = 0.000 < 0.05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης. Στην περίπτωση αυτή διερευνάται περαιτέρω η ύπαρξη και η ισχύς της μεταξύ τους συσχέτισης με το συντελεστή συσχέτισης kendall's tau-b. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει το αποτέλεσμα της συσχέτισης.



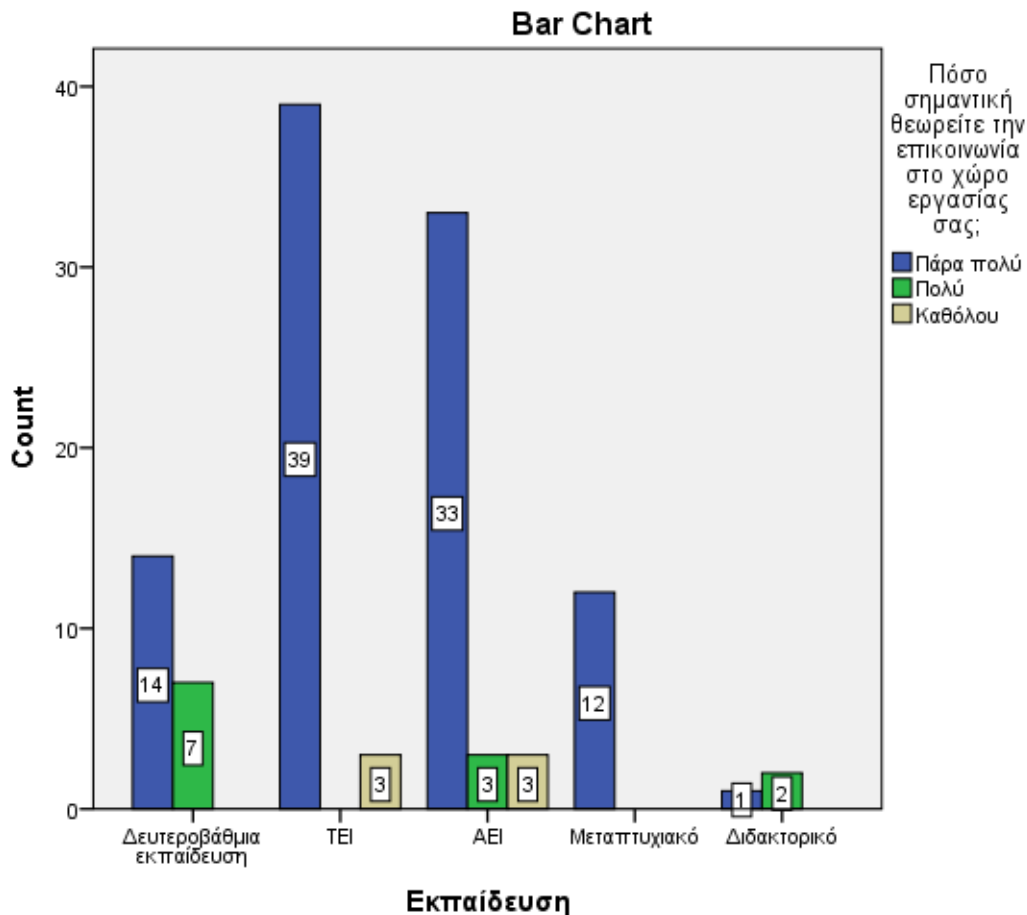
**Πίνακας 4.22:** Συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,078	,092	-,837	,402
N of Valid Cases		117			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $sig. = 0.402 > 0.05$ , επομένως δεν απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές είναι ασυσχέτιστες. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



**Γράφημα 4.19:** Εκπαίδευση \* Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας

Στη συνέχεια εξετάζεται η Εκπαίδευση των ερωτώμενων σε σχέση με την ερώτηση Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας. Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δείχνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

**Πίνακας 4.23:** Πίνακας Συνάφειας Εκπαίδευση \* Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας

**Εκπαίδευση \* Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας; Crosstabulation**

		Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;				Total	
		Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Καθόλου		
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Count	10	7	4	0	21
		% within Εκπαίδευση	47,6%	33,3%	19,0%	0,0%	100,0%
		% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;	21,7%	30,4%	9,5%	0,0%	17,9%
		% of Total	8,5%	6,0%	3,4%	0,0%	17,9%
	ΤΕΙ	Count	19	9	12	2	42
		% within Εκπαίδευση	45,2%	21,4%	28,6%	4,8%	100,0%
		% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;	41,3%	39,1%	28,6%	33,3%	35,9%
		% of Total	16,2%	7,7%	10,3%	1,7%	35,9%
	ΑΕΙ	Count	14	5	16	4	39
		% within Εκπαίδευση	35,9%	12,8%	41,0%	10,3%	100,0%
		% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;	30,4%	21,7%	38,1%	66,7%	33,3%
		% of Total	12,0%	4,3%	13,7%	3,4%	33,3%
	Μεταπτυχιακό	Count	3	0	9	0	12
		% within Εκπαίδευση	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	100,0%
		% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;	6,5%	0,0%	21,4%	0,0%	10,3%
		% of Total	2,6%	0,0%	7,7%	0,0%	10,3%
	Διδακτορικό	Count	0	2	1	0	3
		% within Εκπαίδευση	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
		% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;	0,0%	8,7%	2,4%	0,0%	2,6%
		% of Total	0,0%	1,7%	0,9%	0,0%	2,6%
	Total	Count	46	23	42	6	117
% within Εκπαίδευση		39,3%	19,7%	35,9%	5,1%	100,0%	
% within Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	39,3%	19,7%	35,9%	5,1%	100,0%	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από τους 21 ερωτώμενους με Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι 10 (ποσοστό 47,6%) θεωρούν ότι είναι Πάρα πολύ αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο τους, οι 7 (ποσοστό 33,3%) Πολύ

