

**ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

## **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΩΝ  
ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ ΔΑΣΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ  
ΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ  
ΔΑΣΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ- ΘΡΑΚΗΣ  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΧΡΥΣΑΝΘΗ Θ. ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ**

**A.M.: 492**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Δρ. ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΑΡΑΒΑΣΙΛΗΣ**

**Σέρρες, Δεκέμβριος 2023**

Η εργασία (Thesis) υποβάλλεται για τη μερική κάλυψη των απαιτήσεων για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψης προσωπικής ευθύνης.

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η ΜΔΕ προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η Δηλούσα

ΧΡΥΣΑΝΘΗ ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΟΥ

Σέρρες, Δεκέμβριος 2023

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	v
ABSTRACT .....	vii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	ix
Κατάλογος Πινάκων.....	x
Κατάλογος Σχημάτων .....	xi
Κατάλογος Γραφημάτων .....	xii
Κατάλογος Συντομογραφιών και Ακρωνυμίων.....	xiii
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1. Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής.....	14
2. Ερευνητικά Ερωτήματα .....	15
3. Δομή εργασίας .....	16
II. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ.....	18
1. Αλλαγή: Έννοια και Είδη Αλλαγών.....	18
2. Διοίκηση Αλλαγών: Ορισμός και έννοια .....	20
3. Στάδια-Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών .....	23
4. Στρατηγικές Διοίκησης Αλλαγών .....	29
5. Αποτελεσματική Διοίκηση Αλλαγών.....	30
III. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π).....	34
1. Έννοια-χαρακτηριστικά.....	34
2. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	40
3. Στάδια για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	43
4. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	44
5. Εμπόδια στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	47
6. Συστήματα εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα.....	50

6.1. Γενικά .....	50
6.2. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας .....	53
6.3. Τα πρότυπα ποιότητας ISO .....	55
6.4. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) .....	60
IV. ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	67
V. ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	75
VI. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	79
1. Γενικά .....	79
2. Ηγεσία και ρόλος των διοικητικών στελεχών στην επίτευξη της διοίκησης ολικής ποιότητας .....	82
3. Στάση των υπάλληλων έναντι της υιοθέτησης αλλαγών .....	84
VII. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.) ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ .....	93
VIII. ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ .....	94
1 Σκοπός έρευνας .....	94
2 Μεθοδολογία έρευνας .....	94
2.1 Μεθοδολογία προσέγγισης και ερευνητικά ερωτήματα .....	94
2.2 Πεδίο έρευνας-Πληθυσμός - δείγμα έρευνας .....	95
2.3 Εργαλείο μέτρησης - δημιουργία ερωτηματολογίου .....	100
2.4 Επεξεργασία - ανάλυση δεδομένων .....	101
2.5 Ερευνητική διαδικασία και στατιστική ανάλυση .....	101
3 Αποτελέσματα έρευνας .....	102
3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	102
3.2 Ο δείκτης Alpha του Cronbach .....	104
3.3 Εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ..	105
3.4 Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	109

3.5 Συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	113
3.6 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis).....	116
3.7 Σύγκριση μέσων όρων των μεταβλητών της έρευνας .....	117
3.8 Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στις μεταβλητές .....	118
ΙΧ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	122
1 Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν .....	122
2 Συμπεράσματα .....	122
3 Προτάσεις.....	123
Βιβλιογραφία .....	124
1. Ελληνική βιβλιογραφία .....	124
2. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία.....	127
3. Δικτυακοί τόποι.....	130
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	138

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί έναν τρόπο διοίκησης, που τα τελευταία χρόνια άρχισε να γίνεται αντικείμενο μελέτης για την εφαρμογή της στο Δημόσιο Τομέα και την υιοθέτηση της από τους Οργανισμούς του Δημοσίου στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού και βελτίωσης του διοικητικού συστήματος αυτών. Έχει ως στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας ενός Οργανισμού - Υπηρεσίας μέσω της επικέντρωσης στις ανάγκες πολιτών αλλά και εργαζομένων, της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών για ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη, της συμμετοχή όλων των εργαζομένων, της συμμετοχής της ηγεσίας-ανώτατης διοίκησης, της λήψη αποφάσεων με αντικειμενικότητα και της μείωσης του κόστους παροχής βελτιωμένων προϊόντων-υπηρεσιών. Για την επίτευξη των παραπάνω είναι αναγκαία μεταξύ άλλων: α) Η υιοθέτηση αλλαγών που αφορούν στις οργανωσιακές διαδικασίες, στην απλοποίηση-συγχώνευση-αναδιοργάνωση των δομών των Υπηρεσιών-Οργανισμών, β) Η υιοθέτηση αλλαγών που αφορούν στην κατά το μέγιστο δυνατό αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών με την υιοθέτηση εκσυγχρονισμένων διαδικασιών όπως η χρήση της ψηφιακής υπογραφής, η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων κ.α., γ) Η Δέσμευση της ηγεσίας ως προς τις αρχές της ολικής ποιότητας, δ) Η συνεχής Εκπαίδευση των εργαζομένων κ.α.. Η επιτυχής εφαρμογή των αλλαγών εξαρτάται από τα διάφορα εμπόδια που θα παρουσιαστούν κατά την διαδικασία εφαρμογών τους. Για τους Δημόσιους Οργανισμούς τα εμπόδια έχουν να κάνουν κατά κύριο λόγο με την έλλειψη οράματος από μέρους της ηγεσίας, την αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή κ.α..

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει τις απόψεις των υπαλλήλων των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης αναφορικά με τις αλλαγές που προκύπτουν από την εισαγωγή και εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υπηρεσία.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός καταρτίστηκε ερευνητικό ερωτηματολόγιο με το οποίο συλλέχθηκαν δεδομένα που αφορούν α) στις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με την αποδοχή ή όχι των αλλαγών που απαιτούνται, β) στις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με την συμβολή της διοίκησης-ηγεσίας προς την κατεύθυνση των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γ) στις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη στάση της ανώτερης διοίκησης σχετικά με τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης έχουν θετική στάση απέναντι στη εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θεωρούν ότι είναι δυνατή η εφαρμογή και προσαρμογή των υπαλλήλων σε αυτά τα συστήματα αλλά διατηρούν επιφυλάξεις διατηρώντας ουδέτερη στάση ως προς τη συμβολή και στάση της διοίκησης της υπηρεσίας τους στην κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ και ιδιαίτερα αναγνωρίζουν ως κύριο εμπόδιο τη συμβολή και στάση της ανώτερης διοίκησης στο θέμα. Ιδιαίτερα οι υπάλληλοι μεγαλύτερου επιπέδου σπουδών έδειξαν περισσότερο διστακτικοί και αρνητικοί ως προς την συμβολή της διοίκησης και ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ. Την ίδια διστακτικότητα ως προς την συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ υπέδειξαν και οι υπάλληλοι που έχουν προϋπηρεσία 21-30 έτη με τους νεότερους υπαλλήλους να εμφανίζονται πιο πεπεισμένοι για τη θετική στάση της διοίκησης. Τέλος παρουσιάζεται μία σύγκλιση απόψεων μεταξύ των υπαλλήλων, των προϊσταμένων τμήματος και των προϊσταμένων διεύθυνσης για το θέμα.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση αλλαγών, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ποιότητα, αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα, Ηγεσία, Ανθρώπινο δυναμικό, Δασική Υπηρεσία.

## **ABSTRACT**

Total Quality Management (TQM) is a way of administration, which recently has been thoroughly studied for its application in the Public Sector and its adoption in Public Organizations in the context of synchronizing and improving their administrative system.

It aims to improve the effectiveness, efficiency and competitiveness of an Organization - Service by focusing on the needs of citizens and employees, improving the services provided to satisfy the citizen-client, the participation of all employees, the participation of the leadership - top management, making decisions with objectivity and reducing the cost of providing improved products-services. In order to achieve the above, it is necessary, among others: a) The adoption of changes concerning the organizational procedures, the simplification-merging-reorganization of the structures of the Services-Organizations,

b) The adoption of changes concerning the maximum possible utilization of Information Technology and Communications by adopting modernized procedures such as the use of digital signatures, the electronic circulation of documents, etc., c) The Commitment of the leadership to the principles of total quality, d) The continuous training of employees, etc. The successful implementation of the changes depends on the various obstacles that will be presented during their application process. For Public Organizations, the obstacles are mainly related to the lack of vision on the part of the leadership, the resistance of the employees to change, etc.

The purpose of this master's thesis is to investigate the opinions of the employees of the Forestry Services of the Forestry Policy Implementation Inspection of Macedonia-Thrace regarding the changes resulting from the introduction and implementation of Total Quality Management systems in the Service.

In order to achieve the above purpose, a research questionnaire was drawn up with which data were collected concerning a) the opinions of the employees regarding the acceptance or not of the changes required, b) the opinions of the employees regarding the contribution of the administration-leadership towards the direction of Total Quality Management systems and c) on employees' views on the attitude of senior management regarding Total Quality Management systems.

The results of the research showed that the civil servants of the Forestry Services of the Forestry Policy Implementation Inspection of Macedonia-Thrace have a positive attitude towards the implementation of changes governing the Total Quality



Management systems, they consider that it is possible to implement and adapt the employees to these systems but they maintain reservations by maintaining a neutral attitude regarding the contribution and attitude of their department's management in the direction of implementing a BOP system and especially recognize as the main obstacle the contribution and attitude of the senior management in the matter.

Especially the employees with a higher level of education were more hesitant and negative regarding the contribution of the management and senior management towards the implementation of the HSE system. Employees with 21-30 years of experience indicated the same hesitancy regarding the contribution of the service's management towards the implementation of the ILO system, with the younger employees appearing more convinced of the management's positive attitude. Finally, a convergence of opinions between employees, department heads and department heads on the subject is presented.

Keywords: Change management, Total Quality Management, quality, efficiency, productivity, Leadership, Human resources, Forest Service.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος, υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Ιωάννη Καραβασίλη. Από τη θέση αυτή επιθυμώ να του εκφράσω τις ευχαριστίες μου για την ανάθεση, την επίβλεψη και το συντονισμό της μεταπτυχιακής εργασίας καθώς και για τη συνεχή στήριξη, αμέριστη συμπαράσταση και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια εκπόνησης και υλοποίησης αυτής.

Ευχαριστίες αρμόζουν επίσης:

Στους Δρ. Σαμολαδά Ιωάννη και Δρ. Καραβασίλη Γεώργιο μέλη της επιτροπή εξέτασης της μεταπτυχιακής διατριβής για την καθοδήγησή τους και τη βοήθειά τους κατά τη διάρκεια συγγραφής της μεταπτυχιακής εργασίας.

Σε όλους τους καθηγητές και εισηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση» του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών καθώς και σε όλο το προσωπικό του Προγράμματος.

Στο προσωπικό των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης για τη διάθεσή τους και την προθυμία τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Στην οικογένειά μου και σε όλους τους φίλους μου για την ηθική στήριξη σε αυτή μου την προσπάθεια καθώς και στους συμφοιτητές μου με τους οποίους μοιραστήκαμε αυτό το ταξίδι των γνώσεων.

Τέλος θα ήθελα να αφιερώσω τον τίτλο στο μονάκριβο υιό μου Ιάσων που με άπλετη κατανόηση και υπομονή συνέβαλε καθοριστικά στην επιτυχία αυτού του επιχειρήματος.

## Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Σύγκριση του ΝΔΜ με τη ΔΟΠ και τη «Μετασχηματισμένη» ΔΟΠ.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Σύγκριση χαρακτηριστικών Μάνατζερ-προϊστάμενου με χαρακτηριστικά ηγέτη.	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή. ....	91
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Reliability Statistics (υπάλληλοι και συστήματα ΔΟΠ). ....	105
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Item Statistics(υπάλληλοι και συστήματα ΔΟΠ) .....	106
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Item-Total Statistics (υπάλληλοι και συστήματα ΔΟΠ).....	107
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Reliability Statistics (διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ).....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Item Statistics (διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ) .....	110
ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Item-Total Statistics (διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ).....	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Reliability Statistics (ανώτερη διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ) .....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Item Statistics (ανώτερη διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ) .....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Item-Total Statistics (ανώτερη διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ).....	114
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Συσχετίσεις μεταβλητών (Correlations).....	116
ΠΙΝΑΚΑΣ 15: Statistics (μεταβλητές της έρευνας).....	118

## Κατάλογος Σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1: Τα τρία στάδια υλοποίησης της αλλαγής κατά Lewin. ).....	24
ΣΧΗΜΑ 2: Μοντέλο διοίκησης αλλαγών κατά Spencer. ....	25
ΣΧΗΜΑ 3: Μοντέλο διοίκησης αλλαγών κατά Kotter. ....	28
ΣΧΗΜΑ 4: Τέσσερις τύποι στρατηγικών αλλαγών κατά J. Balogun and V. Hope Hailey. ...	30
ΣΧΗΜΑ 5: Οχτώ θεμελιώδη λάθη που συνδέονται με το μοντέλο διοίκησης αλλαγών κατά Kotter). .....	32
ΣΧΗΜΑ 6: Όροι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. ....	37
ΣΧΗΜΑ 7: Αξονες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	40
ΣΧΗΜΑ 8: Κριτήρια Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. ....	54
ΣΧΗΜΑ 9: Δομή του Κ.Π.Α.. ....	62
ΣΧΗΜΑ 10: Αρχές του Κ.Π.Α.....	64
ΣΧΗΜΑ 11: Δέκα Βήματα Βελτίωσης των οργανώσεων με τη χρήση του Κ.Π.Α.....	65

## Κατάλογος Γραφημάτων

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με το φύλο.....	102
ΓΡΑΦΗΜΑ 2: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με την ηλικία .....	103
ΓΡΑΦΗΜΑ 3: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με το επίπεδο σπουδών .....	103
ΓΡΑΦΗΜΑ 4: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας .....	104
ΓΡΑΦΗΜΑ 5: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο .....	104

## Κατάλογος Συντομογραφιών και Ακρωνυμίων

<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management
<b>ISO</b>	International Organization for Standards
<b>NPM</b>	New Public Management
<b>NQIS</b>	National Quality Infrastructure System
<b>QMS</b>	Quality Management System
<b>Δ.Ο.Π.</b>	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
<b>Ε.Σ.Υ.Π.</b>	Εθνικό Σύστημα Υποδομών Ποιότητας
<b>ΕΛ.Ο.Τ.</b>	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
<b>Κ.Π.Α</b>	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
<b>Ν.Δ.Δ.</b>	Νέα Δημόσια Διοίκηση
<b>Ν.Δ.Μ.</b>	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
<b>ΣΔΠ</b>	Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

## Ι. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1. Σκοπός της μεταπτυχιακής διατριβής

Τις τελευταίες δεκαετίες οι έννοιες ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, αποτελεσματικότητα - αποδοτικότητα - ανταγωνιστικότητα δημόσιας διοίκησης αποτέλεσαν αντικείμενο πληθώρας ερευνών και μελετών, θέμα πολιτικής συζήτησης, νομοθέτησης και προσπάθειας εφαρμογής στο δημόσιο τομέα.

Ο τρόπος διοίκησης που έχει ως στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας ενός Οργανισμού - Υπηρεσίας ορίστηκε ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι: α) Επικέντρωση στις ανάγκες πολιτών αλλά και εργαζομένων, β) Διαρκής βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών για ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη, γ) Συμμετοχή όλων των εργαζομένων, δ) Συμμετοχή της ηγεσίας-ανώτατης διοίκησης, ε) Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικότητα και στ) Παροχή βελτιωμένων προϊόντων-υπηρεσιών με λιγότερο κόστος. Τα μέσα για την επίτευξη των παραπάνω είναι μεταξύ άλλων: α) Η υιοθέτηση αλλαγών που αφορούν στις οργανωσιακές διαδικασίες, όπως απλοποίηση-συγχώνευση-αναδιοργάνωση των δομών των Υπηρεσιών, β) Η υιοθέτηση αλλαγών που αφορούν στην κατά το μέγιστο δυνατό αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών με εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, γ) Η συνεχής Εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων Βελτίωσης Ποιότητας κ.α.

Η υιοθέτηση όμως αλλαγών προϋποθέτει αλλαγή «ολικής» κουλτούρας στο δημόσιο τομέα. Το «κλειδί» για την αποτελεσματική εισαγωγή, εφαρμογή και εγκαθίδρυση συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο αποτελούν μεταξύ άλλων:

α) Από πλευρά της διοίκησης των οργανισμών:

- Η κατάρτιση στόχων και οράματος,
- Η έγκαιρη και σωστή ενημέρωση των εργαζομένων για την αναγκαιότητα των αλλαγών,
- Η προώθηση εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων,
- Η παρότρυνση των εργαζομένων για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης, κ.α..