αποτελεσματική και οι 4 (ποσοστό 19%) Αρκετά αποτελεσματική. Από τους 42 ερωτώμενους με Τεχνολογική εκπαίδευση, οι 19 (ποσοστό 45,2%) θεωρούν ότι είναι Πάρα πολύ αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο τους, οι 9 (ποσοστό 21,4%) Πολύ αποτελεσματική. οι 12 (ποσοστό 28,6%) Αρκετά αποτελεσματική και οι 2 (ποσοστό 4,8%) δεν τη θεωρούν Καθόλου αποτελεσματική. Περαιτέρω, από τους 39 ερωτώμενους με Πανεπιστημιακή εκπαίδευση, οι 14 (ποσοστό 35,9%) θεωρούν ότι είναι Πάρα πολύ αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο τους, οι 5 (ποσοστό 12,8%) τη θεωρούν Πολύ αποτελεσματική, οι 16 (ποσοστό 41%) τη θεωρούν Αρκετά αποτελεσματική και οι 4 (ποσοστό 10,3%) δεν τη θεωρούν Καθόλου αποτελεσματική αντίστοιχα. Από τα 12 άτομα που είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου, οι 3 (ποσοστό 25%) θεωρούν ότι είναι Πάρα πολύ αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο τους και οι 9 (ποσοστό 75%) τη θεωρούν Αρκετά αποτελεσματική. Τέλος, από τα 3 άτομα με Διδακτορικό τίτλο, τα 2 (ποσοστό 66,7%) θεωρούν ότι είναι Πολύ αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο τους και το 1 άτομο (ποσοστό 33,3%) τη θεωρεί Αρκετά αποτελεσματική. Ο στατιστικός έλεγχος που ακολούθησε παρατίθεται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 4.24:** Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας Pearson Chi-Square

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,936 <sup>a</sup>	12	,028
Likelihood Ratio	25,544	12	,012
Linear-by-Linear Association	6,986	1	,008
N of Valid Cases	117		

a. 12 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.}=0.028 < 0.05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης. Στην περίπτωση αυτή διερευνάται περαιτέρω η ύπαρξη και η ισχύς της μεταξύ τους συσχέτισης με το συντελεστή συσχέτισης kendall's tau-b. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει το αποτέλεσμα της συσχέτισης.

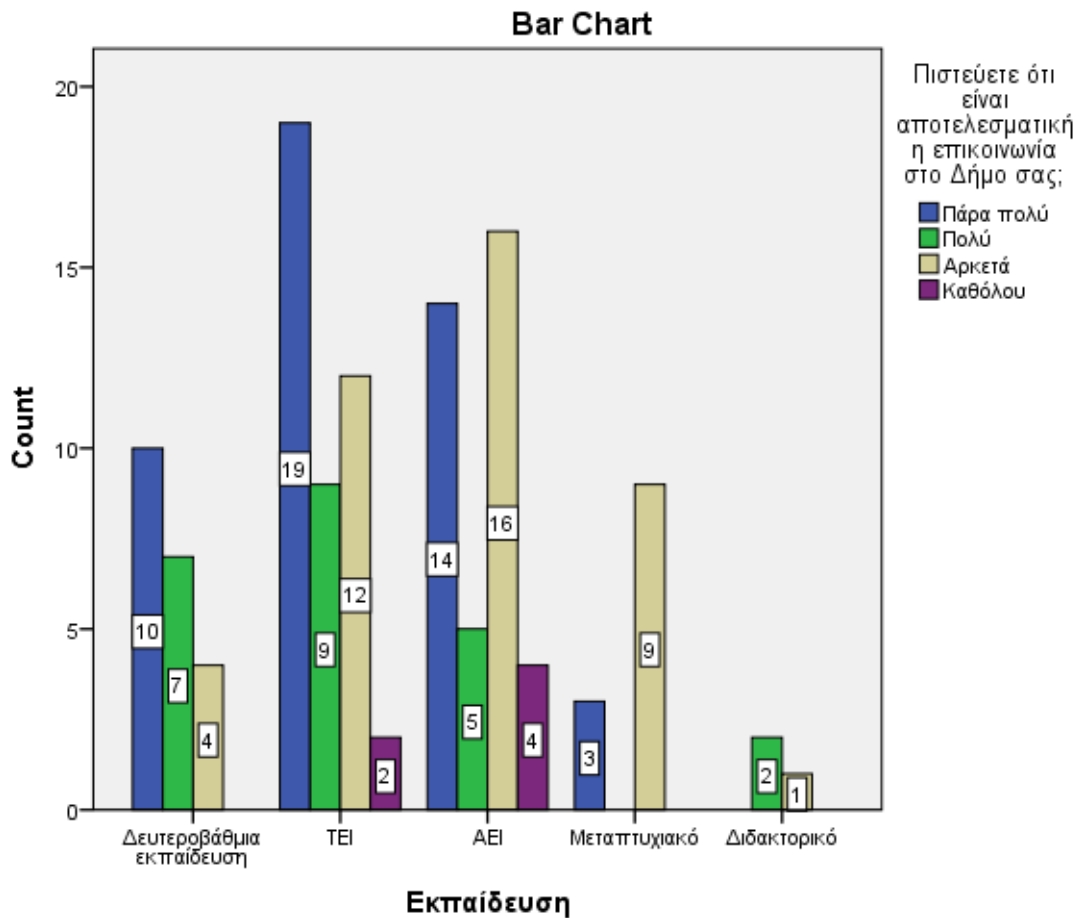
**Πίνακας 4.26:** Συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,219	,069	3,157	,002
N of Valid Cases		116			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.} = 0.02 < 0.05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ασυσχέτιστες. Επιπλέον η τιμή του συντελεστή Kendall's tau-b είναι 0,219 που υποδηλώνει μια χαμηλή προς μέτρια θετική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



**Γράφημα 4.20:** Εκπαίδευση \* Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας

Στην επόμενη ερώτηση εξετάζεται η Οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων σε σχέση με την ερώτηση Πόσο σημαντική θεωρείται την επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δείχνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

**Πίνακας 4.27:** Πίνακας Συνάφειας Οικογενειακή κατάσταση \* Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας

**Οικογενειακή κατάσταση \* Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;**

**Crosstabulation**

		Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;			Total
		Πάρα πολύ	Πολύ	Καθόλου	
Οικογενειακή κατάσταση	Count	73	5	3	81
	% within Οικογενειακή κατάσταση	90,1%	6,2%	3,7%	100,0%
	Έγγαμος/η	73,7%	41,7%	50,0%	69,2%
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;				
	% of Total	62,4%	4,3%	2,6%	69,2%
	Count	26	7	3	36
	% within Οικογενειακή κατάσταση	72,2%	19,4%	8,3%	100,0%
	Άγαμος/η	26,3%	58,3%	50,0%	30,8%
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;				
	% of Total	22,2%	6,0%	2,6%	30,8%
Total	Count	99	12	6	117
	% within Οικογενειακή κατάσταση	84,6%	10,3%	5,1%	100,0%
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	84,6%	10,3%	5,1%	100,0%

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, από τους 81 εγγάμους ερωτηθέντες οι 73 (ποσοστό 90,1%) θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους, οι 5 (ποσοστό 6,2%) τη θεωρούν Πολύ σημαντική και οι 3 (ποσοστό 3,7%) δεν τη θεωρούν Καθόλου σημαντική. Επιπλέον, από τους 36 άγαμους ερωτώμενους οι 26 (ποσοστό 72,2%) θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους, οι 7 (ποσοστό 19,4%) τη θεωρούν Πολύ σημαντική και οι 3 (ποσοστό 8,3%) δεν τη θεωρούν Καθόλου σημαντική. Ο στατιστικός έλεγχος που ακολούθησε παρατίθεται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 4.28:** Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας Pearson Chi-Square

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,266 <sup>a</sup>	2	,044
Likelihood Ratio	5,811	2	,055
Linear-by-Linear Association	3,658	1	,056
N of Valid Cases	117		

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,85.

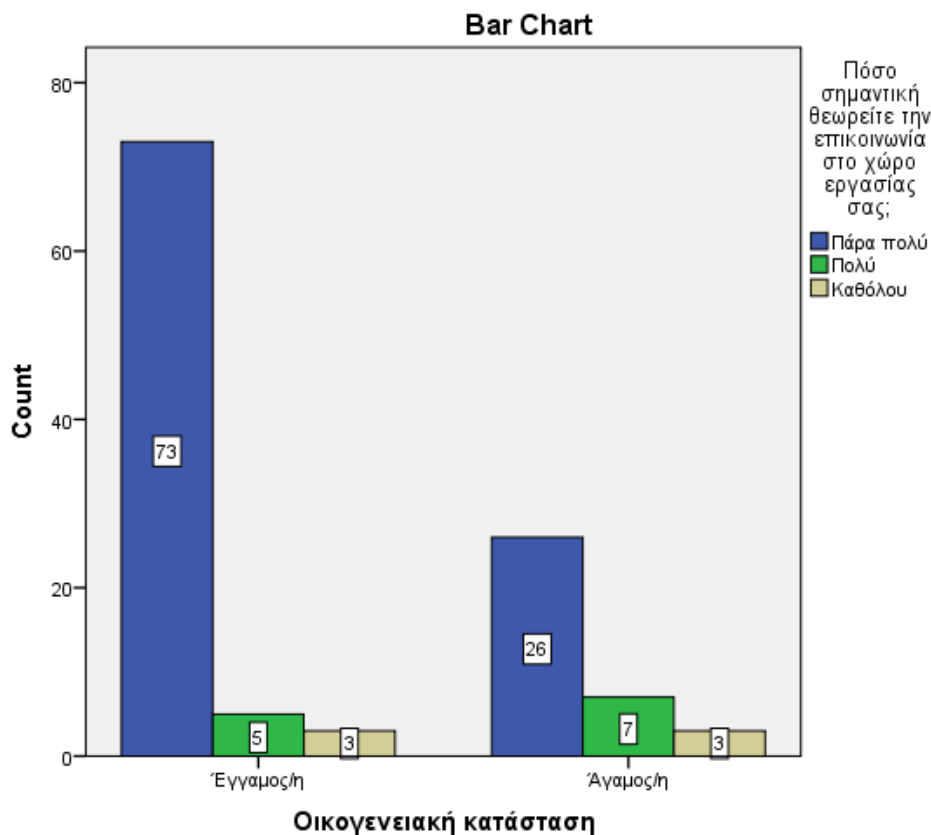
Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.} = 0.044 < 0.05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης. Στην περίπτωση αυτή διερευνάται περαιτέρω η ύπαρξη και η ισχύς της μεταξύ τους συσχέτισης με το συντελεστή συσχέτισης kendall's tau-b. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει το αποτέλεσμα της συσχέτισης.

**Πίνακας 4.29:** Συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,222	,097	2,137	,033
	Spearman Correlation	,226	,099	2,484	,014 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,178	,099	1,935	,055 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		117			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $sig. = 0,033 < 0,05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ασυσχέτιστες. Επιπλέον η τιμή του συντελεστή Kendall's tau-b είναι 0,222 που υποδηλώνει μια ελαφρά θετική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



**Γράφημα 4.21:** Οικογενειακή κατάσταση \* Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας

Στη συνέχεια εξετάζεται η ερώτηση Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας, σε σχέση με την ερώτηση Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων. Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δείχνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν.



**Πίνακας 4.30:** Πίνακας Συνάφειας Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας \* Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων

**Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας; \* Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων; Crosstabulation**

		Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;				Total	
		Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο		
Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	Πάρα πολύ	Count	34	24	38	3	99
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	34,3%	24,2%	38,4%	3,0%	100,0%
		% within Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;	94,4%	80,0%	84,4%	50,0%	84,6%
		% of Total	29,1%	20,5%	32,5%	2,6%	84,6%
	Πολύ	Count	2	3	7	0	12
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	16,7%	25,0%	58,3%	0,0%	100,0%
		% within Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;	5,6%	10,0%	15,6%	0,0%	10,3%
		% of Total	1,7%	2,6%	6,0%	0,0%	10,3%
	Καθόλου	Count	0	3	0	3	6
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
		% within Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;	0,0%	10,0%	0,0%	50,0%	5,1%
		% of Total	0,0%	2,6%	0,0%	2,6%	5,1%
Total	Count	36	30	45	6	117	
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	30,8%	25,6%	38,5%	5,1%	100,0%	
	% within Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	30,8%	25,6%	38,5%	5,1%	100,0%	