β) Από πλευρά των εργαζομένων:

- Διάθεση για εγκατάλειψη της ρουτίνας που μέχρι σήμερα ακολουθούν κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων,
- Διάθεση για ενεργή συμμετοχή τόσο στο σχεδιασμό των αλλαγών όσο και στην εφαρμογή αυτών,
- Διάθεση για ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- Διάθεση για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση,
- Διάθεση για παραχώρηση αρμοδιοτήτων σε κατώτερους στη βαθμίδα υπαλλήλους για λήψη αποφάσεων,
- Διάθεση για παραχώρηση αξιωμάτων κ.α.

Γίνεται φανερό ότι το σπουδαιότερο ρόλο στην επίτευξη των απαιτούμενων αλλαγών τον κατέχουν οι εργαζόμενοι στους Δημόσιους Οργανισμούς. Εξάλλου είναι ευρέως γνωστό ότι οι ατομικές αντιλήψεις και στάσεις των εργαζομένων, και δη των δημοσίων υπαλλήλων εν προκειμένω, διαδραματίζουν ισχυρό ρόλο στην εισαγωγή αλλά και στην καθιέρωση νέας κουλτούρας διοίκησης. Η καταγραφή των αντιλήψεων αυτών καταδεικνύει εμμέσως την ετοιμότητα των υπαλλήλων και κατ' επέκταση των δημόσιων υπηρεσιών για εισαγωγή νέων συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συμβάλει στον εντοπισμό τόσο των δυνατοτήτων όσο και των αδυναμιών των συστημάτων αυτών αλλά και στην υιοθέτηση των καταλληλότερων συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας που θα οδηγήσουν εν τέλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Συνεπώς τα σημαντικότερα εμπόδια που πιθανώς προκύπτουν στην προσπάθεια για εκσυγχρονισμό και βελτίωση διεργασιών και διαδικασιών στους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες θα έχουν να κάνουν με τις όποιες αντιδράσεις των εργαζομένων πάνω σε αυτό το ζήτημα.

Με γνώμονα τα παραπάνω η παρούσα εργασία αποσκοπεί στο να διερευνήσει τις απόψεις των υπαλλήλων των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης αναφορικά με την εισαγωγή και εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υπηρεσία.

## 2. Ερευνητικά Ερωτήματα

Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός καταρτίστηκε ερευνητικό ερωτηματολόγιο με το οποίο συλλέχθηκαν δεδομένα που αφορούν α) στις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με την αποδοχή ή όχι των αλλαγών που απαιτούνται, β) στις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με την συμβολή της διοίκησης-ηγεσίας προς την



κατεύθυνση των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γ) στις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη στάση της ανώτερης διοίκησης σχετικά με τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### 3. Δομή εργασίας

Η μεθοδολογία προσέγγισης του αντικείμενου της διατριβής περιλαμβάνει συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων τα οποία διακρίνονται σε δύο επίπεδα: α) σε δεδομένα που σχετίζονται με βιβλιογραφική και διαδικτυακή ανασκόπηση, η οποία περιλαμβάνει θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση του θέματος που αναφέρεται στη Διοίκηση Αλλαγών και ειδικότερα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και β) σε δεδομένα που προκύπτουν από έρευνα με μελέτη περίπτωσης τις Δασικές Υπηρεσίες της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης, η οποία βασίζεται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου κλειστών ερωτήσεων και απευθύνεται στα στελέχη των παραπάνω Δασικών Υπηρεσιών.

Σε ότι αφορά στο πρώτο επίπεδο γίνεται μια προσπάθεια για εισαγωγή, κατανόηση και εμπέδωση:

A) Στον ορισμό και την έννοια της Διοίκησης Αλλαγών, στα στάδια και τα είδη των αλλαγών, στις στρατηγικές που ακολουθούνται για την εφαρμογή της Διοίκησης Αλλαγών και στο πως ορίζεται ως αποτελεσματική μια Διοίκηση Αλλαγών,

B) Στον ορισμό και την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στην εξέλιξη της θεωρίας της Δ.Ο.Π. από την εμφάνισή της μέχρι σήμερα, στις αρχές που τη διέπουν, στα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτού του συστήματος διοίκησης αλλά και στα εμπόδια που εμφανίζονται στην εφαρμογή του ενώ γίνεται και μία αναφορά στα συστήματα Δ.Ο.Π που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα,

Γ) Στο πως συνδέεται η Διοίκηση Αλλαγών και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,

Δ) Στο τί πρεσβεύει η Νέα Δημόσια Διοίκηση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και πως συνδέονται με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας,

E) Στο πως μετράτε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση,

Στ) Στο ποιος είναι ο ρόλος των διοικητικών στελεχών στην επίτευξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, και τέλος

Ζ) Στο ποια είναι η στάση των εργαζομένων έναντι της υιοθέτησης των απαιτούμενων αλλαγών.

Στο δεύτερο επίπεδο αναλύονται διεξοδικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας, η διαδικασία συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, ο τρόπος επεξεργασίας των δεδομένων αυτών, το πεδίο εφαρμογής της έρευνας και τα αποτελέσματα αυτής.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας, τα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας και παράλληλα τίθενται και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Ακολουθεί η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για τη διατριβή η οποία διακρίνεται σε ελληνική, ξενόγλωσση και διαδικτυακή και το πόνημα ολοκληρώνεται με την παράθεση δύο παραρτημάτων εκ των οποίων το πρώτο αποτελεί το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας και το δεύτερο αποτελεί απόδοση των πινάκων και διαγραμμάτων που προέκυψαν από την εφαρμογή του προγράμματος επεξεργασίας δεδομένων SPSS.

## II. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

### 1. Αλλαγή: Έννοια και Είδη Αλλαγών

Σύμφωνα με το ελληνικό λεξικό «Τεγόπουλος-Φυτράκης» η λέξη «αλλαγή» προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη «αλλαγή<αλλάσσω» που σημαίνει «μετατροπή, μεταβολή, αλλοίωση». Στο λεξικό Τριανταφυλλίδη στη λέξη αλλαγή δίδεται ο όρος «η ενέργεια ή το αποτέλεσμα του αλλάζω. Η μετάβαση από μια κατάσταση ή μορφή σε άλλη».

Η αλλαγή κατά τον Burnes (2000) είναι μια πολυεπίπεδη, δια-οργανωτική διαδικασία που παρουσιάζει μια αποδιοργανωμένη τάση σε μια χρονική περίοδο και περιλαμβάνει μια σειρά από αλληλοσυνδεόμενα έργα (Μπατσαρά, 2019). Ο ίδιος δε αργότερα (Burnes, 2004) ορίζει την αλλαγή ως ένα χαρακτηριστικό ενός οργανισμού σε λειτουργικό και στρατηγικό επίπεδο.

«Η αλλαγή είναι η μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, δηλαδή μία διαδικασία κατά την οποία άτομα ή οργανωμένες ομάδες (κοινωνικές ή οικονομικές) επιδιώκουν να προσαρμοστούν και επανατοποθετηθούν σε ένα καινούριο περιβάλλον, όπου θα λειτουργούν πιο αποτελεσματικά» (Χυτήρης, 2001).

«Αλλαγή είναι η διεργασία μετασχηματισμού του τρόπου με τον οποίο ενεργεί ένα άτομο ή ένας οργανισμός, από ένα σύνολο τρόπων συμπεριφοράς σε έναν άλλον. Η αλλαγή μπορεί να είναι συστηματική ή προγραμματισμένη, ή μπορεί να γίνεται με τυχαίο τρόπο» (Montana et all, 2002).

«Αλλαγή είναι η μετατροπή μιας υφιστάμενης κατάστασης σε μία νέα και ως εκ τούτου περιλαμβάνει την έννοια του μετασχηματισμού. Αφορά δε σε οποιοδήποτε στοιχείο της οργάνωσης, όπως στρατηγική, δομές, πολιτικές, κουλτούρα, ικανότητες, τεχνολογία κ.λπ.» (Μπουραντάς, 2005).

Κατά τον Κίτσιο (2007-2013) «Αλλαγή ονομάζεται οποιαδήποτε μετατροπή μιας υπάρχουσας κατάστασης (π.χ. Μετατροπή του τρόπου εργασίας, μετατροπή διεξαγωγής διαδικασιών, αλλαγή στρατηγικών στόχων και σκοπών ενός οργανισμού κτλ.).

Οι αλλαγές που αναφέρονται σε έναν οργανισμό και αφορούν όλη την οντότητά του όπως π.χ. τη δομή του, τα συστήματα-τις διαδικασίες-τις πολιτικές-τους κανόνες και κανονισμούς που ακολουθούνται από τον οργανισμό, την κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται κ.λπ. είναι γνωστές με τον όρο «οργανωσιακές αλλαγές». Στόχος είναι η μετάβαση του οργανισμού

από την υφιστάμενη κατάσταση σε μία νέα η οποία θα χαρακτηρίζεται από αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Οι Rashid et all (2004) αποδέχονται ως οργανωσιακή αλλαγή τη διαδικασία με την οποία μελετώντας το παρελθόν, εντοπίζεις και βελτιώνεις τα απαραίτητα δομικά στοιχεία από το παρόν και τα χρησιμοποιείς για το μέλλον.

Ο Burnes (1996) ορίζει ως οργανωσιακή αλλαγή τη διαδικασία εκείνη με την οποία ο οργανισμός μεταβάλλει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μία νέα πιο επιθυμητή με κύριο στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του και της αποδοτικότητάς του.

Οι Robbins et all (2012) περιγράφουν ως οργανωσιακή αλλαγή κάθε αλλαγή στη δομή ενός οργανισμού, στο ανθρώπινο δυναμικό του , στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί κ.λπ.

Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορα είδη αλλαγών ανάλογα με την προσέγγιση που κάθε φορά επιχειρείται όπως ο λόγος που προτείνεται η αλλαγή, η ένταση της αλλαγής κ.λπ..

Οι Kotter & Schlesinger (1989) κάνουν αναφορά σε α) εσωτερική αλλαγή όταν τροποποιούνται οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού στο εσωτερικό του, β) εξωτερική αλλαγή όταν τροποποιούνται οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού στο εξωτερικό του και ο οργανισμός προκειμένου να επιβιώσει καλείται να προσαρμοστεί, γ) σταδιακή αλλαγή η οποία πραγματοποιείται ομαλά με μικρά βήματα σε μεγάλο χρονικό διάστημα και δ) ξαφνική ή αιφνίδια αλλαγή η οποία προκύπτει λόγω της εμφάνισης ενός αιφνίδιου περιστατικού στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να αντιδράσει άμεσα υιοθετώντας απαραίτητες αλλαγές ώστε να καταφέρει να επιβιώσει.

Ο Nadler (1995) και αργότερα ο Tushman (1998) όρισαν ως:

α) Οριακές αλλαγές αυτές που έχουν το χαρακτήρα του επείγοντος και επιβάλλεται να γίνουν σε έναν οργανισμό,

β) Στρατηγικές αλλαγές αυτές που εκτελούνται βάση προγραμματισμού και στρατηγικής,

γ) Αντιδραστικές αλλαγές αυτές που εκτελούνται ως απάντηση σε ένα εξωτερικό παράγοντα πίεσης,

δ) Προδραστικές αλλαγές αυτές που εκτελούνται βάση προβλέψεων του μέλλοντος.

Ο Χυτήρης (2001) διακρίνει α) την επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη αλλαγή, β) την φυσιολογική ή αναμενόμενη-προγραμματισμένη αλλαγή και γ) τη διαπραγματεύσιμη αλλαγή.

Ο Κέφης (2005) από την άλλη διακρίνει α) την φυσική αλλαγή, β) την επαναστατική αλλαγή και γ) την σχεδιασμένη αλλαγή.

Ο Μιχιώτης (2007) διαχωρίζει τις αλλαγές σε τρεις κατηγορίες. Τις αλλαγές: α) 1<sup>ης</sup> τάξης οι οποίες έχουν να κάνουν με την αλλαγή της επιχειρησιακής στρατηγικής και είναι αναστρέψιμες, β) 2<sup>ης</sup> τάξης που έχουν να κάνουν με τις αλλαγές των οργανωσιακών αρχών και αξιών και είναι μη αναστρέψιμες και γ) 3<sup>ης</sup> τάξης που έχουν να κάνουν με τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις του οργανισμού.

Ο Katsaros (2012) κάνει λόγο για α) τη σταδιακή αλλαγή η οποία λαμβάνει χώρα σε τμήματα του οργανισμού και όχι σε όλο τον οργανισμό και πραγματοποιείται για κάποιο χρονικό διάστημα και β) τη ριζοσπαστική αλλαγή η οποία γίνεται απότομα και σε όλα τα τμήματα του οργανισμού και εφαρμόζεται σε περιόδους κρίσης του οργανισμού. Επιπλέον κατονομάζει ως α) τεχνική ή τεχνολογική την αλλαγή που σχετίζεται με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή μηχανικών διαδικασιών, β) φυσική αλλαγή όταν επιβάλλεται η αλλαγή του τόπου εγκατάστασης, γ) οργανωσιακή αλλαγή αυτή την οποία προκαλεί μετασχηματισμό των δομών και των διαδικασιών που ακολουθούνται, δ) ατομική αλλαγή αυτή που σχετίζεται με την αντικατάσταση των εργαζομένων, την αλλαγή του τρόπου εργασίας, των πεποιθήσεων, των αξιών κ.λπ. των εργαζομένων.

Ο Fritzenschaft (2014) αναφέρεται στις προγραμματισμένες και μη προγραμματισμένες ή επείγουσες αλλαγές με τις πρώτες να λαμβάνουν χώρα εγκαίρως και να εκτελούνται κατά τις προβλέψεις και τις δεύτερες να κάνουν την εμφάνισή τους αυθόρμητα. Επιπλέον διακρίνει τις αλλαγές σε ενεργητικές και αντιδραστικές διαχωρίζοντας τις αλλαγές που μελετώνται και σχεδιάζονται από τον οργανισμό από εκείνες που προκύπτουν λόγω αντίδρασης του οργανισμού σε κάποιο εσωτερικό ή εξωτερικό παράγοντα πίεσης.

## **2. Διοίκηση Αλλαγών: Ορισμός και έννοια**

Η αναποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα παρατηρείται σε σειρά ετών. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτό το γεγονός έχουν να κάνουν με την αδυναμία για εκσυγχρονισμό των διαδικασιών και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών καθώς δεν είναι δυνατή η εφαρμογή σχετικών πολιτικών με αποτελέσματα (Sminia & Van Nistelrooij, 2006; Van der Voet, 2014).

Πολλά κράτη που αναγνώρισαν το παραπάνω πρόβλημα προέβησαν στις απαραίτητες ενέργειες για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της κατάστασης. Αξίζει να σημειωθεί ότι τις τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα η απαίτηση για Διοικητική Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα έγινε ολοένα και πιο αναπόφευκτη.

Κατά τους Kotter και Cohen (2005) και Karp και Helg (2008) οι παγκόσμιες τάσεις πιέζουν τις διοικήσεις προς τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων οργανισμών και τις καλούν να προβούν σε αναγκαίες μεταρρυθμίσεις και αλλαγές.

Η εφαρμογή των αλλαγών στο δημόσιο έχει ως κύριο στόχο την ικανοποίηση των πολιτών και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τόσο σε αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όσο και σε αλλαγές στον τρόπο που αυτός εξυπηρετεί τους πολίτες για αυτό και χαρακτηρίζονται ως περίπλοκες (Karp και Helg, 2008).

Προκειμένου οι οργανισμοί να μεταβούν αποτελεσματικά από την υπάρχουσα στη νέα κατάσταση των αλλαγών ώστε να εξασφαλίσουν και την επιβίωση αλλά και τη μακροχρόνια ευημερία τους, οφείλουν να διαχειρίζονται σωστά τις αλλαγές υιοθετώντας κάθε φορά τις κατάλληλες δράσεις και πρακτικές (Paton και McCalman, 2008; Hayes, 2018). Κάθε αλλαγή δηλαδή επιβάλλεται να διαχειριστεί με τον κατάλληλο τρόπο από τον εκάστοτε οργανισμό προκειμένου αυτός να συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά στην νέα κατάσταση που θα επέλθει. Η διαχείριση της αλλαγής είναι αυτή που θα επιτρέψει στον οργανισμό να επιτελέσει το σκοπό του και να πετύχει τους στόχους του.

Η διαχείριση της αλλαγής, επίσης, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης από πολλούς επιστήμονες οι οποίοι έθεσαν διάφορους ορισμούς για αυτή, μερικούς από τους οποίους παρατίθενται παρακάτω.