Από τον παραπάνω πίνακα ότι από τα 99 άτομα που θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, οι 34 (ποσοστό 34,3%) θεωρούν επίσης ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Πάρα πολύ τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων, οι 24 (ποσοστό 24,2%) θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Πολύ τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων, οι 38 (ποσοστό 38,4%) θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Αρκετά τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων και οι 3 (ποσοστό 3%) θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Λίγο τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων. Στη συνέχεια από τα 12 άτομα που θεωρούν Πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, οι 2 (ποσοστό 16,7%) θεωρούν επίσης ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Πάρα πολύ τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων, οι 3 (ποσοστό 25%) θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Πολύ τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων και οι 7 (ποσοστό 58,3%) θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Αρκετά τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων. Τέλος, από τα 6 άτομα που δεν θεωρούν Καθόλου σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, οι 3 θεωρούν επίσης ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Πολύ τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων και οι άλλοι 3 θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους, ευνοεί Λίγο τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων. Ο στατιστικός έλεγχος που ακολούθησε παρατίθεται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 4.31:** Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας Pearson Chi-Square

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,061 <sup>a</sup>	6	,000
Likelihood Ratio	22,368	6	,001
Linear-by-Linear Association	9,716	1	,002
N of Valid Cases	117		

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,31.

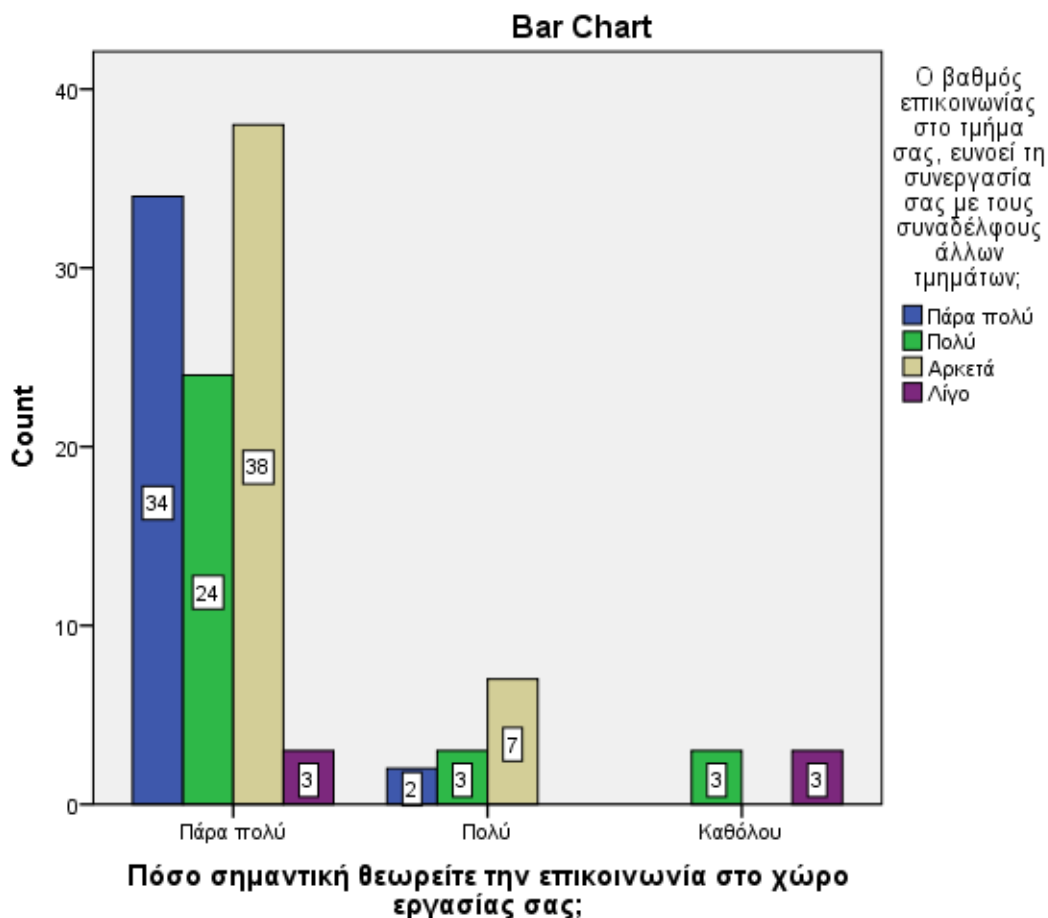
Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.} = 0.00 < 0.05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης. Στην περίπτωση αυτή διερευνάται περαιτέρω η ύπαρξη και η ισχύς της μεταξύ τους συσχέτισης με το συντελεστή συσχέτισης Kendall's tau-b. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει το αποτέλεσμα της συσχέτισης.

**Πίνακας 4.32:** Συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,177	,081	2,029	,042
	Spearman Correlation	,192	,088	2,096	,038 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	,289	,122	3,242	,002 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		117			

- a. Not assuming the null hypothesis.
- b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.
- c. Based on normal approximation.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.} = 0.042 < 0.05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ασυσχέτιστες. Επιπλέον η τιμή του συντελεστή Kendall's tau-b είναι 0,177 που υποδηλώνει μια ελαφρά θετική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



**Γράφημα 4.22:** Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας \*  
 Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων

Στη συνέχεια εξετάζεται η ερώτηση Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας, σε σχέση με την ερώτηση Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων. Ο πίνακας συνάφειας που ακολουθεί δείχνει τα αποτελέσματα που προέκυψαν.

**Πίνακας 4.33:** Πίνακας Συνάφειας Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας \* Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων

Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας; \* Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων; Crosstabulation

		Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;			Total	
		Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά		
Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	Πάρα πολύ	Count	32	31	36	99
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	32,3%	31,3%	36,4%	100,0%
		% within Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;	76,2%	79,5%	100,0%	84,6%
		% of Total	27,4%	26,5%	30,8%	84,6%
	Πολύ	Count	5	7	0	12
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	41,7%	58,3%	0,0%	100,0%
		% within Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;	11,9%	17,9%	0,0%	10,3%
		% of Total	4,3%	6,0%	0,0%	10,3%
	Καθόλου	Count	5	1	0	6
		% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	83,3%	16,7%	0,0%	100,0%
		% within Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;	11,9%	2,6%	0,0%	5,1%
		% of Total	4,3%	0,9%	0,0%	5,1%
Total	Count	42	39	36	117	
	% within Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;	35,9%	33,3%	30,8%	100,0%	
	% within Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	35,9%	33,3%	30,8%	100,0%	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από τους 99 ερωτώμενους που θεωρούν Πάρα πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους οι 32

(ποσοστό 32,3%) πιστεύουν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στην εργασία τους επηρεάζει Πάρα πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων, οι 31 (ποσοστό 31,3%) πιστεύουν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στην εργασία τους επηρεάζει Πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων και τέλος οι 36 (ποσοστό 31,3%) πιστεύουν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στην εργασία τους επηρεάζει Αρκετά την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Περαιτέρω, από τους 12 ερωτώμενους που θεωρούν Πολύ σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους οι 5 (ποσοστό 41,7%) πιστεύουν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στην εργασία τους επηρεάζει Πάρα πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων και οι 7 (ποσοστό 58,3%) πιστεύουν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στην εργασία τους επηρεάζει Πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τέλος από τα 6 άτομα που δεν θεωρούν Καθόλου σημαντική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους, οι 5 (ποσοστό 83,3%) πιστεύουν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στην εργασία τους επηρεάζει Πάρα πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων και ένα άτομο (ποσοστό 16,7%) πιστεύει ότι ο βαθμός επικοινωνίας στην εργασία επηρεάζει Πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ο στατιστικός έλεγχος που ακολούθησε παρατίθεται στον επόμενο πίνακα.

**Πίνακας 4.34:** Στατιστικός έλεγχος Ανεξαρτησίας Pearson Chi-Square

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,641 <sup>a</sup>	4	,009
Likelihood Ratio	17,800	4	,001
Linear-by-Linear Association	8,728	1	,003
N of Valid Cases	117		

a. 6 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,85.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.} = 0,009 < 0,05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης. Στην περίπτωση αυτή διερευνάται περαιτέρω η ύπαρξη και η ισχύς της μεταξύ τους συσχέτισης με το συντελεστή συσχέτισης kendall's tau-b. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει το αποτέλεσμα της συσχέτισης.

**Πίνακας 4.35:** Συντελεστής συσχέτισης Kendall's tau-b

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,252	,063	-3,333	,001
	Spearman Correlation	-,268	,068	-2,986	,003 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,274	,060	-3,059	,003 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		117			

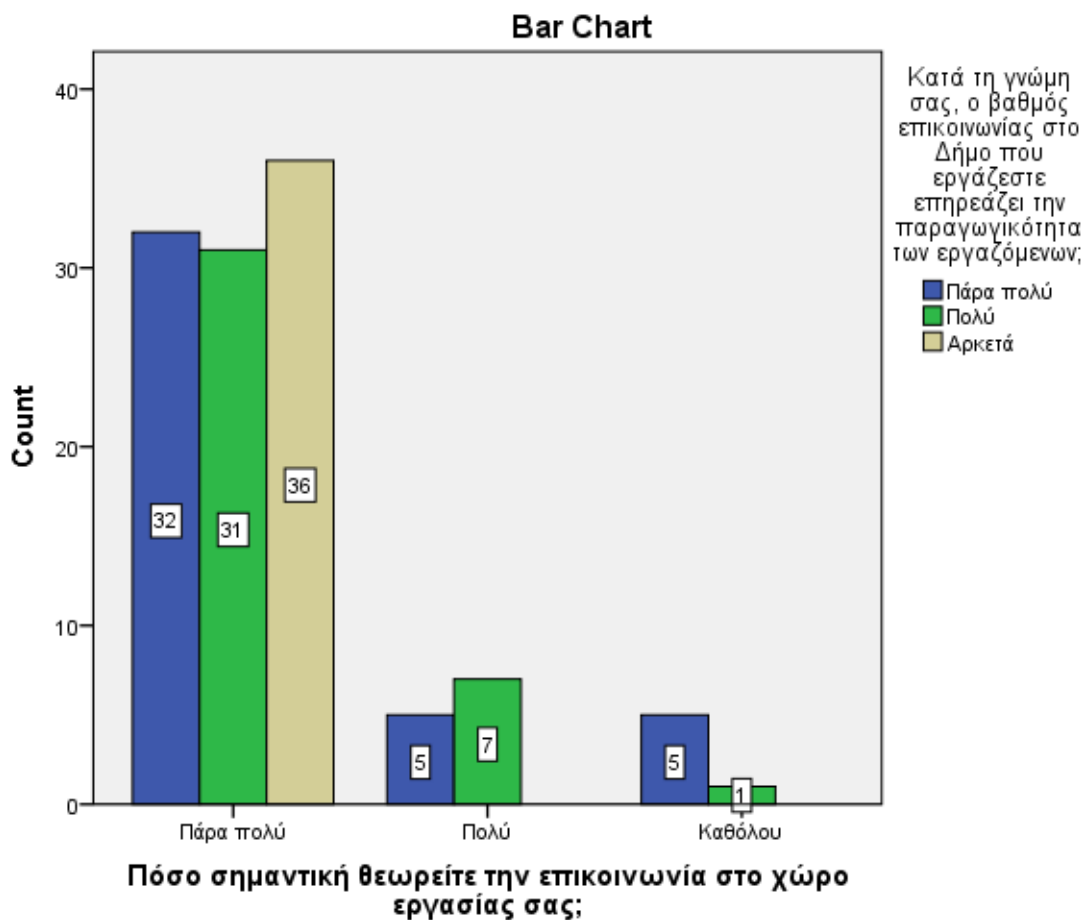
a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

**Πίνακας :** Συντελεστής Συσχέτισης Kendall's tau-b

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι  $\text{sig.} = 0.001 < 0.05$ , επομένως απορρίπτουμε την  $H_0$  και συνεπώς οι μεταβλητές δεν είναι ασυσχέτιστες. Επιπλέον η τιμή του συντελεστή Kendall's tau-b είναι  $-0,252$  που υποδηλώνει μια ελαφρά αρνητική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή μειώνεται η άλλη. Ακολουθεί το αντίστοιχο γράφημα.