«Η διαχείριση της αλλαγής (Change Management) είναι το σύνολο των διαδικασιών, των εργαλείων και των τεχνικών που χρησιμοποιούνται για να διαχειρισθεί η ανθρώπινη πλευρά της αλλαγής σ' έναν οργανισμό, να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά το έργο, στα πλαίσια του φορέα της αλλαγής (change agent) όσο και στο σύνολο του οργανισμού» Μιχιώτης (2007).

Κατά τους Paton και McCalman (2008) η διαχείριση αλλαγών έχει να κάνει με την υιοθέτηση ενεργειών και δράσεων ώστε ο οργανισμός να μεταβάλει την υπάρχουσα κατάστασή του σε νέα.

Κατά τον Fritzenschaft (2014) η διαχείριση της αλλαγής είναι μια συνεχής διαδικασία που έχει να κάνει με τον οργανισμό και τους ανθρώπους του.

Κατά τον Κίτσιο (2007-2013) «Διαχείριση αλλαγής ονομάζεται κάθε στρατηγική ενέργεια ή δραστηριότητα που έχει σαν στόχο την αξιοποίηση αποδοτικών και επιβληθτικών μεθόδων που συντελούν στην ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση ενός οργανισμού από μια υπάρχουσα σε μια νέα επιθυμητή κατάσταση».

Ανατρέχοντας κανείς στη σχετική βιβλιογραφία ανακαλύπτει επίσης ότι το ζήτημα της Διοίκησης Αλλαγών απασχόλησε από χρόνια τους ειδικούς επιστήμονες και για το λόγο αυτό διαπιστώνεται πληθώρα ορισμών μέσω των οποίων αποδίδεται η ταυτότητα και ο ακριβής προσδιορισμός της Διοίκησης Αλλαγών.

Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001) πρόκειται για ένα νέο τομέα που ασχολείται με τις τροποποιήσεις που πρέπει να γίνουν εντός ενός οργανισμού ώστε να εφαρμοστούν αλλαγές που έχουν να κάνουν με τις καθημερινές διεργασίες του οργανισμού, και με τις τυχόν αντιδράσεις αλλά και τις ανεπιθύμητες συνθήκες που ενδεχομένως προκύψουν στα πλαίσια εφαρμογής αυτών των αλλαγών.

Στο ίδιο ύφος οι Morana και Brightman (2001), ορίζουν ότι η Διοίκηση Αλλαγών είναι «η διαδικασία της συνεχούς ανανέωσης της κατεύθυνσης του οργανισμού, της δομής του και των δεξιοτήτων του προκειμένου να εξυπηρετήσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των εξωτερικών και εσωτερικών του πελατών».

Οι Παπαλεξανδρή κ.α. (2003) αναφέρουν ότι «Η Διοίκηση των Αλλαγών αποτελεί έναν από τους αναπτυξιακούς ρόλους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεδομένου ότι όλες οι οργανωσιακές αλλαγές που επέρχονται σε έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από το χαρακτήρα ή την προέλευσή τους, αφορούν στους ανθρώπους και τις θετικές ή αρνητικές συνέπειες για αυτούς».

Ο Κέφης (2005) αναφέρει ότι «Η διοίκηση αλλαγών αποτελεί μια σύγχρονη μορφή διοίκησης, που περιλαμβάνει ένα πλήθος αρχών, μεθόδων και πρακτικών, χρήσιμων για τον εντοπισμό, την επεξεργασία και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς». Επιπλέον προτείνει αντί για τη χρήση του όρου Διοίκηση Αλλαγών τον όρο «διοίκηση βελτιώσεων» (improvement management) καθώς θεωρεί ότι ο όρος αυτός αποδίδει στην προοπτική της μεταβολής (είτε προς το καλύτερο είτε προς το χειρότερο) που προκύπτει από την αλλαγή, μια θετική χροιά.

Ο Creasey (2007) επισημαίνει ότι η Διοίκηση Αλλαγών ενσωματώνει το οργανωτικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υποστηρίξουν το ανθρώπινο δυναμικό στη δημιουργία επιτυχών προσωπικών μεταβάσεων, που έχουν ως αποτέλεσμα την αποδοχή και τη συναίσθηση της αλλαγής (Μπάτζιος, 2017).

Οι Bengat και Odenyo (2015) απέδωσαν τον παρακάτω ορισμό «Η Διοίκηση Αλλαγών αποτελεί μια αναγκαία διαδικασία για τους οργανισμούς που προσπαθούν να προσεγγίσουν νέους ορίζοντες όπου μπορούν να βρουν περισσότερη αρμονία μέσα στα περιβάλλοντα τα οποία λειτουργούν».

Κατά τον Κίτσιο (2007-2013) «η Διοίκηση Αλλαγής, έχει ως κύριο σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών αυτών που προκύπτουν από την επιχειρησιακή στρατηγική με τέτοιο τρόπο ώστε η αλλαγή να γίνει ανώδυνα και αποτελεσματικά με όσο το δυνατόν λιγότερες αρνητικές παρενέργειες για τον οργανισμό ως προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος».

### **3. Στάδια-Μοντέλα Διοίκησης Αλλαγών**

Η διαδικασία εισαγωγής αλλαγών εντός ενός οργανισμού δεν πρέπει να αποτελεί μια επιπόλαια απόφαση από την ανώτερη διοίκηση αλλά για την επιτυχία του εγχειρήματος θα πρέπει να ακολουθούνται, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, συγκεκριμένα στάδια.

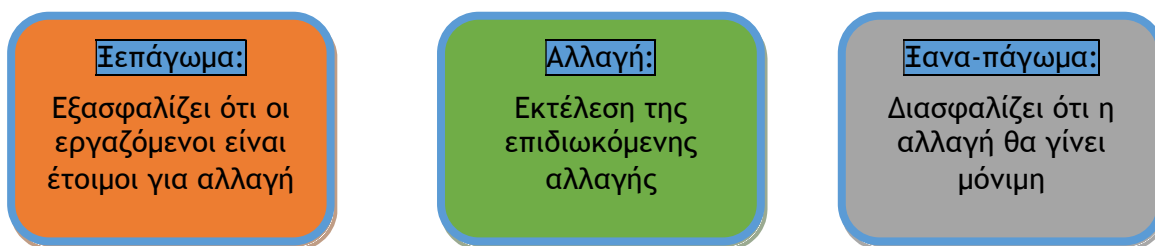
Από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με το ζήτημα της διερεύνησης των αναγκαία ακολουθούμενων σταδίων για την αντιμετώπιση της αλλαγής και ανέπτυξαν από τα πιο γνωστά μοντέλα σχεδιασμένης αλλαγής ήταν ο Lewin (Schein, 1996, Burnes, 2004, Μπουραντάς (2005). Έτσι ο Lewin διακρίνει τρία στάδια (Σχήμα 1) υλοποίησης της αλλαγής α) το ξεπάγωμα (unfreezestage), β) την αλλαγή (changestage) και γ) το ξαναπάγωμα (freezestage).

Το ξεπάγωμα είναι το στάδιο κατά το οποίο ο οργανισμός συνειδητοποιεί ότι απαιτούνται αλλαγές. Εντοπίζει δηλαδή ο Οργανισμός την ανάγκη για αλλαγές και αποφασίζει να μεταβάλει την υφιστάμενη κατάστασή του σε μία άλλη διαφορετική πραγματικότητα. Το στάδιο αυτό αποδίδεται με τον όρο «ξεπάγωμα» ακριβώς γιατί «λιώνουν οι πάγοι» της υφιστάμενης κατάστασης, συνειδητοποιείται η αναγκαιότητα υιοθέτησης αλλαγών και παρά το άγχος, την πίεση και την κυριαρχία του αισθήματος της αβεβαιότητας που κυριεύουν τους ανθρώπους σε μία διαδικασία αλλαγής αποφασίζεται η εισαγωγή της.

Μετά τη διαπίστωση της ανάγκης για αλλαγή ακολουθεί ο σχεδιασμός, οι απαραίτητες ενέργειες για την εφαρμογή και την υιοθέτηση-υλοποίηση της αλλαγής. Το στάδιο δηλαδή της αλλαγής περιλαμβάνει την αλλαγή του οργανισμού από μία αρχική κατάσταση σε μία νέα ή από ένα αρχικό επίπεδο λειτουργιών σε ένα καινούργιο επίπεδο.



Το στάδιο «ξανα-πάγωμα» μαρτυρά τη νέα πραγματικότητα στην οποία υπεισέρχεται ο οργανισμός μετά την ολοκλήρωση της αλλαγής θέλοντας να επιστημάνει τη σταθερότητα, τη ρουτίνα που εδραιώνονται εκ νέου στον οργανισμό και που αποτελούν ένδειξη επιτυχίας της αλλαγής.



ΣΧΗΜΑ 1: Τα τρία στάδια υλοποίησης της αλλαγής κατά Lewin. ).

Ιδία επεξεργασία.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Lewin ο οργανισμός μετά την αναγνώριση της αναγκαιότητας υιοθέτησης αλλαγών μεταβαίνει από τη σταθερή του κατάσταση σε μία νέα τροποποιημένη και μετά την εφαρμογή και υλοποίηση των αλλαγών παραμένει σε μία νέα σταθερή κατάσταση μέχρι την εμφάνιση νέας ανάγκης για αλλαγή.

Το 1987 ο Schein, διατύπωσε την άποψη ότι στο πρώτο στάδιο της θεωρίας του Lewin το ονομαζόμενο «ξεπάγωμα», ο τρόπος για να δημιουργηθεί το κίνητρο για αλλαγή και η προετοιμασία για την αλλαγή είναι:

1. Η δυσανασχέτηση. Τα μέλη του οργανισμού έχουν την ανάγκη για μία αλλαγή και ωθούνται από αυτή.

2. Η δημιουργία αισθημάτων ενοχής ή άγχους. Τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται το κενό που δημιουργείται ανάμεσα σε όλα όσα δε λειτουργούν σωστά στον οργανισμό και στην επιθυμία για μια νέα κατάσταση που θα προκύψει για τον οργανισμό.

3. Η δημιουργία ψυχολογικής ασφάλειας. Τα μέλη του οργανισμού αντιλαμβάνονται ότι λειτουργούν σε ένα ασφαλές περιβάλλον που τους δίνει τη δυνατότητα να βιώνουν τις προηγούμενες καταστάσεις.

Το μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής των Lewin και Schein κρίθηκε αργότερα από διάφορους μελετητές ως μη ρεαλιστικό (Burnes, 2004, Child, 2015) καθώς δεν ανταποκρίνεται στο ολοένα μεταβαλλόμενο σύγχρονο απαιτητικό περιβάλλον στο οποίο οι οργανισμοί καλούνται να δραστηριοποιηθούν και να αναπτυχθούν.

Το 1990 ο Spencer ανέπτυξε ένα νέο μοντέλο διοίκησης αλλαγών αποτελούμενο από έξι ενότητες:

1.1. Ατομική ανταπόκριση στην αλλαγή. Εξετάζει την αντίσταση στην αλλαγή.

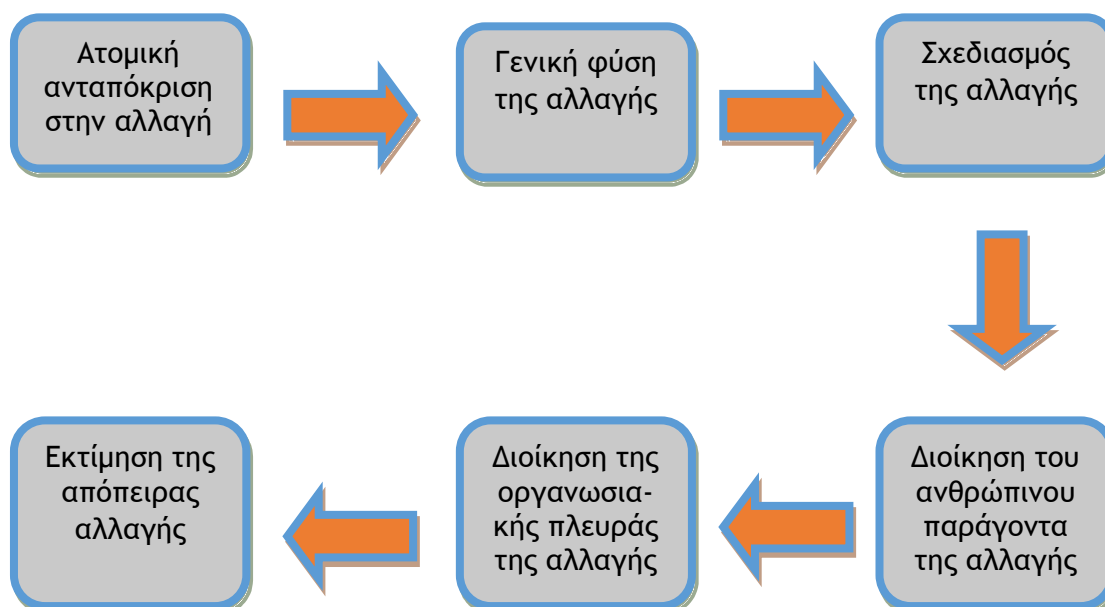
1.2. Γενική φύση της αλλαγής. Εξετάζει το χαρακτήρα της αλλαγής, το εάν είναι εξελικτική ή επαναστατική.

1.3. Σχεδιασμός της αλλαγής. Εξετάζει το ποιες είναι οι αιτίες που οδηγούν σε αλλαγές, ποιο είναι το όραμα του οργανισμού και με ποιο τρόπο θα μεταβεί ο οργανισμός από την παρούσα κατάσταση στη μελλοντική.

1.4. Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα της αλλαγής. Αναλύει τον τρόπο επικοινωνίας των μελών του οργανισμού σχετικά με την αλλαγή και τον αντίκτυπο στην ψυχολογία λόγω της μετάβασης από το παρόν στο μέλλον.

1.5. Διοίκηση της οργανωσιακής πλευράς της αλλαγής. Εξετάζει το σχεδιασμό και τη δομή μιας αλλαγής.

1.6. Εκτίμηση της απόπειρας αλλαγής. Αποτιμάται με χρήση δεικτών η αποτελεσματικότητα του επιχειρήματος για εφαρμογή αλλαγής.



ΣΧΗΜΑ 2: Μοντέλο διοίκησης αλλαγών κατά Spencer.

Ιδία επεξεργασία

Αργότερα το 1996 ο Kotter ανέπτυξε ένα καινούργιο μοντέλο διαχείρισης των αλλαγών το οποίο αποτελείται από οκτώ φάσεις τις οποίες θα πρέπει κανείς να

ακολουθήσει πιστά και με τη σειρά που δίνονται χωρίς να παρακάμψει καμία ή να ακολουθήσει διαφορετική σειρά εκτέλεσης, ώστε οι εργαζόμενοι να προετοιμάζονται κατάλληλα για τις αλλαγές και οι αλλαγές να εφαρμοστούν με επιτυχία. Επιπλέον τονίζει ότι προκειμένου να πιστωθεί επιτυχία θα πρέπει να αντιμετωπιστούν σωστά όλα τα εμπόδια όπως π.χ. η γραφειοκρατία, μία αλαζονική στάση, ο φόβος για το άγνωστο κ.λπ. που πιθανώς θα προκύψουν.

Οι οχτώ φάσεις του μοντέλου του Kotter (2001) είναι:

#### 1. Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας.

Η αίσθηση της αναγκαιότητας για αλλαγή είναι: α) αυτή που θα κινητοποιήσει τα απαραίτητα άτομα και θα συνδράμει στο σχηματισμό μιας δυναμικής και αξιόπιστης ομάδας ατόμων η οποία θα δείξει το δρόμο της διαδικασίας για αλλαγή ή β) αυτή που θα πείσει και θα εμπνεύσει τα στελέχη για διάθεση του αναγκαίου χρόνου για δημιουργία ενός αποδεκτού από όλους σχεδίου αλλαγής αλλά και την παραπέρα μετάδοση αυτού.

Παράδειγμα τρόπου δημιουργίας της αίσθησης της αναγκαιότητας αποτελεί π.χ. η δημιουργία μιας κρίσης σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό με αποτέλεσμα τα προβλήματα να αναδειχθούν αντί να διορθωθούν.

#### 2. Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού.

Η δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού στηρίζεται στην επιλογή ατόμων που: α) κατέχουν εξουσία, β) έχουν εξειδίκευση σε όλα τμήματα-τομείς του οργανισμού, γ) είναι αξιόπιστα και τους ακολουθεί η καλή φήμη και δ) έχουν το προφίλ και τις ικανότητες του ηγέτη. Τα άτομα αυτά είναι σημαντικά καθώς έχοντας την ολοκληρωμένη και εξειδικευμένη γνώση των διαδικασιών και των λειτουργιών του οργανισμού διαθέτουν την ικανότητα να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις, να κατευθύνουν τη διαδικασία της αλλαγής ως ηγέτες και οι απόψεις τους να γίνονται σοβαρά αποδεκτές από τους άλλους.

Οι κοινές δραστηριότητες, η συζήτηση του ζητήματος αναγκαιότητας των αλλαγών, η δημιουργία κοινού - λογικού - ελκυστικού - επιτεύξιμου στόχου που να μπορεί να διαδοθεί εύκολα αποτελούν δράσεις αυτών των ατόμων.

#### 3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής.

Το όραμα αποτυπώνει την μελλοντική εικόνα του οργανισμού όπως αυτή δηλώνεται με βάση τα προσωπικά θέλω ενός ατόμου σε συνάρτηση πάντα με τις δυνατότητες που προσφέρονται από το περιβάλλον του οργανισμού. Η μελλοντική αυτή εικόνα - το όραμα, παραλαμβάνεται και μελετάται από τον καθοδηγητικό συνασπισμό ο

οποίος προβαίνει εάν απαιτείται σε διορθώσεις, τροποποιήσεις κ.λπ. ώστε να επιτευχθεί η πορεία προς το μέλλον.

#### 4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή.

Το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης του οράματος αποτελεί η μετάδοσή του. Μια διαδικασία αρκετά δύσκολη καθώς θα γνωστοποιηθούν σε όλους οι επερχόμενες αλλαγές που θα προκύψουν από την εφαρμογή και εκτέλεση του οράματος.

Ένα όραμα μπορεί να μεταδοθεί εύκολα όταν ακολουθούνται τα παρακάτω:

- α) το μεταδιδόμενο μήνυμα χαρακτηρίζεται από απλότητα,
- β) για τη μετάδοσή του μηνύματος γίνεται χρήση παραδειγμάτων και μεταφορών,
- γ) για τη μετάδοσή του μηνύματος χρησιμοποιούνται όλα τα διαθέσιμα επικοινωνιακά μέσα του οργανισμού π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, εφημερίδες, συζητήσεις κ.λπ.,
- δ) το όραμα επαναλαμβάνεται συνέχεια σε όλους τους εμπλεκόμενους,
- ε) η ηγεσία λειτουργεί και δρα παραδειγματικά και
- στ) αναπτύσσεται επικοινωνία ανάδρασης από τους εμπλεκόμενους.

#### 5. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα.

Προκειμένου να επιτευχθεί η υλοποίηση του οράματος θα πρέπει να ανατραπούν και να επιλυθούν εμπόδια που ενδεχόμενα παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία. Σε αυτό μπορεί να συνδράμει η παραχώρηση εξουσίας και αρμοδιοτήτων σε ικανό αριθμό ατόμων τα οποία θα επιληφθούν σχετικά.

#### 6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.

Όταν βραχυπρόθεσμοι στόχοι επιτυγχάνονται οι εμπλεκόμενοι στην υλοποίηση του οράματος έχουν την αίσθηση της ικανοποίησης, οι μη υποστηρικτές ή οι επιφυλακτικοί με το όραμα παρατηρώντας τα αποτελέσματα αλλάζουν στάση και αποκτούν θετική οπτική για το όραμα και τις αλλαγές και οι ανώτεροι στην ιεραρχία λαμβάνουν το μήνυμα ότι οι αλλαγές πραγματοποιούνται.

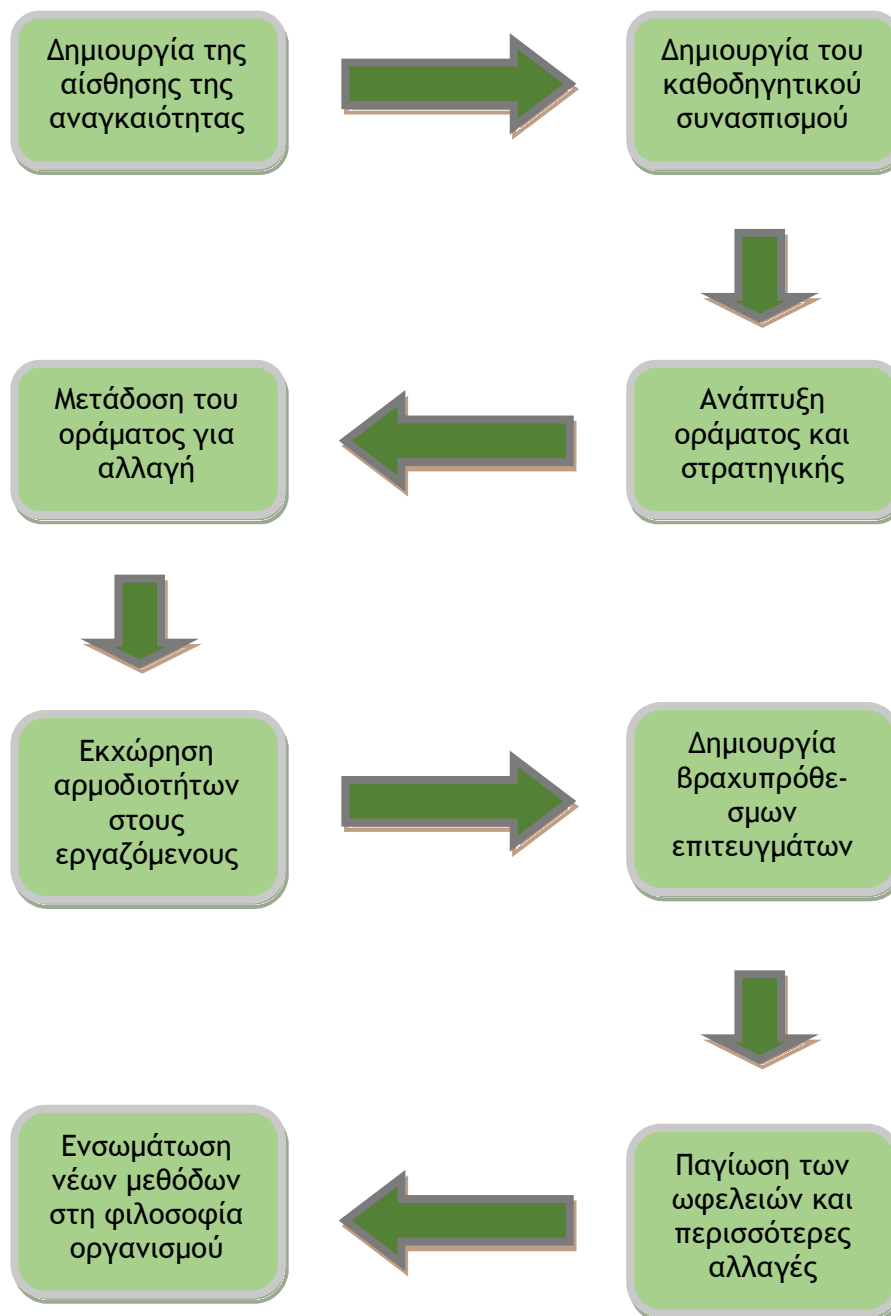
#### 7. Παγίωση των ωφελειών και παραγωγή ακόμη περισσότερων αλλαγών.

Η ενσάρκωση του οράματος απαιτεί αλλαγές σε συστήματα, δομές και πολιτικές που ήδη εφαρμόζονται μέσω της επιλογής και της εκπαίδευσης των κατάλληλων για το σκοπό αυτό ανθρώπων οι οποίοι θα μείνουν προσηλωμένοι στη διαδικασία των αλλαγών

και όχι μόνο θα επιτύχουν αλλά και θα διατηρήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Επιπλέον αυτό θα δημιουργήσει την ανάγκη για νέες αλλαγές και περαιτέρω βελτίωση.

8. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού.

Η όλη διαδικασία ολοκληρώνεται με την ενσωμάτωση των αλλαγών και των νέων μεθόδων και τρόπων εργασίας στην κουλτούρα του οργανισμού.



ΣΧΗΜΑ 3: Μοντέλο διοίκησης αλλαγών κατά Kotter.

Ιδία επεξεργασία

Το ίδιο έτος ο Αρμενάκης (2001) ανέπτυξε ένα μοντέλο που στηρίζεται στο μοντέλο διαχείρισης της αλλαγής του Lewin και αποτελείται από τρεις φάσεις: α) Την φάση της ετοιμότητας στην οποία οι εργαζόμενοι προετοιμάζονται για τις αλλαγές, β) την φάση της υιοθέτησης κατά την οποία οι εργαζόμενοι υιοθετούν τις αλλαγές αλλά μπορεί και να τις απορρίψουν και γ) την φάση της θεσμοθέτησης κατά την οποία γίνεται προσπάθεια οι αλλαγές να ενσωματωθούν, να ενισχυθούν και να αποτελέσουν τη νέα κουλτούρα του οργανισμού (Αθανασιάδης, 2013).

#### 4. Στρατηγικές Διοίκησης Αλλαγών

Η διαφορετικότητα στη δομή, στην οργάνωση, στο μέγεθος, στη λειτουργία κ.λπ. των οργανισμών οδηγεί και στην ακολουθία διαφορετικών τακτικών-στρατηγικών διοίκησης των αλλαγών.

Οι Johnson, Scholes και Whittington (2005) αναφέρουν τέσσερις τύπους στρατηγικής αλλαγής και τονίζουν ότι είναι ευεργετικό για έναν οργανισμό η αλλαγή να είναι σταδιακή. Με αυτόν τον τρόπο η αλλαγή θα στηριχθεί στις δεξιότητες, τις συνήθειες και τις πεποιθήσεις των ατόμων της οργάνωσης, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική και να υπάρξει πιθανότητα δέσμευσης των ατόμων προς αυτή. Μια προσέγγιση για απότομη και ξαφνική αλλαγή ή αλλαγή "Μεγάλης έκρηξης-Big Bang" όπως αποδίδεται μπορεί να είναι απαραίτητη σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα εάν η ο οργανισμός αντιμετωπίζει κρίση ή πρέπει να αλλάξει κατεύθυνση πολύ γρήγορα.

Όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής της διαδικασίας αλλαγής διακρίνουν δύο άξονες ανάλογα με το εάν οι αλλαγές είναι μετασχηματιστικές δηλαδή απαιτούν θεμελιώδη αλλαγή της στρατηγικής κατεύθυνσης ή εάν οι αλλαγές μπορούν να πραγματοποιηθούν διατηρώντας τις τρέχουσες οργανωτικές πεποιθήσεις δηλαδή αναπροσαρμόζουν απλά τη στρατηγική κατεύθυνση. Ο συνδυασμός αυτών των δύο αξόνων δείχνει ότι υπάρχουν τέσσερις τύποι στρατηγικής αλλαγής:

A) Προσαρμογή (Adaptation) είναι η αλλαγή που μπορεί να προσαρμοστεί στις τρέχουσες συνθήκες και συμβαίνει σταδιακά. Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή αλλαγής σε οργανώσεις.

B) Ανασυγκρότηση (Reconstruction) είναι ο τύπος της αλλαγής που μπορεί να είναι ταχεία και να περιλαμβάνει μια μεγάλη αναταραχή σε έναν οργανισμό, η οποία όμως δεν είναι ουσιαστική να αλλάξει τις συνθήκες. Θα μπορούσε να είναι μια κατάσταση ανατροπής όπου υπάρχει ανάγκη για σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές ή ένα σημαντικό

πρόγραμμα περικοπής δαπανών για την αντιμετώπιση μιας μείωσης των οικονομικών επιδόσεων ή δύσκολες ή μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Γ) Εξέλιξη (Evolution) είναι μια αλλαγή στη στρατηγική που απαιτεί παραδειγματική αλλαγή, αλλά σταδιακά. Ίσως τα στελέχη να προβλέπουν την ανάγκη για μετασχηματιστική αλλαγή, και ίσως να βρίσκονται σε κατάσταση προγραμματισμένης εξελικτικής αλλαγής, και διαθέτει και το χρόνο για να την επιτύχει. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο η εξέλιξη μπορεί να εξηγείται είναι θεωρώντας τους οργανισμούς ως "συστήματα μάθησης", που συνεχώς προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους καθώς το περιβάλλον τους αλλάζει.

Δ) Επανάσταση (Revolution) είναι η αλλαγή που απαιτεί ταχεία και σημαντική στρατηγική και παραδειγματική αλλαγή. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί σε περιπτώσεις όπου η στρατηγική περιορίζεται από το υπάρχον σύστημα και τους καθιερωμένους τρόπους λειτουργίας του οργανισμού που, ακόμη και όταν περιβαλλοντικές ή ανταγωνιστικές πιέσεις απαιτούν θεμελιώδεις αλλαγές, ο οργανισμός αποτυγχάνει να ανταποκριθεί.

Τα ανωτέρω αποδίδονται σχηματικά στο σχήμα που ακολουθεί.

		ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	
		ΑΝΑΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ	ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ
ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ	ΣΤΑΔΙΑΚΗ	Προσαρμογή	Εξέλιξη
	BIG BANG	Ανασυγκρότηση	Επανάσταση

ΣΧΗΜΑ 4: Τέσσερις τύποι στρατηγικών αλλαγών κατά J. Balogun and V. Hope Hailey.

Πηγή: Johnson και Scholes (2005). Ιδία επεξεργασία.

## 5. Αποτελεσματική Διοίκηση Αλλαγών

Πολλοί είναι οι λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία εφαρμογής των αλλαγών. Οι λόγοι αυτοί κατά τον Κίτσιο (2007-2013) είναι:

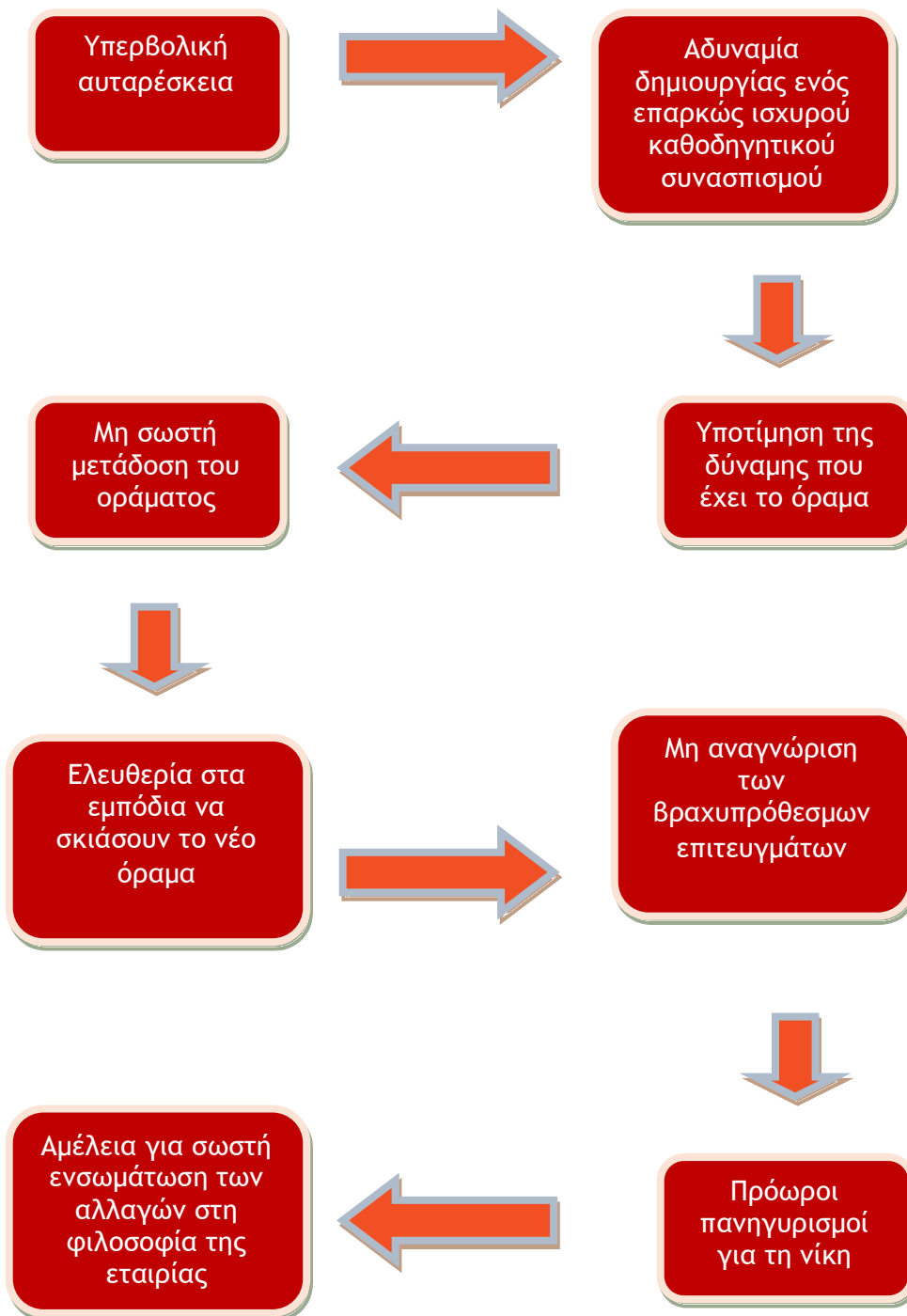
- Έλλειψη οράματος και στρατηγικής.
- Υπεροψία (απρόσμενες αλλαγές).
- Έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας/ ανώτερης διοίκησης.
- Αντίσταση κατά της αλλαγής (έλλειψη στήριξης ή παρεμπόδιση εφαρμογής).
- Έλλειψη πόρων (προϋπολογισμός-προγραμματισμός - διαθεσιμότητα).