**Γράφημα 4.23:** Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας \*  
 Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

### 5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν συνολικά 117 άτομα, εκ των οποίων το 59% των ερωτηθέντων ήταν άνδρες, ήτοι 69 άτομα, ενώ το 41% ήταν γυναίκες, ήτοι 48 άτομα. Η περιγραφική στατιστική που πραγματοποιήθηκε κατέδειξε τα εξής συμπεράσματα:

- η Λεκτική επικοινωνία είναι ο κυρίαρχος τύπος επικοινωνίας και ακολουθούν η Γραπτή και η Προφορική,
- η επικοινωνία πραγματοποιείται Κάθετα, δηλαδή από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας,
- τα τρία πιο διαδεδομένα μέσα επικοινωνίας είναι το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό μήνυμα και το διαδίκτυο,
- το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων, 84,6% (99 άτομα), θεωρούν ότι η επικοινωνία είναι σημαντική στο χώρο εργασίας τους,
- οι λόγοι που θεωρούν οι εργαζόμενοι σημαντική την επικοινωνία είναι: α) Υπάρχει καθοδήγηση από τους ανωτέρους και αυτό διευκολύνει το έργο των υπαλλήλων, β) επιτυγχάνονται οι στόχοι του Δήμου, και γ) Υπάρχει κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων,
- ένας στους τρεις υπαλλήλους, ποσοστό 38,5%, (45 άτομα) θεωρούν Πάρα πολύ αποτελεσματική την επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους,
- όσοι θεωρούν ότι δεν είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο χώρο εργασίας τους αναφέρουν ως βασικούς λόγους τους εξής: α) Ατομικές αντιλήψεις / στάσεις, β) Ασαφές μηνύματα και γ) Δεν υπάρχει ανατροφοδότηση/χρόνος και απόσταση,
- ένας στους τρεις υπαλλήλους, ποσοστό 38,5%, (45 άτομα) θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας του τμήματος τους ευνοεί Αρκετά τη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων,
- σχεδόν ένας στους δύο ερωτώμενους, ποσοστό 46,2% (54 άτομα), θεωρεί ότι ο βαθμός επικοινωνίας του τμήματος τους ευνοεί Πάρα πολύ τη συνεργασία με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα τους,

- σχεδόν ένας στους τρεις εργαζόμενους, ποσοστό 35,9% (42 άτομα) θεωρεί ότι ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει Πάρα πολύ την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Από τις παραπάνω πληροφορίες διαπιστώνεται ότι οι υπάλληλοι της Δημόσιας και Τοπικής Αυτοδιοίκησης χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον τη Λεκτική επικοινωνία. Επιπλέον, η Κάθετη επικοινωνία είναι η κυρίαρχη μορφή επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων (η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι είναι προτιμώμενη μέθοδος επικοινωνίας) με το τηλέφωνο να είναι το πιο διαδεδομένο μέσο. Ο τρόπος αυτός της επικοινωνίας φαίνεται να ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων στα διάφορα τμήματα εργασίας.

Με τα ευρήματα αυτά επιτελείται ο σκοπός της εργασίας -που είναι να διαπιστώσει πώς πραγματοποιείται η επικοινωνία (τρόπος, μέθοδοι, μέσα) στη Δημόσια και Τοπική Αυτοδιοίκηση και κατά πόσο ο βαθμός επικοινωνίας ευνοεί τη συνεργασία μεταξύ συναδέλφων στα διάφορα τμήματα εργασίας- και απαντώνται τα τρία πρώτα ερευνητικά ερωτήματα (1. Για ποιους λόγους θεωρείται σημαντική η επικοινωνία στους οργανισμούς, 2. Ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν και δεν είναι αποτελεσματική, 3. Αν ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων). Περαιτέρω, από τα παραπάνω ευρήματα καθίσταται σαφές η σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στην επικοινωνία. Οι θετικές επιπτώσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας αναφερθήκαν και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση. Πιο συγκεκριμένα ο Hargie, (2016) υπογραμμίζει ότι η επικοινωνία βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων, αποτελεί πηγή πληροφόρησης και κοινωνικοποίησης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα ευνοεί τη συνεργασία.

Ακολούθως, σε ότι αφορά τις συσχετίσεις που πραγματοποιήθηκαν η ανάλυση έδειξε ότι:

- Το Φύλο και το «Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας» είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους (δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας μεταβλητής δεν προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης),
- Το Φύλο και το «Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας» είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους,
- Η Εκπαίδευση και το «Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας» είναι εξαρτημένες μεταξύ τους (δηλαδή οι μεταβολές στις τιμές της μιας προκαλούν μεταβολές στις τιμές της άλλης), αλλά ασυσχέτιστες,

- Η Εκπαίδευση και το «Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας» είναι εξαρτημένες μεταξύ τους και σχετίζονται με μια χαμηλή προς μέτρια θετική συσχέτιση (δηλαδή όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη),
- Η Οικογενειακή κατάσταση και το «Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας» είναι εξαρτημένες μεταξύ τους και σχετίζονται μια ελαφρά θετική συσχέτιση,
- Η Οικογενειακή κατάσταση και το Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας» είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους,
- Η ερώτηση «Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας» με την ερώτηση «Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, ευνοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων» είναι εξαρτημένες μεταξύ τους και σχετίζονται μια ελαφρά θετική συσχέτιση,
- Η ερώτηση «Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας με την ερώτηση «Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων» είναι εξαρτημένες μεταξύ τους και σχετίζονται με μια ελαφρά αρνητική συσχέτιση (Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μια μεταβλητή μειώνεται η άλλη).

Με τις συσχετίσεις που μελετήθηκαν απαντώνται τα υπόλοιπα ερευνητικά ερωτήματα (1.Εάν το φύλο, η εκπαίδευση και η οικογενειακή κατάσταση σχετίζονται με το πόσο σημαντική θεωρεί κάποιος την επικοινωνία στο χώρο εργασίας, 2. Εάν το φύλο, η εκπαίδευση και η οικογενειακή κατάσταση σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, 3. Αν το ποσό σημαντική θεωρεί κάποιος εργαζόμενος την επικοινωνία σχετίζεται με την παραγωγικότητα των εργαζομένων). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το Φύλο δεν σχετίζεται με το πόσο σημαντική θεωρεί κάποιος την επικοινωνία στο χώρο εργασίας αλλά ούτε και με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Αντίθετα η Εκπαίδευση των ερωτώμενων σχετίζεται θετικά, ενώ η Οικογενειακή Κατάσταση σχετίζεται θετικά μόνο με το πόσο σημαντική θεωρεί κάποιος την επικοινωνία στο χώρο εργασίας. Τέλος, το πόσο σημαντική θεωρεί κάποιος εργαζόμενος την επικοινωνία σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Συνοψίζοντας, η σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας σε οργανισμούς είναι ανυπολόγιστη και όσο περισσότερο σημασία δίνουν οι υπεύθυνοι στη σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία, τόσο περισσότερο επιτυγχάνονται οι στόχοι και

παρέχονται ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πολίτες. Ωστόσο, επειδή και η οριζόντια αλλά και η διαγώνια επικοινωνία διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο σε κάθε οργάνωση θα πρέπει να μην παραμερίζονται αλλά να ενισχύονται για να πραγματοποιείται ομαδική συνεργασία, συντονισμός, έλεγχος και αξιολόγηση.

## 5.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στα πλαίσια εκπόνησης μιας ερευνητικής εργασίας υπάρχουν πάντα περιορισμοί που εμποδίζουν τον ερευνητή, όχι τόσο στο να ολοκληρώσει την έρευνά του, όσο το να σχηματίσει μια πιο ολοκληρωμένη άποψη. Στην παρούσα εργασία ένας περιορισμός είναι ότι όλοι οι ερωτώμενοι της Δημοσίας Διοίκησης-Τοπικής Αυτοδιοίκησης προσέρχονται από μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή που ανήκει σε έναν Δήμο. Επιπλέον, πολλές φορές οι άνθρωποι δεν δίνουν την απαραίτητη σημασία στις έρευνες με αποτέλεσμα να συμπληρώνουν βιαστικά ή μηχανικά το ερωτηματολόγιο. Τέλος, το γεγονός ότι ο ερευνητής έχει μικρό σχετικά χρονικό διάστημα να ολοκληρώσει την έρευνά του, δεν του παρέχεται η δυνατότητα να συγκεντρώσει μεγάλο δείγμα.

## 5.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα αποτελεί σημαντικό αρωγό και πηγή βοήθειας στην ανακάλυψη νέας γνώσης ή στην εμβάθυνση της ήδη υπάρχουσας. Προς αυτήν την κατεύθυνση η εργασία αυτή, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μια περαιτέρω έρευνα σε ένα μεγαλύτερο δείγμα τόσο γεωγραφικά αλλά και οργανικά. Δηλαδή να απευθύνεται και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και σε άλλους οργανισμούς του Δημοσίου τομέα για μια πιο ολοκληρωμένη άποψη.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ασπρίδης, Μ.Γ., Τσέλιος, Δ. & Ρωσσίδης, Φ.Ι. (2018). *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, Θεωρητική και Πρακτική προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Πασχαλιώρη, Β. & Μίλεση, Χρ. (χ.χ.). Η ποιοτική μέθοδος της «συμμετοχικής» παρατήρησης: Επισημάνσεις και προβληματισμοί. *Επιθεώρηση Εκπαιδευτικών Θεμάτων*, 20-33. Ανακτήθηκε 10 Ιανουαρίου 2020, από <http://www.pi-schools.gr/download/publications/epitheorisi/teyxos10/020-033.pdf>
- Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Χαλικιάς, Μ., Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π. (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Ανακτήθηκε 10 Ιανουαρίου 2020, από [http://ntst-aegean.teipir.gr/sites/default/files/forum/spss\\_book.pdf](http://ntst-aegean.teipir.gr/sites/default/files/forum/spss_book.pdf)
- Gall, D.M., Borg R.W. & Gall, P.J. (2014). *Εκπαιδευτική έρευνα. Βασικές αρχές*. Nicosia: Πασχαλίδης.
- Schermerhorn, R.J. (2012). *Εισαγωγή στο management*. Αθήνα: Πασχαλίδης.

## Ξένη Βιβλιογραφία

- “Introduction to Communication”. Retrieved November 17, 2019, from <http://ioc.edu.my/images/demo/printedMaterial/OUMH1203.pdf>
- Akilandeswari, V., Dinesh Kumar, A., Pavithra, M., Thawlath Mariyam, A. & Nasreen Banu, J. (2015). *International Journal of Multidisciplinary Research and Modern Education (IJMRME)*, Vol.1 (No.1), 154-156. Retrieved November 15, 2019, from <http://rdmodernresearch.org/wp-content/uploads/2015/09/20.pdf>
- Cacciattolo, K. (2015). Defining Organizational Communication. *European Scientific Journal*, Vol.11 (No.20), 79-87. Retrieved November 13, 2019, from <https://pdfs.semanticscholar.org/5c88/3d975a8cf034e93088311c50d8c1f8b5eb63.pdf>
- Daniel, C.E. & Eze, L.O. (2016). The role of formal and informal communication in determining employee affective and continuance commitment in oil and gas companies. *International Journal of Advanced Academic Research*, Vol.2 (No.9), 33-44. Retrieved November 15, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/309313594\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_FORMAL\\_AND\\_INFORMAL\\_COMMUNICATION\\_IN\\_DETERMINING\\_EMPLOYEE\\_AFFECTIVE\\_AND\\_CONTINUANCE\\_COMMITMENT\\_IN\\_OIL\\_AND\\_GAS\\_COMPANIES](https://www.researchgate.net/publication/309313594_THE_ROLE_OF_FORMAL_AND_INFORMAL_COMMUNICATION_IN_DETERMINING_EMPLOYEE_AFFECTIVE_AND_CONTINUANCE_COMMITMENT_IN_OIL_AND_GAS_COMPANIES)
- Dixit, A. (2018). Communication is Incomplete without Feedback. *Acclaims*, Vol.1, 1-8. Retrieved November 15, 2019, from <http://www.penacclaims.com/wp-content/uploads/2018/08/Archit-Dixit.pdf>
- Hargie, O. (2016). The importance of communication for organisational effectiveness, 15-32. Retrieved November 24, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/304626602\\_The\\_Importance\\_of\\_Communication\\_for\\_Organisational\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/304626602_The_Importance_of_Communication_for_Organisational_Effectiveness)
- Kapur, R. (2018). Barriers to Effective Communication. Retrieved November 17, 2019, from [https://www.researchgate.net/publication/323794732\\_Barriers\\_to\\_Effective\\_Communication/link/5aab2bb1aca272d39cd7adb8/download](https://www.researchgate.net/publication/323794732_Barriers_to_Effective_Communication/link/5aab2bb1aca272d39cd7adb8/download)
- Kelvin-Iloafu, E.L. (2016). The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol.6 (No.12), 93-99. Retrieved November 15, 2019, from