- Ελλιπής επικοινωνία (σκοπός - πως - τελικό αποτέλεσμα).
- Ανεπαρκής εκπαίδευση (νέοι τρόποι εργασίας - ικανότητες - αντίσταση).
- Ανικανότητα διοίκησης αλλαγών (νέο πεδίο έρευνας και πράξης).
- Μη αντίληψη της τεράστιας σημασίας της αλλαγής.
- Αδυναμία των πρώτων ατόμων που πίστεψαν στην αλλαγή να δημιουργήσουν έναν ισχυρό συνασπισμό που θα αποτελεί τον υποστηρικτή της ιδέας για μετασχηματισμό.
- Για να επιτευχθεί ένας μετασχηματισμός πρέπει να δράσει ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων.
- Καμία διαδικασία μετασχηματισμού δεν ολοκληρώνεται άμεσα. Η έλλειψη σαφών βραχυπρόθεσμων στόχων μειώνει σταδιακά το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων στον μετασχηματισμό.
- Οι εργαζόμενοι με το πρώτο θετικό αποτέλεσμα να θεωρούν ότι η αλλαγή είναι επιτυχημένη.
- Για να θεωρηθεί ότι ο μετασχηματισμός ενός οργανισμού είναι επιτυχημένος, πρέπει οι επιμέρους αλλαγές να έχουν ενσωματωθεί στην κουλτούρα και την λειτουργία του.

Στο ίδιο πνεύμα, ο Kotter (2001) ανέπτυξε και οχτώ θεμελιώδη λάθη που συνδέονται με κάθε μία από τις οχτώ φάσεις του μοντέλου του που αναπτύχθηκαν στο κεφάλαιο (3) τα οποία προδιαγράφουν την αποτυχία του εγχειρήματος της υιοθέτησης αλλαγών. Τα λάθη αυτά είναι:

1. Η υπερβολική αυταρέσκεια.
2. Η αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού.
3. Η υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα.
4. Η μη σωστή μετάδοση του οράματος.
5. Η ελευθερία στα εμπόδια να σκιάσουν το νέο όραμα.
6. Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων.
7. Οι πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη.
8. Η αμέλεια για σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της εταιρίας.





ΣΧΗΜΑ 5: Οχτώ θεμελιώδη λάθη που συνδέονται με το μοντέλο διοίκησης αλλαγών κατά Kotter).

Ιδία επεξεργασία

Οι Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή (2003) αναφέρουν τα παρακάτω εμπόδια στην εισαγωγή αλλαγών:

- Έλλειψη ικανοτήτων της Διοίκησης αλλαγών.

- Ανεπαρκής ηγεσία της αλλαγής.
- Στεγανά μεταξύ οργανωτικών μονάδων.
- Ανεπαρκής ενεργή υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.
- Μεσαίο μάνατζμεντ.
- Ανεπαρκής επικοινωνία.
- Έλλειψη οράματος.
- Μη προσαρμογή της κουλτούρας.
- Περιορισμένοι πόροι.
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική.

Γίνεται συνεπώς φανερό πως προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική διοίκηση αλλαγών θα πρέπει να εξεταστούν και μελετηθούν διεξοδικά, επιστημονικά και αναλυτικά και τελικά να αντιμετωπιστούν με επιτυχία όλοι οι παραπάνω ανασταλτικοί παράγοντες.

### III. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π)

#### 1. Έννοια-χαρακτηριστικά

Πριν τον προσδιορισμό και την παράθεση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προς διευκόλυνση της καλύτερης κατανόησης αυτής κρίνεται αναγκαίο να προσεγγιστεί εννοιολογικά η έννοια του όρου ποιότητα.

Πάρα πολλοί επιστήμονες και ερευνητές ανά τον κόσμο ασχολήθηκαν με τη σημασία της ποιότητας καθώς κρίνεται ότι αυτή αποτελεί το κρίσιμο στοιχείο για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη-πολίτη. Ανάλογα με την προσέγγιση του θέματος του κάθε επιστήμονα αποδόθηκαν διάφοροι αλλά και διαφορετικοί ορισμοί για την έννοια της ποιότητας γεγονός που πιστοποιεί ότι δεν υπάρχει ένας και μοναδικός ορισμός της. Κάτι τέτοιο δηλώνουν και οι Reeves και Bednar (1994) λέγοντας ότι δεν υπάρχει ορισμός ποιότητας που να γίνεται κοινά αποδεκτός από την παγκόσμια κοινότητα.

Έτσι, (<http://prosperity.com.gr>) κατά καιρούς οι «ειδικοί» της Ποιότητας, ανάλογα με τη φιλοσοφία του ο καθένας, έχουν δώσει τους δικούς τους ορισμούς για να προσδιορίσουν καλύτερα τη σημασία ενός «πολυδιάστατου» όρου, ως ακολούθως:

1. Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται (Juran, 1950).

2. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (Crosby, 1979).

3. Ποιότητα σε ένα προϊόν σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής, είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει «Ποιότητα» σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Αυτό είναι χαμηλή απόδοση. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι' αυτό που είναι χρήσιμο σ' αυτούς και προσφέρει σ' αυτούς αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί Ποιότητα (Peter Drucker, 1985).

4. Ποιότητα είναι οτιδήποτε εσύ ορίζεις να είναι πχ. γεύση, χρώμα, μια προθεσμία, μια μέτρηση, μια λεπτομερής τεχνική προδιαγραφή, μια ημερομηνία παράδοσης (Prof. Rogerson, Granfield University, 1987).

5. Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη (Garvin, 1988).

6. Ποιότητα είναι ότι καλύτερο από αυτό των ανταγωνιστών σου (John Oakland, 1989).

7. Η Ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις μια εταιρεία (Armand V. Feigenbaum, 1991).

8. Ποιότητα σημαίνει ανθρώπους, όχι πράγματα. Τα καλύτερα παπούτσια ή κοστούμια γίνονται από ανθρώπους (Wild QC, 1996).

9. Η Ποιότητα των προϊόντων επηρεάζεται σημαντικά από το τι συμβαίνει στα μυαλά και στις καρδιές των ανθρώπων που δημιουργούν το προϊόν. Ποιότητα είναι αυτό που κάνει κάτι αυτό που είναι. Η ποιότητα της καρέκλας είναι κάτι που κάθεται πάνω. Δεν μπορείς να βελτιώσεις την ποιότητα της καρέκλας. Μπορείς να την κάνεις δερμάτινη, περιστροφική, με ρυθμιζόμενο ύψος κλπ. Κάθε φορά όμως χρειάζεται να την ξανά ορίσεις (Kane, 1996).

10. Ποιότητα τελικά είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει, όπως τη βλέπει ο πελάτης (Campbell, 1996).

11. Ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορούμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας και να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, με τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες μας και υποστηριζόμενο από αυτές (Alderman, 1996).

12. Η Ποιότητα δεν είναι πια η απλή διαφοροποίηση της ανταγωνιστικότητας, είναι καθαρά ένα χαρακτηριστικό εισόδου στην αγορά (Sullivan, 1996).

13. Η Ποιότητα αφορά το στένεμα του χάσματος (κενού) μεταξύ αυτού που επιδιώκουμε και αυτού που πραγματικά κάνουμε (Kane, 1996).

14. Ποιότητα είναι μια υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και τείνουμε να αποφασίζουμε με βάση το ανώτερο που μπορούμε να πληρώσουμε ή την αξία που παίρνουμε για τα χρήματα που ξοδεύουμε. Η Ποιότητα είναι για τους κατασκευαστές να προσπαθούν ενώ για τους πελάτες να κρίνουν (Butler, 1997).

15. Ποιότητα είναι τα ολικά σύνθετα χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών της προώθησης, παραγωγής, σχεδιασμού και συντήρησης, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιήσει αυτό που ο πελάτης αναμένει (1998).

16. Η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μια δεδομένη στιγμή (Linda Campbell, Διευθ. Σύμβουλος του UKAS, 1998).

Οι παραπάνω ορισμοί αντιπροσωπεύουν μια χρονική περίοδο πενήντα (50) ετών, μέσα στην οποία η εξέλιξη της ζωής και της τεχνολογίας αλλάζει συνεχώς τη σημασία της Ποιότητας. Από τη στενή έννοια που είχε το 1950 με το προϊόν, έχει σήμερα

διευρυνθεί σε έννοια διοίκησης με νέα στοιχεία που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο.

Από τη θέση λοιπόν που η έννοια της ποιότητας συνδεόταν με την παραγωγή προϊόντων του πρωτογενούς τομέα μέχρι και σήμερα μετά τις εξελίξεις της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο, οι διαστάσεις της ποιότητας έχουν επεκταθεί και σε άλλους τομείς όπως η υγεία, οι πωλήσεις, η εκπαίδευση, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι δημόσιοι οργανισμοί (Πάσχος, 2008).

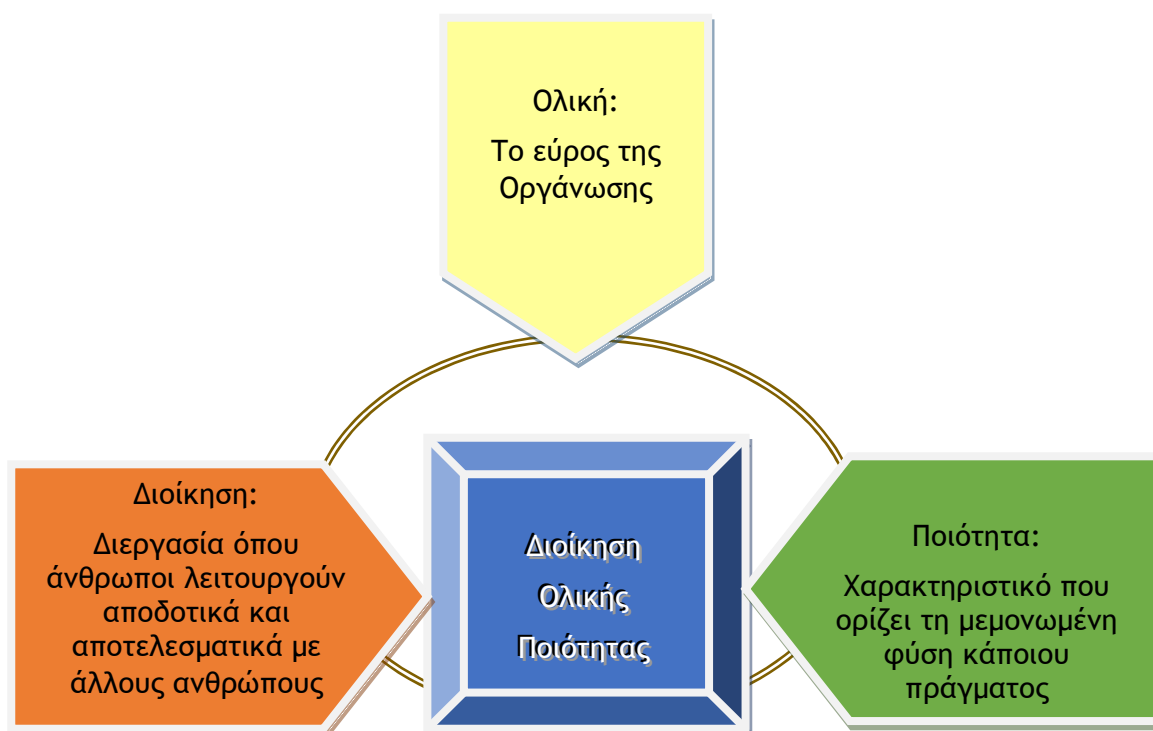
Στην ίδια βάση θεώρησης οι επιστήμονες επίσης διακρίνουν δύο έννοιες για την ποιότητα : α) την απόλυτη και β) την σχετική έννοια.

«Άλλοτε η λέξη ποιότητα χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια της, που οριοθετείται από τη σπανιότητα και την ακρίβεια των παραγόμενων-εξαιτίας της- προϊόντων ή υπηρεσιών και άλλοτε με τη σχετική της έννοια, που άμεσα τη συνδέει είτε με την ικανοποίηση του πελάτη είτε με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά της» (Καραβασίλης, 2012).

Σύμφωνα με τον Καραγεώργο (2012) η ποιότητα έτσι όπως αυτή αποδίδεται με την απόλυτη έννοια της που συσχετίζεται με τη σπανιότητα και την ακρίβεια δεν έχει κανένα κοινό σημείο με την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε αντίθεση με την σχετική της έννοια η οποία χρησιμοποιείται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πως προσδιορίζεται όμως η έννοια της Ολικής Ποιότητας; Η έννοια της Ολικής Ποιότητας με τη σημερινή της μορφή σημαίνει ότι αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις επιμέρους λειτουργίες μιας επιχείρησης, σε όλα τα στάδια, από την προετοιμασία, την παραγωγή ως και την παράδοση του προϊόντος ή την παροχή της υπηρεσίας. Δεν θα πρέπει να γίνεται έλεγχος-επιθεώρηση στο τελικό προϊόν ή στην υπηρεσία, αλλά σε όλα τα ενδιάμεσα στάδια. Αυτή είναι και η πεμπτουσία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Γιαννοπούλου, 2006).

Οι Κορρές και Μυλωνάς (2010) αποδίδουν τους όρους από τους οποίους αποτελείται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με το παρακάτω σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 6: Όροι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πηγή: Κορρές και Μυλωνάς, 2010. Ιδία επεξεργασία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία οργανωμένη προσέγγιση διοίκησης για ολική ποιότητα, για αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα, με τη συμμετοχή κάθε ατόμου και κάθε εργασίας, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Δεν είναι μέθοδος για την επίτευξη της βέλτιστης λειτουργικής διαδικασίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ούτε μέθοδος για τον ακριβή προγραμματισμό των εργασιών. Προϋποθέτει ριζική αλλαγή της κουλτούρας της διοίκησης και των εργαζομένων και βασίζεται στην πλήρη δέσμευση για την ικανοποίηση του πελάτη, μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της καινοτομίας σε όλες τις πλευρές και λειτουργίες του οργανισμού, με βασικό σύνθημα ότι τα πάντα μπορούν να βελτιωθούν περισσότερο (Λάτση, 2009).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αντιπροσωπεύει τη θεώρηση της ποιότητας σε συνάρτηση με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, υιοθετώντας μία διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος, η οποία ενσωματώνει αλληλένδετες λειτουργίες και επιμέρους διεργασίες σε όλα τα επίπεδα. Πρόκειται λοιπόν για μία συστημική προσέγγιση η οποία λαμβάνει υπόψη κάθε αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων στοιχείων της επιχείρησης, κατά τρόπο ώστε η συνολική αποτελεσματικότητα του συστήματος να είναι υψηλότερη από το άθροισμα των επιμέρους εκροών από τα υποσυστήματα. Το συμπέρασμα είναι ότι κάθε προϊόν, κάθε διεργασία και κάθε υπηρεσία, μπορεί να βελτιωθεί και πως μία

επιτυχημένη επιχείρηση, ιδιαίτερα στην εποχή μας, είναι αυτή που επιδιώκει συνειδητά και εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες για βελτίωση σε όλα τα επίπεδα (Νικολάου, 2018).

Οι Deming που είναι ο εμπνευστής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και πρωτοπόρος στην εισαγωγή της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας την ορίζει (1986) ως τη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών σε συνεχώς χαμηλότερο κόστος μέσα από μία πλήρη δέσμευση όλων στη επιχείρηση. Ο ίδιος υπογράμμισε τη «σημασία της δέσμευσης όλων απέναντι στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων, της παραγωγικής διαδικασίας και των υπηρεσιών με τη βοήθεια της επιστημονικής μεθόδου» (Λογοθέτης, 1992).