<https://www.researchgate.net/publication/327212629> THE ROLE OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN STRATEGIC MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS

Kumbhar, M.V. (2013). Business Communications. Retrieved November 20, 2019, from

<https://www.researchgate.net/publication/235938453> Business Communication

Lunenburg, C.F. (2010). Communication: The Process, Barriers and Improving Effectiveness. *Schooling*, Vol. 1 (No 1), 1-11. Retrieved November 13, 2019, from

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Communication%20Schooling%20V1%20N1%202010.pdf>

Markovic, R.M. & Salamzadeh, A. (2018). The Importance of Communication in Business Management. *Business Economics and Entrepreneurship*, 11-28.

Retrieved November 22, 2019, from

<https://www.researchgate.net/publication/328630849> The Importance of Communication in Business Management/link/5bd971994585150b2b9383c7/download

Sadia, A., Mohd B., Kadir, A.Z. & Sanif, S. (2016). The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, Vol.2 (No.2), 34-39. Retrieved November 18, 2019, from

<https://www.researchgate.net/publication/319581045> The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow/link/59bfbf06458515e9cfd52782/download

Shonubi, A.O. & Akintaro, A.A. (2016). The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, Vol. 3 (No 3), 1904-1914. Retrieved November 13, 2019, from

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pkABmOy1IUyJ:https://valleyinternational.net/index.php/theijsshi/article/download/352/346+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=gr>

Shonubi, A.O. & Akintaro, A.A. (2016). The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance. *Valley International Journal*, Vol.3 (No.3), 1904-1914. Retrieved November 20, 2019, from

<file:///C:/Users/Anastasia/Downloads/352-Article%20Text-676-1-10-20171230.pdf>

- Tankosic, M., Ivetic, P. & Micelic, K. (2017). Managing internal and external Communication in a Competitive Climate via EDI concept. *International Journal of Communications*, Vol. 2, 1-6. Retrieved November 17, 2019, from <https://pdfs.semanticscholar.org/e4e6/3cca6b3411f97dc312119cbbc155f6461704.pdf>
- Velentzas, J.P. & Broni, G. (n.d.). Communication cycle: Definition, process, models and examples. 117-131. Retrieved November 13, 2019, from <https://pdfs.semanticscholar.org/da4e/69265653057d6f03fdc4ce3692b4e6923a0f.pdf>



## Παράρτημα ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### **A. Δημογραφικά στοιχεία**

#### **1. Φύλλο**

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### **2. Ηλικία**

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- 51+

#### **3. Εκπαίδευση**

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ΤΕΙ
- ΑΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

#### **4. Οικογενειακή κατάσταση**

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

#### **5. Ποια η θέση που κατέχετε στον οργανισμό;**

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Διευθυντής

## **B. Τρόπος και μέθοδοι επικοινωνίας**

### **6. Ποιους τύπους επικοινωνίας χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας;**

Λεκτική επικοινωνία	
Μη λεκτική επικοινωνία	
Γραπτή επικοινωνία	
Προφορική επικοινωνία	
Ηλεκτρονική επικοινωνία	

### **7. Πώς πραγματοποιείται η επικοινωνία στο Δήμο σας;**

Οριζόντια, δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ομάδων και εργαζομένων στο ίδιο ή παρόμοιο επίπεδο	
Κάθετα, δηλαδή από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας	
Κάθετα, δηλαδή από τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη	
Διαγώνια, δηλαδή μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα	

### **8. Με ποια μέσα πραγματοποιείται, κυρίως, η επικοινωνία;**

Μέσω διαδικτύου	
Με Τηλεδιάσκεψη	
Με Ηλεκτρονικά μηνύματα	
Με Εκθέσεις	
Με Παρουσιάσεις	
Μέσω τηλεφώνου	
Με πίνακες (forum), οι οποίοι βρίσκονται σε κεντρικό σημείο	
Μέσω συνεδριάσεων	

## Γ. Η σημασία της επικοινωνίας

### 9. Πόσο σημαντική θεωρείτε την επικοινωνία στο χώρο εργασίας σας;

Πάρα πολύ	
Πολύ	
Αρκετά	
Καθόλου	
Λίγο	

### 10. Εάν τη θεωρείτε σημαντική, για ποιους λόγους;

Επιτυγχάνονται οι στόχοι του Δήμου	
Υπάρχει καθοδήγηση από τους ανωτέρους και αυτό διευκολύνει το έργο των υπαλλήλων	
Βοηθάει στον έλεγχο	
Υπάρχει κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων	
Πραγματοποιείται ανταλλαγή ιδεών και την εξάπλωση της γνώσης	

### 11. Πιστεύετε ότι είναι αποτελεσματική η επικοινωνία στο Δήμο σας;

Πάρα πολύ	
Πολύ	
Αρκετά	
Καθόλου	
Λίγο	

### 12. Αν πιστεύετε ότι δεν είναι αποτελεσματική ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν;

Πολιτισμικές διαφορές	
Η Επιλογή καναλιών	
Η κακή επιλογή των λέξεων	
Ατομικές αντιλήψεις / στάσεις	
Περιβαλλοντικά ζητήματα	
Ασαφές μηνύματα	
Δεν υπάρχει ανατροφοδότηση	
Χρόνος και Απόσταση	
Συναισθηματικοί ή αντιληπτικοί φραγμοί	

**13. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, εννοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων;**

Πάρα πολύ	
Πολύ	
Αρκετά	
Καθόλου	
Λίγο	

**14. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας, εννοεί τη συνεργασία σας με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα σας;**

Πάρα πολύ	
Πολύ	
Αρκετά	
Καθόλου	
Λίγο	

**15. Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στο Δήμο που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;**

Πάρα πολύ	
Πολύ	
Αρκετά	
Καθόλου	
Λίγο	

**16. Κατά την γνώμη σας, η δομή του Δήμου χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία;**

Πάρα πολύ	
Πολύ	
Αρκετά	
Καθόλου	
Λίγο	