Αντίστοιχα ο Juran (1989) ορίζει ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τη συστηματική προσέγγιση για τον καθορισμό και την ικανοποίηση στόχων ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Στη συνέχεια (1990) ο Milakovich απέδωσε τον ορισμό «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια εξ' ολοκλήρου οργανωσιακή προσέγγιση, η οποία έχει στόχο να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών και περιλαμβάνει τη χρήση ποσοτικών μεθόδων από τους υπαλλήλους και τους μάντζερ, ώστε να επιτευχθεί η συνεχή βελτίωση της οργάνωσης, των προϊόντων και των υπηρεσιών (Καραβασίλης, 2012).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας μίας οργάνωσης. Εκτός από τα αποτελέσματα, περιλαμβάνει και την ποιότητα των ατόμων καθώς και την ποιότητα των διαδικασιών. Ο χαρακτηρισμός «ολική» σημαίνει ότι όλο το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης συμμετέχει στην προσπάθεια βελτίωσης των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Ζαβλανός, 2002).

Από την ανάπτυξή της στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950 από τον Deming, την εισοδό της στην Αμερική λίγο αργότερα και στην Ευρώπη τη δεκαετία του 1980, εκφράστηκε πληθώρα ορισμών για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τους παρακάτω να έχουν παρουσιαστεί τα τελευταία χρόνια:

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών που καθορίζουν την πολιτική, τους στόχους και τις αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα και υλοποιούν τα παραπάνω με ελέγχους ποιότητας, προγράμματα ποιότητας, μηχανισμούς διασφάλισης ποιότητας και δραστηριότητες βελτιώσεων ποιότητας (Κορρές κ.α., 2010).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία η οποία χρησιμοποιείται για τη στρατηγική ανάπτυξη αγοράς και η οποία ενισχύει τις επιδόσεις και την επιχειρηματική επιτυχία της επιχείρησης (Taddese et all., 2011).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια στρατηγική για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών (Kristianto et all., 2012).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία της οποίας το επίκεντρο είναι η ικανοποίηση του πελάτη, η συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού ή της επιχείρησης και η προσπάθεια για συνεχή βελτίωση με στόχο την εξασφάλιση υψηλής απόδοσης και ποιότητας (Krajewski et all., 2013).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένας τρόπος διαχείρισης της συνολικής επιχειρηματικής διαδικασίας για να εξασφαλιστεί η πλήρης ικανοποίηση των πελατών σε κάθε στάδιο είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά (Oakland, 2014).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία η οποία συνδυάζει τις δυνάμεις όλων των εμπλεκόμενων σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση σε μια διαρκή προσπάθεια για βελτίωση στην ποιότητα και για ικανοποίηση του πελάτη (Stevenson, 2015).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια άρτια δέσμευση για συνεχή βελτίωση τόσο στα προϊόντα όσο και στις διαδικασίες, η οποία υλοποιείται με τη συμμετοχή όλων των ανθρώπων του οργανισμού για να μπορέσουν να ικανοποιηθούν πλήρως σήμερα αλλά και στο μέλλον οι ανάγκες που εκδηλώνονται από τους πελάτες (Κέφης, 2015).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εξασφάλιση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους πελάτες, την κατάλληλη στιγμή και στο κατάλληλο μέρος (Kerzner, 2016).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία διοίκησης που αποβλέπει στη μεγιστοποίηση της αξίας που αποδίδεται στο προϊόν ή την υπηρεσία και στον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης την αντιλαμβάνεται στο πλαίσιο της συνολικής προσπάθειας και συμμετοχής όλων των εργαζομένων (Τσιότρας, 2016).

Βάσει των ανωτέρω ορισμών που αφορούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να συμπεράνει κανείς ότι η έννοια της ΔΟΠ συνδέεται με έναν σύγχρονο τρόπο διοίκησης, που εξασφαλίζει το μέγιστο επίπεδο αποδοτικότητας αλλά και αποτελεσματικότητας των ενεργειών ενός οργανισμού και θέτει τις βάσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του, βάσει της αξιοποίησης των πόρων του οργανισμού με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αλλά και τη συνεχή βελτίωση (Τσιότρας, 2016).

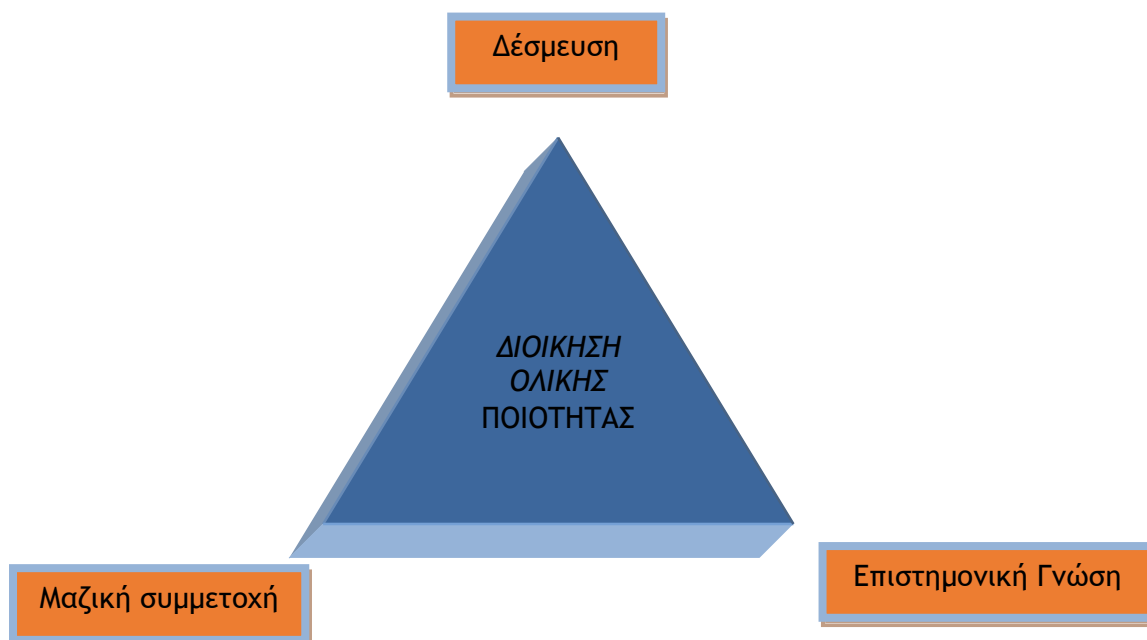


Στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης ο πλέον πρόσφατος ορισμός που αποδίδεται στη «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» είναι αυτός που καταγράφεται στο άρθρο 30 του νόμου 4940/2020 (ΦΕΚ 112/Α΄) ο οποίος ορίζει ως «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» τον τρόπο διοίκησης μιας δημόσιας οργάνωσης που έχει ως επίκεντρο τον πολίτη και η οποία επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών διεργασιών με τη χρήση αναλυτικών εργαλείων και την ομαδική εργασία μέσω της συμμετοχής όλων των υπαλλήλων.

## 2. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τρεις είναι οι δομικοί άξονες πάνω στους οποίους ακουμπά και στηρίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: α) η εστίαση και η δέσμευση για την ικανοποίηση του πελάτη και όλων των ενδιαφερομένων μελών, β) η συμμετοχή όλων των εργαζομένων και το ομαδικό πνεύμα εργασίας και γ) η επιστημονική γνώση και εμπειρία με κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές και εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση (Evans and Lindsay, 2008-Dean and Bowen, 1994-Φουντουλάκη, Λογοθέτης, 1993).

Η τρεις αυτοί δομικοί άξονες έχουν ισοδύναμη αξία και γραφικά αναπαρίστανται με τη μορφή ισοσκελούς τριγώνου όπως παρακάτω.



ΣΧΗΜΑ 7: Άξονες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πηγή: Λογοθέτης, 1993. Ίδια επεξεργασία.

Η Δέσμευση αποτελεί ίσως το σημαντικότερο βήμα και αφορά την ενεργοποίηση και την δέσμευση όλου του δυναμικού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η Επιστημονική Γνώση αναφέρεται στις απαιτήσεις της ΔΟΠ για γνώση, επιστημονικές μεθόδους και καινοτομίες.

Η Μαζική Συμμετοχή αφορά την καθολική συμμετοχή διοίκησης και εργαζομένων στην διαμόρφωση κοινής αναζήτησης και πολιτικής (Λογοθέτης, 1993).

Με βάση αυτούς τους άξονες διαμορφώθηκαν και οι αρχές στις οποίες στηρίζεται η δημιουργία ενός Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του. Αυτές κατά τον Τσότρα (2016) είναι:

1. **Δέσμευση της ηγεσίας:** τα ανώτατα στελέχη της ανώτατης διοίκησης είναι τα πρώτα τα οποία οφείλουν να δεσμευτούν ως προς τις αρχές της ολικής ποιότητας. Χωρίς τη δέσμευση τους καμία αλλαγή δεν θα τελεσφορήσει. Πρέπει να αναλάβουν την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχουν την αναγκαία καθοδήγηση.

2. **Εφαρμογή σε έκταση:** αναγκαία κρίνεται η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε όλα τα τμήματα και σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και η ενσωμάτωση της διασφάλισης ποιότητας στο σύνολο των δραστηριοτήτων του.

3. **Υπευθυνότητα σε βάθος:** η ποιότητα αποτελεί ευθύνη όλων, στην εμβέλεια όμως πάντα της δικαιοδοσίας τους. Η ηγεσία, είναι αυτή η οποία οφείλει να εκχωρήσει κάποιες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες στα κατώτερα επίπεδα, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να καταστούν υπεύθυνοι για την ποιότητα. Η αλλαγή νοοτροπίας αποτελεί προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζόμενου.

4. **Πρόληψη και όχι θεραπεία:** με απώτερο στόχο την εξάλειψη της σπατάλης πόρων, αναγκαία καθίσταται η ενσωμάτωση της ποιότητας από τις διαδικασίες κιόλας του σχεδιασμού και της παραγωγής, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό που αποτελεί το : «επιτυχία με την πρώτη» ή «μηδέν ελαττωματικά»,

5. **Συνεχής Εκπαίδευση** στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων Βελτίωσης Ποιότητας: Με τη χρήση κατανοητών στατιστικών διαγραμμάτων, επιτυγχάνεται η κατανόηση και εφαρμογή νέων διαδικασιών και ταυτόχρονα διευκολύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων τους στην κατανόηση των διάφορων λειτουργιών καθώς και στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

6. **Έλεγχος ανταγωνιστικότητας:** αναγκαία κρίνεται η διαρκής οριοθέτηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος μέσα από τη μέτρηση με τη χρήση μιας σειράς δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών (benchmarking), προκειμένου να επιτραπεί ο σχεδιασμός νέων ενεργειών προς επίτευξη των στόχων της ολικής ποιότητας

7. **Συνεχής βελτίωση:** Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, γνωστή και ως kaizen κατά τους Ιάπωνες, αποτελεί την παρακίνηση για την ανεύρεση νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων εξυπηρέτησης καθώς και τη μείωση της σπατάλης πόρων (Τσιότρας, 2016).

Ο Καραβασιλής (2012) αναφέρει τα παρακάτω ως γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:

1. **Απόλυτη προσήλωση και δέσμευση της Διοίκησης στην εφαρμογή συστήματος ποιότητας στον οργανισμό ή την υπηρεσία.** Θεωρείται ως το πρώτο και βασικό βήμα για το εγχείρημα της εφαρμογής της. Η ενέργεια αυτή ακολουθείται από τη διάχυση της συγκεκριμένης διοικητικής φιλοσοφίας σε όλο το εύρος του οργανισμού, ώστε όλοι οι εργαζόμενοί του να δεσμευτούν και να δραστηριοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η ποιοτική τελειότητα.

2. **Εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών-πολιτών και των εργαζομένων.** Για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η εστίαση στις προσδοκίες των «εξωτερικών» και «εσωτερικών» πελατών αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας της. Αξίζει δε να σημειωθεί, πως η αντίληψη του πελάτη αναφορικά με την ποιότητα, βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη και η ακριβής επίγνωση της πορείας και της θέσης της αποτελεί υποχρέωση του οργανισμού αλλά και ασφαλής προϋπόθεση επιτυχίας του.

3. **Συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας.** Το κόστος, η έγκαιρη παράδοση και η ποιότητα ως διαδοχικές προτεραιότητες του συμβατικού Μάνατζμεντ ανακατανέμονται ως ιεραρχημένες προτεραιότητες της Δ.Ο.Π. με την ποιότητα, την ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης και το κόστος (Δερβιτσιώτης, 1997), επιδιώκοντας συστηματικές βελτιώσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τόσο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά, όσο και στον τρόπο εξυπηρέτησης.

4. **Διαρκής εκπαίδευση-επιμόρφωση και συμμετοχή του προσωπικού, προκειμένου να καταστούν ικανοί να συμμετέχουν στις διαδικασίες Διοίκησης και βελτίωσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών.** Η Διοίκηση οφείλει α οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης για τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους, αλλά και για τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, καθιστώντας τους ικανούς να βελτιώνουν διαδικασίες και να επιλύουν προβλήματα μέσω της διαδικασίας λήψης ορθών αποφάσεων (Ρούση,

2007). Άλλωστε, η ανάθεση ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους περιορίζουν σημαντικά τυχόν ελαττώματα και αυτοδεσμεύουν στις επιδιώξεις του οργανισμού αντίστοιχα.

**5. Διοίκηση βασισμένη σε στοιχεία και στατιστικές αναλύσεις.** Ο προσδιορισμός του προβλήματος, η σωστή ανάλυση αιτιών που το δημιουργούν και η λήψη αποφάσεων για την επίλυση του, προϋποθέτουν τη συλλογή και συστηματική ανάλυση στοιχείων του οργανισμού. Ακόμα και τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης (Ακριβός και Ψαρόπουλος, 2008) εκλαμβάνονται ως ευκαιρίες επίλυσης προβλημάτων. Η διαδικασία του στατιστικού ελέγχου αποτελεί βασικό εργαλείο διασφάλισης της ποιότητας (Καραβασίλης, 2012).

### **3. Στάδια για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες σχετικά με τα στάδια-φάσεις που πρέπει να ακολουθούνται ώστε το εγχείρημα να επιτύχει.

Ο Jablonski (1992) ανέπτυξε μια θεωρία πέντε φάσεων για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που είναι οι: προετοιμασία, σχεδιασμός, αξιολόγηση, εφαρμογή και διαφοροποίηση. Η προσέγγιση του Jablonski είναι μία από τις πολλές που έχουν εφαρμοστεί για την επίτευξη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά περιέχει τα βασικά στοιχεία που συνδέονται συνήθως με άλλα δημοφιλή συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Κάθε φάση έχει σχεδιαστεί για να εκτελείται στο πλαίσιο ενός μακροπρόθεσμου στόχου για συνεχή αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

#### **I. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ.**

Κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας, η διοίκηση αποφασίζει αν θα ακολουθήσει ή όχι ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π.. Η διοίκηση υποβάλλεται σε αρχική εκπαίδευση, εντοπίζει τις ανάγκες για εξωτερικούς συμβούλους, αναπτύσσει ένα συγκεκριμένο όραμα και στόχους, σχεδιάζει μια εταιρική πολιτική, δεσμεύει τους απαραίτητους πόρους και επικοινωνεί τους στόχους σε ολόκληρο τον οργανισμό.

#### **II. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.**

Στο στάδιο του σχεδιασμού, καταρτίζεται ένα λεπτομερές σχέδιο εφαρμογής (συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος), δημιουργείται η υποδομή που θα υποστηρίξει το πρόγραμμα και δεσμεύονται και εξασφαλίζονται οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την έναρξη του σχεδίου.

### **III. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.**

Αυτό το στάδιο δίνει έμφαση σε μια διεξοδική - με τη συμβολή των πελατών - αυτοαξιολόγηση των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών των ατόμων στην επιχείρηση, καθώς της επιχείρησης στο σύνολό της.

### **IV. ΕΦΑΡΜΟΓΗ.**

Σε αυτό το σημείο, ο οργανισμός μπορεί ήδη να αρχίσει να υπολογίζει την απόδοση της επένδυσής του στη Δ.Ο.Π.. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης επιλέγεται και εκπαιδεύεται το προσωπικό υποστήριξης όπως επίσης εκπαιδεύονται και τα στελέχη και το εργατικό δυναμικό. Η εκπαίδευση έχει ως επακόλουθο την επίγνωση των εργαζομένων σχετικά με το τι ακριβώς περιλαμβάνει η Δ.Ο.Π. και πώς μπορεί να βοηθήσει τους ίδιους και την επιχείρηση. Εξηγεί επίσης τον ρόλο κάθε εργαζόμενου στο πρόγραμμα καθώς και τι αναμένεται από όλους τους εργαζόμενους.

### **V. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.**

Σε αυτό το στάδιο, τα στελέχη χρησιμοποιούν τις εμπειρίες και τις επιτυχίες τους στη Δ.Ο.Π για να φέρουν ομάδες εκτός του οργανισμού (προμηθευτές, διανομείς και άλλες επιχειρήσεις που έχουν επίδραση στην επιχείρηση) στην ποιοτική διαδικασία. Οι δραστηριότητες διαφοροποίησης περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την επιβράβευση, την υποστήριξη και τη συνεργασία με ομάδες που καλύπτονται από τις πρωτοβουλίες Δ.Ο.Π. του οργανισμού (<https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Thir-Val/Total-Quality-Management-TQM.html#ixzz80BOGBM4F>).

## **4. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η επιλογή ενός οργανισμού/μιας επιχείρησης να λειτουργεί με βάση την αρχή της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη/πολίτη είναι δυνατό να του επιφέρει πολλά και πολλαπλά οφέλη.

Τα οφέλη αυτά εντοπίζονται κυρίως στο εσωτερικό του οργανισμού και απορρέουν από την εκτέλεση της καλύτερης εσωτερικής λειτουργίας (Τσιότρας, 2016).

Τη διαρκή ικανοποίηση του πελάτη-πολίτη μέσα από τη συνεχή βελτίωση ενός οργανισμού σε όλες τις οργανωτικές διαδικασίες επισήμαναν και οι Churchill & Peter (1994) τονίζοντας ότι αυτό αποτελεί σημαντικό όφελος από την εφαρμογή του συστήματος αυτού.

Η αύξηση της κερδοφορίας, η μείωση του κόστους, η εισαγωγή καινοτομιών και το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον αποτελούν τα κυριότερα πλεονεκτήματα και οφέλη σύμφωνα με τους Jeffries κ.α. (1996). Κατά τον Juran (2001) στα αναμενόμενα οφέλη συγκαταλέγονται η μείωση του κόστους, η αύξηση των εσόδων, οι ικανοποιημένοι πελάτες και οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι.

Επιπλέον η Δ.Ο.Π. συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, του σημαντικότερου παράγοντα στην παραγωγική και διοικητική διαδικασία (Beckford, 2002).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπως ισχυρίζονται οι Lam κ.α. (2008) βοηθά τους οργανισμούς επιτρέποντάς τους να επωφεληθούν από τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών και την καλύτερη ποιότητα μέσω της εισαγωγής μόνιμων βελτιώσεων.

Οι Goh και Yeo (1994) διαπίστωσαν ότι τα κύρια οφέλη από την εφαρμογή Δ.Ο.Π είναι η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, η αύξηση της αντίληψης της ποιότητας και η βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών.

Στα οφέλη που οι επιστήμονες διαπίστωσαν από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συγκαταλέγονται τα παρακάτω: μείωση του συνολικού κόστους, υψηλότερα έσοδα και βελτιωμένες οικονομικές επιδόσεις, καλύτερη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, εξάλειψη των ατελειών, μείωση των χρόνων παράδοσης, χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων, αυξημένη ικανοποίηση των πελατών, αυξημένη ικανοποίηση και ηθικό των εργαζομένων, αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη οργανωτική απόδοση (Ab Rahman et all, 2011).

Κατά τους Yusof and Aspinwall (2000) τα οφέλη από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. διακρίνονται σε ποιοτικά και ποσοτικά.

Στα ποιοτικά οφέλη διακρίνονται:

1. Η Ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας για την επιχείρηση.
2. Η ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας μέσα στην επιχείρηση.
3. Η αύξηση της υπερηφάνειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους, οι οποίοι πλέον αισθάνονται πιο σημαντικοί για την επιχείρηση.
4. Η βελτίωση της επικοινωνίας.
5. Η αύξηση της ομαδικότητας και της συνεργασίας.

6. Η αναγνώριση του ρόλου και της συνεισφοράς των εργαζομένων.

Στα ποσοτικά οφέλη συγκαταλέγονται:

1. Η βελτίωση ποιότητας των προϊόντων.
2. Η μείωση ελαττωματικών και επανεργασιών.
3. Η αύξηση ικανοποίησης των πελατών.
4. Η μείωση των χρόνων παραγγελίας.
5. Η αύξηση πωλήσεων.
6. Η αύξηση συμμετοχής των εργαζομένων σε δραστηριότητες βελτίωσης.
7. Η μείωση παραιτήσεων και απουσιών.
8. Η μείωση του κόστους κακής ποιότητας.
9. Η μείωση του επιπέδου αποθεμάτων (Μπογιατζής, 2018).

Η υιοθέτηση εργαλείων και μεθόδων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, στηρίζεται στην πεποίθηση ότι η οργάνωση γίνεται πιο αποτελεσματική και πετυχαίνει τους στρατηγικούς της στόχους, την αποστολή της, καθώς και εκπληρώνει το όραμά της (Δερβιτσιώτης, 2001).

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματική Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να είναι υπομονετικοί, καθώς τα οφέλη δεν προκύπτουν εν μία νυκτί αλλά θα καρπωθούν μακροπρόθεσμα και μάλιστα θα δουν βελτίωση μετά από ένα ή δύο χρόνια (Yoo, 1998, Ali, 1996, Hill, 2008, Ghobadian et al, 2001, Hendricks et al, 2001).

Σε επίπεδο εργαζομένων (ανώτερα στελέχη και υφιστάμενοι αυτών) οι επιπτώσεις και οι αλλαγές έχουν να κάνουν με τα παρακάτω (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου):

Οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ αφορούν και στην αλλαγή στάσης προς το ανθρώπινο δυναμικό. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης που εφαρμόζει διοίκησης ποιότητας ανταμείβονται για τις ικανότητές τους και για την προσπάθεια της δημιουργίας και διατήρησης κλίματος καλής συνεργασίας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, καλλιεργώντας την ιδέα ότι όλοι προσφέρουν στην επίτευξη του στόχου της ποιότητας.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση η οποία είναι δομημένη βάσει των λειτουργιών της ΔΟΠ ανταμείβονται σύμφωνα με τις επιδόσεις τους και τα ειδικά τους προσόντα, σε

σχέση με τη γνώση του αντικειμένου που ασχολούνται. Στο σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, ο εργαζόμενος αναγνωρίζεται και ανταμείβεται για τη διεύρυνση των ικανοτήτων του και τις επιδόσεις της ομάδας εργασίας του. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να εξελίσσουν τις γνώσεις τους και σε άλλα αντικείμενα στην επιχείρηση, ούτως ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς για καλύτερη ποιότητα ή ποσότητα προϊόντων και, άρα, η επιχείρηση να ανταποκριθεί έγκαιρα στις μεταβολές της αγοράς. Εννοείται ότι η αναγνώριση των επιδόσεων της ομαδικής εργασίας και όχι κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά ευνοεί τη δημιουργία ομάδων μεταξύ των εργαζομένων, καλλιεργεί κλίμα καλής συνεργασίας και επικοινωνίας, όπως επίσης αυξάνει αλλά και εμπλουτίζει την παραγωγικότητα με ποιότητα.

## 5. Εμπόδια στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τα παραπάνω οφέλη από την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν προκύπτουν ως δια μαγείας για τους οργανισμούς αλλά αντιθέτως η πορεία προς την επίτευξη των στόχων και την κάρπωση των ωφελειών αυτών περνά μέσα από διαδρομή με εμπόδια που είναι δυνατό να παρουσιαστούν σε όλα τα στάδια εφαρμογής.

Τα εμπόδια αυτά συσχετίζονται με όσα η βιβλιογραφία αναφέρει για την εισαγωγή αλλαγών. Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) τα εμπόδια που παρουσιάζονται κατά την εισαγωγή και εφαρμογή αλλαγών είναι:

- Έλλειψη ικανοτήτων Διοίκησης Αλλαγών.
- Ανεπαρκής ηγεσία της αλλαγής.
- Στεγανά μεταξύ οργανωτικών μονάδων.
- Ανεπαρκής ενεργή υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.
- Μεσαίο Management.
- Ανεπαρκής επικοινωνία.
- Έλλειψη οράματος.
- Μη προσαρμογή της κουλτούρας.
- Περιορισμένοι πόροι.
- Βραχυπρόθεσμη προοπτική.

Ο Καρωτάκης (2014) παρουσίασε ένα σύνολο εμποδίων που έγκεινται στα:



1. Έλλειψη συμμετοχής της διοίκησης. Χωρίς την υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση, οι προσπάθειες θα είναι μάταιες (Brashier & Sower, 1996; Matherly & Lasater, 1992; Chen et al. 2004).

2. Δυσκολία αλλαγής της φιλοσοφίας που επικρατεί στον οργανισμό.

3. Έλλειψη νοοτροπίας, στη δημόσια διοίκηση, επικεντρωμένης στον πολίτη/πελάτη, καθώς επίσης και έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

4. Προσανατολισμός του δημοσίου τομέα στην εξυπηρέτηση μίας «πολιτικής πελατείας».

5. Άκαμπτο σύστημα αμοιβών και έλλειψη κινήτρων.

6. Υποβαθμισμένο «ψυχολογικό» περιβάλλον (αναγνώριση - ανταμοιβή).

7. Πολιτικής διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού (γενική και όχι εξειδικευμένη εκπαίδευση, έλλειψη περιγραφής καθηκόντων, άκαμπτη ιεραρχία, πολιτικές παρεμβάσεις, έλλειψη κινητικότητας & ευελιξίας προσωπικού, στατικό και μη διαφοροποιημένο μισθολόγιο, κ.λπ.).

8. Έλλειψη δυνατότητας μέτρησης της απόδοσης.

9. Ελλιπής χρήση στοιχείων. Τα στοιχεία πρέπει να είναι αξιόπιστα, η διαδικασία μέτρησης πρέπει να είναι συνεπής και οι μέθοδοι ανάκτησης στοιχείων πρέπει να είναι ικανοποιητικές (Chen et al. 2004).

10. Έλλειψη συνεργασίας και ομαδικής εργασίας μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργασίας.

11. Εστίαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη αντί των μακροπρόθεσμων στόχων.

12. Ανεπαρκείς πόροι ή έλλειψη συνεχούς υποχρέωσης των πόρων.

13. Έλλειψη συνεχούς και αποτελεσματικής κατάρτισης & εκπαίδευσης.

14. Έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των υπαλλήλων.

15. Έλλειψη κοινής διορατικότητας αποστολής ή κατευθυντήριων αρχών.

16. Έλλειψη στρατηγικής κατεύθυνσης.

17. Διοικητική αποτυχία να αναγνωριστεί ή να ανταμειφθεί η επίτευξη του στόχου (Black & Porter, 1996; Chen et al. 2004; Stashevsky & Elizur, 2000).

Στο ίδιο πνεύμα η Παπαβαρνάβα-Τζιρτζιπή (2020) ισχυρίζεται ότι τα εμπόδια οφείλονται κύρια στη γραφειοκρατική δομή της Δημόσιας Διοίκησης και κατέγραψε ως κύρια εμπόδια-προσανατολισμένα προς τη Δημόσια Διοίκηση-τα εξής:

1. Η χαμηλή εστίαση στον πελάτη/πολίτη.
2. Η δυσκολία στον προσδιορισμό των «πελατών» (πολιτών) για κάθε δημόσια δομή, καθώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες οφείλουν εξ ορισμού να ικανοποιούν ταυτόχρονα τους εκάστοτε χρήστες και το σύνολο των πολιτών, τηρώντας τις αρχές της αποτελεσματικότητας, της ισότητας και του μη αποκλεισμού.
3. Η έλλειψη ή/και ασάφεια των στόχων.
4. Η ασάφεια σε σχέση με τη διοικητική κατεύθυνση.
5. Η περιορισμένη αυτονομία.
6. Η γραφειοκρατική/ιεραρχική διοικητική δομή με «απρόσωπο» χαρακτήρα που ευνοεί τη χαμηλή δέσμευση της ηγεσίας και διατηρεί την εκ των άνω λήψη και επιβολή των αποφάσεων.
7. Η ποικιλία, το εύρος, ο όγκος και η πολυπλοκότητα των διεργασιών, των αρμοδιοτήτων και της διάρθρωσης των εξουσιών.
8. Ο υψηλός βαθμός αβεβαιότητας λόγω του δημόσιου χαρακτήρα.
9. Οι πολυδιάστατοι μηχανισμοί λογοδοσίας.
10. Ο χαμηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ Δημοσίων Υπαλλήλων και δομών.
11. Η συχνά ισχυρή κυβερνητική παρεμβατικότητα, ιδίως σε συνδυασμό με τη μεταβλητότητά της.
12. Η αδυναμία ανάπτυξης οργανωσιακής κουλτούρας ποιότητας.
13. Η δυσκολία στην υποκίνηση των Δημοσίων Υπαλλήλων με την παροχή κατάλληλων κινήτρων.
14. Η γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού που παρεμποδίζει την ικανοποιητική ανταπόκριση στις τεχνολογικές εξελίξεις και δημιουργεί προβλήματα ως προς τη στελέχωση και λειτουργία των δομών.
15. Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί.
16. Οι καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων.
17. Η εστίαση στην εσωτερική λογοδοσία.
18. Η επικράτηση του μοντέλου της βαθμολογικής εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού με κύριο κριτήριο το χρόνο προϋπηρεσίας.
19. Η συχνή επικάλυψη αρμοδιοτήτων.

20. Ο συχνός κατακερματισμός και το εύρος των δομών που δυσχεραίνει την αξιολόγηση της απόδοσης.

21. Τα προβλήματα που σχετίζονται με τον τρόπο στελέχωσης που σε πολλές περιπτώσεις αφορούν σε έλλειψη αξιοκρατίας και πελατειακές σχέσεις.

22. Το χαμηλό επίπεδο αμοιβών.

23. Ο φόρτος εργασίας.

24. Η τυπολατρία.

25. Η εσωστρέφεια.

26. Η χαμηλή δέσμευση της ηγεσίας της Δημόσιας Διοίκησης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων.

27. Η περιορισμένη στοχοθεσία.

28. Η εστίαση στις εισροές και όχι στα αποτελέσματα.

29. Ο χαμηλός βαθμός συμμετοχής των φορέων της κοινωνίας των πολιτών.

30. Ο διαφορετικός (και χαμηλότερος σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα) βαθμός διεξόδου των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε.).

Τα προβλήματα αυτά προκαλούν αντίσταση στην αλλαγή και παρεμποδίζουν διαχρονικά κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια, μειώνοντας την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και την ικανοποίηση των πολιτών.

## **6. Συστήματα εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα**

### **6.1. Γενικά**

Οι σχέσεις κράτους-πολίτη ανά τους αιώνες εξελίσσονται και διαμορφώνονται ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των καιρών. Έτσι κατά τους Ακριβό και Ψαρόπουλο (2008) διακρίνονται τρεις φάσεις με την πρώτη να διαρκεί από το 17ο έως το 19ο αιώνα, τη δεύτερη να ξεκινά στα τέλη του 19ου αιώνα και την τρίτη να διαρκεί από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 σχεδόν μέχρι και σήμερα.

Η τρίτη περίοδος χαρακτηρίζεται από:

- Κρίση του κράτους πρόνοιας , άνοδος των φιλελεύθερων δυνάμεων στην πολιτική, υποχώρηση των σοσιαλιστικών ιδεών, κατάρρευση του σοσιαλιστικού μπλοκ στην ανατολική Ευρώπη και στην Ελλάδα σταδιακά.

• Τον Έλληνα να γίνεται Πολίτης - πελάτης - καταναλωτής των δημοσίων υπηρεσιών.

Οι προσδοκίες δε των πολιτών κατά την φάση που διανύουμε είναι αποτελεσματικότητα- αποδοτικότητα- ποιότητα υπηρεσιών- Παραγωγικότητα- εξασφάλιση ίσων ευκαιριών στο οικονομικό πεδίο.

Οι προσδοκίες αυτές αποτελούν φυσικό επόμενο των εξελίξεων καθώς ήδη από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 η έννοια της ποιότητας όχι μόνο κάνει την εμφάνισή της στη δημόσια διοίκηση αλλά και σταδιακά καθιερώνεται με χαρακτηριστικό βήμα προς την εξέλιξη αυτή την εφαρμογή της «Διοίκησης μέσω στόχων».

Αργότερα περίπου από το 1980 ως απόρροια της μεταφοράς της έννοιας ολικής ποιότητας από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα αρχίζουν να εισάγονται μεταρρυθμίσεις και αλλαγές στη δημόσια διοίκηση. Επίσης αυξήθηκε το ενδιαφέρον για αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενώ εφαρμόστηκαν μέθοδοι και τεχνικές που επικεντρώνονται στις αρχές αυτές, όπως «Διοίκηση μέσω στόχων», «Αμοιβή συνδεδεμένη με την απόδοση», «Ανάλυση κόστους-οφέλους» (Μιχαλόπουλος, 2003), «Χρήση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας» (Τζωρτζόπουλος, 2018).

Την περίοδο αυτή κάνει την εμφάνισή της και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία εδραιώθηκε κατά τη δεκαετία του 1990.

Σημειώνεται ότι η «Διοίκηση μέσω στόχων» και η «Χρήση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας» καθιερώθηκαν στο ελληνικό γίγνεσθαι με την ψήφιση και εφαρμογή του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α΄) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.»

Σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 1 του ν. 3230/2004 ως «Διοίκηση μέσω στόχων» ορίζεται η «διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο». Σκοπός της είναι «η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης».

Η μέτρηση δε της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Καθιερώθηκε με την παράγραφο 2 του άρθρου 1 του ν. 3230/2004. Ως αποδοτικότητα θεωρήθηκε «η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και ως αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και

προκαθορισμένων στόχων. Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη».

Τα παραπάνω άρθρα καταργήθηκαν με τη ψήφιση και εφαρμογή από 14 Ιουνίου 2022 του ν. 4940/2022 (ΦΕΚ 112/Α΄) «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις» και συγκεκριμένα με άρθρο 64 του νόμου αυτού. Σκοπός του ν. 4940/2022 «είναι η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και φορέων του δημόσιου τομέα μέσω μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και την εισαγωγή της έννοιας της αυτοαξιολόγησης. Αυτό επιτυγχάνεται με τον καθορισμό των απαραίτητων για την άσκηση των καθηκόντων του προσωπικού δεξιοτήτων και την αξιολόγησή του, μέσω στόχων, στην κατεύθυνση τόσο της συνεχιζόμενης βελτίωσης και ανάπτυξης όσο και της επιβράβευσης της απόδοσής του». Στο πλαίσιο αυτού καθορίστηκε ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, θεσπίστηκε ένα νέο, λειτουργικό και διαφανές πλαίσιο στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, εγκαθιδρύθηκε ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού στη δημόσια διοίκηση, καθιερώθηκε ένα σύστημα ανταμοιβής των δημόσιων υπαλλήλων και υιοθετήθηκε μέθοδος αυτοαξιολόγησης των υπηρεσιών και φορέων του δημοσίου τομέα.

Οι λόγοι εισαγωγής, εφαρμογής και ανάπτυξης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες είναι κυρίως:

α. «η ανάγκη των δημοσίων υπηρεσιών να επανακτήσουν τη στρατηγική τους θέση στο περιβάλλον λειτουργίας τους με βάση τις αλλαγές που έχουν επέλθει σε αυτό μέσω της αυξανόμενης πίεσης για παροχή υπηρεσιών και

β. η ανάγκη της υιοθέτησης πολιτικών μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να διευκολύνεται η διαχείριση των οικονομικών ελλειμμάτων» (Μιχαλόπουλος, 2003).

Κατά τον Δερβιτσιώτη (2005) οι λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής ποιότητας είναι:

α. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της οργάνωσης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

β. Η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση ποιότητας.

γ. Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών όπως π.χ. χάρτες ελέγχου ποιότητας ή χάρτες χρηστών στο δημόσιο τομέα, σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης.

δ. Η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών και

ε. Η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 έκαναν την εμφάνισή τους:

A. Το «Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας» του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM),

B. Τα πρότυπα ποιότητας ISO και

Γ. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.).

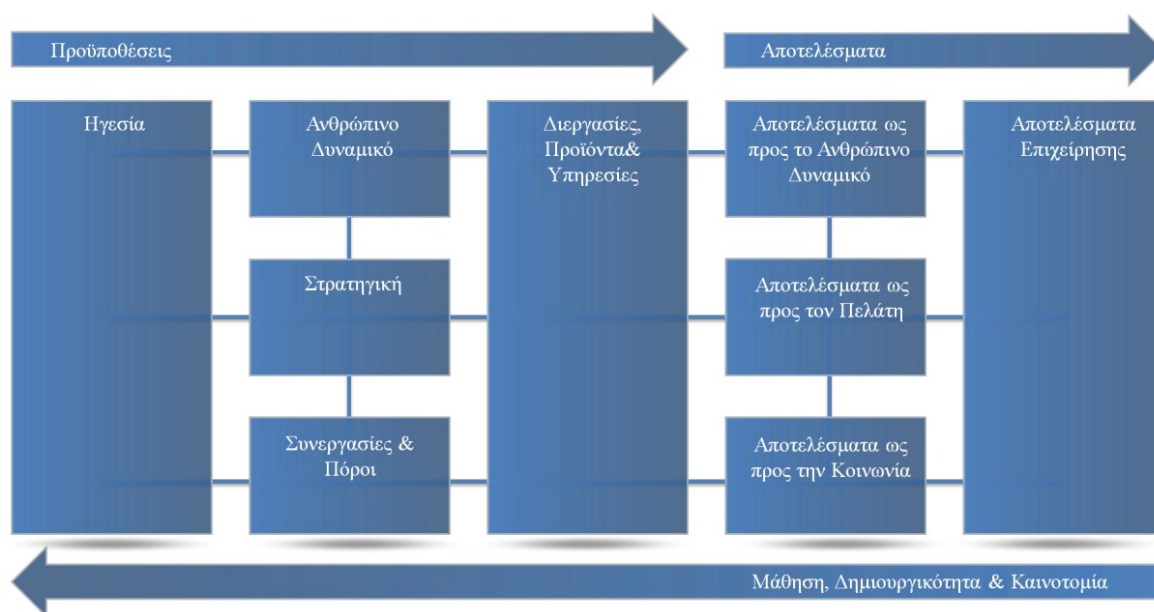
Η καθιέρωση του προτύπου του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Ποιότητας και του Κ.Π.Α. χαρακτηρίζονται ως σταθμοί στην πορεία για την ενσωμάτωση αρχών, τεχνικών και προτύπων της Δ.Ο.Π. στο δημόσιο (Μιχαλόπουλος, 2007).

## 6.2. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αναπτύχθηκε από τον μη κερδοσκοπικό και ανεξάρτητο Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management - EFQM) ο οποίος ιδρύθηκε το 1988 έχοντας ως βασική αποστολή να αποτελέσει την κινητήρια δύναμη της Ευρώπης για αειφόρο αριστεία και με όραμα τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού πλαισίου, μέσα στο οποίο θα ξεχωρίζουν και θα διακρίνονται οι οργανισμοί (Τσιότρας, 2016). Το μοντέλο αυτό οδηγεί στην Επιχειρηματική Αριστεία της δραστηριότητας που το εφαρμόζει και τέλος στην απονομή του πανευρωπαϊκού Βραβείου Αριστείας. Είναι ένα σύνθετο, πολύπλοκο μοντέλο και σήμερα σε παγκόσμιο επίπεδο θεωρείται ως άριστο μοντέλο που οδηγεί σε πραγματική αρίστευση όλων των εσωτερικών διεργασιών μιας δραστηριότητας (Ακριβός κ.α., 2008).

Αποτελείται από εννέα κριτήρια όπως αυτά αποδίδονται στο παρακάτω σχήμα. Τα κριτήρια χωρίζονται σε "Προϋποθέσεις" και σε "Αποτελέσματα" μεταξύ των οποίων αναπτύσσεται μια σχέση "αιτίου-αποτελέσματος" (Βακαλοπούλου κ.α. 2012). Στις προϋποθέσεις εντάσσονται η ηγεσία, το ανθρώπινο δυναμικό-εργαζόμενοι, η στρατηγική και πολιτική του οργανισμού, οι συνεργασίες-συμμαχίες και οι πόροι και τέλος οι

διεργασίες. Τα αποτελέσματα σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό-εργαζόμενοι, με τους πελάτες, με την κοινωνία και τέλος με την επιχείρηση. Με αυτά τα κριτήρια επιχειρείται η αξιολόγηση του οργανισμού (Δερβιτσιώτης, 2005).



ΣΧΗΜΑ 8: Κριτήρια Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Πηγή: Ζδράλη, 2020.

Όπως γίνεται φανερό στην ομάδα των «Προϋποθέσεων» αναλύεται η υφιστάμενη λειτουργία του οργανισμού και στην ομάδα των «Αποτελεσμάτων» αναλύονται τα επιτεύγματα του οργανισμού, με στόχο τη συνεχή βελτίωση των Προϋποθέσεων ερμηνεύοντας τα Αποτελέσματα. Οι βελτιωμένες προϋποθέσεις οδηγούν με τη σειρά τους μέσω του σχεδιασμού και της υλοποίησης των προσεγγίσεων σε βελτιωμένα Αποτελέσματα, σε έναν κύκλο συνεχούς βελτίωσης, στο «μονοπάτι» προς την Αριστεία (Ζδράλη, 2020).

Προκειμένου λοιπόν να καταστεί εφικτή η επίτευξη βιώσιμης επιτυχίας ενός οργανισμού και κατά συνέπεια η εξαγωγή άριστων αποτελεσμάτων, προαπαιτούμενα θεωρούνται η ισχυρή ηγεσία, η καλώς ορισμένη στρατηγική κατεύθυνση, η ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού, συνέργειες και διεργασίες. Μόνο μέσα από την αποτελεσματική εφαρμογή των σωστών "Προϋποθέσεων" ο οργανισμός θα οδηγηθεί στην επίτευξη των άριστων αποτελεσμάτων (Τσιότρας, 2016).

Το μοντέλο αυτό έχει υιοθετηθεί από πολλούς οργανισμούς του δημοσίου τομέα πολλών χωρών μελών της Ευρωπαϊκής ένωσης.

### 6.3. Τα πρότυπα ποιότητας ISO.

Ο Διεθνής Οργανισμός Προτυποποίησης (International Organization for Standards-ISO) ιδρύθηκε το 1947 και είναι ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός πιστοποίησης ποιότητας, που έχει ως αποστολή τη δημιουργία και την έκδοση προτύπων. Εθνικοί οργανισμοί πιστοποίησης από 168 χώρες αποτελούν μέλη του μεταξύ των οποίων και ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) ο οποίος ιδρύθηκε το 1976 με το νόμο 372/1976 (ΦΕΚ 166/Α').

Από το 2013 και μετά με το άρθρο 6 του νόμου 4109/2013 όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 15 του νόμου 4242/2014 (ΦΕΚ 50/Α') ιδρύθηκε το Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, με την επωνυμία «Εθνικό Σύστημα Υποδομών Ποιότητας» και το διακριτικό τίτλο Ε.Σ.Υ.Π. στην ελληνική γλώσσα και «National Quality Infrastructure System - NQIS» στην αγγλική γλώσσα, με σκοπό την προώθηση και ανάπτυξη των υποδομών ποιότητας, το οποίο λειτουργεί ως αποκεντρωμένη αυτόνομη λειτουργική μονάδα του εθνικού συστήματος υποδομής (NQIS/ELOT).

Το NQIS/ELOT έχει την αποκλειστική ευθύνη για την ανάπτυξη, την υλοποίηση, την προώθηση και τη διάδοση της τυποποίησης στην Ελλάδα και όλες τις συναφείς δραστηριότητες που απορρέουν από αυτήν, όπως η παροχή όλων των μορφών υπηρεσιών πληροφόρησης και εκπαίδευσης και η υλοποίηση ερευνητικών δραστηριοτήτων και έργων που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής και αρμοδιότητάς του (<https://www.iso.org/member/1759.html>)

Ανά πενταετία τα μέλη διαμορφώνουν το στρατηγικό πλάνο το οποίο πρέπει να ακολουθήσει ο οργανισμός. Πολλά από τα ιδρύματα - μέλη του οργανισμού ανήκουν αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα, άλλα ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα αλλά καθοδηγούνται από την κυβέρνηση και κάποια άλλα εντάσσονται στο κυβερνητικό πλαίσιο της χώρας τους. Μεμονωμένα άτομα και επιχειρήσεις μπορούν να συμβάλλουν με ποικίλους τρόπους στον ISO χωρίς να θεωρούνται μέλη (wikipedia, 2023).

Με τον όρο πρότυπα ποιότητα νοούνται τεκμηριωμένες συμφωνίες, οι οποίες περιέχουν τεχνικές προδιαγραφές και κριτήρια. Χρησιμοποιούνται ως κατευθύνσεις, οδηγίες και κανόνες για να επιβεβαιώσουν ότι διαδικασίες και υπηρεσίες συμμορφώνονται με αυτά. Τα πρότυπα αυτά παρέχουν οδηγίες και εργαλεία σε όλους, εκείνους τους οργανισμούς που θέλουν να διασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες που παρέχουν, ανταποκρίνονται με συνέπεια στις απαιτήσεις του πελάτη και ότι η ποιότητα συνεχώς βελτιώνεται.



Για τις ανάγκες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει δημιουργηθεί σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία περιλαμβάνει πρότυπα, τα οποία σχετίζονται με τη δημιουργία, αλλά και την εφαρμογή των Συστημάτων Ολικής Ποιότητας για οργανισμούς κάθε είδους. Τα πρότυπα του ISO βασίζονται στην κατανόηση του δημόσιου οργανισμού ως επιχείρηση.

Το πρότυπο ISO 9001 είναι το διεθνές πρότυπο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (στα αγγλικά Quality Management System ή QMS / ΣΔΠ) όπως αυτό έχει δημοσιευτεί και ισχύει από τον Διεθνή Οργανισμό Ποιότητας (ISO). Είναι το μοναδικό που μπορεί να πιστοποιηθεί από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και συνεπώς η πιστοποίηση ενός οργανισμού σημαίνει πως το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητάς του καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου (Καραβασίλης, 2012).

Το πρότυπο ποιότητας EN ISO 9001:2000 είναι ένα από αυτά και έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού σαν σύνολο. Η πιο πρόσφατη ενημέρωση του προτύπου έγινε το 2015 και η πλήρης ονομασία του είναι ISO 9001:2015.

Το πρότυπο εστιάζεται σε τρεις βασικούς άξονες:

1. Στην ικανοποίηση του πελάτη.
2. Στη συνεχή βελτίωση.
3. Στην εκπαίδευση και ενημέρωση των εργαζομένων.

Τεκμηριώνεται δε με τα εξής στοιχεία

1. Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα.
2. Ένα Εγχειρίδιο ποιότητας.
3. Τεκμηριωμένες διαδικασίες.
4. Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
5. Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας (Καραβασίλης, 2012).

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το οποίο συχνά αναφέρεται και ως ΣΔΠ, είναι μια συλλογή πολιτικών, οδηγιών, τεκμηριωμένων διαδικασιών και αρχείων.

Αυτή η συλλογή εγγράφων καθορίζει το σύνολο των εσωτερικών κανόνων που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία ή ο οργανισμός δημιουργεί και παραδίδει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στους πελάτες.

Το πρότυπο ISO 9001:2015 παρέχει μια σειρά κατευθυντήριων οδηγιών για να διασφαλιστεί ότι δεν θα παραλειφθεί κανένα σημαντικό στοιχείο που χρειάζεται ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας για να είναι επιτυχές.

Οι επτά ποιοτικές διαχειριστικές αρχές στις οποίες βασίζεται το ISO 9001 είναι:

1. Πελατοκεντρική διαχείριση.
2. Συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης.
3. Συμμετοχή των εργαζομένων.
4. Τυποποιημένες διαδικασίες.
5. Συνεχής Βελτίωση.
6. Αποφάσεις βασισμένες σε στοιχεία και στατιστικά.
7. Διαχείριση Σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Το ISO 9001:2015 χωρίζεται σε δέκα κατηγορίες. Οι πρώτες τρεις είναι εισαγωγικές και οι υπόλοιπες επτά περιέχουν τις ουσιαστικές απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

- Κατηγορία 5: Ηγεσία.

Οι δεσμεύσεις της ηγεσίας καλύπτουν την ανάγκη η ανώτατη διοίκηση να έχει καθοριστική συμμετοχή στην εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί ως προς την απρόσκοπτη τήρηση του ΣΔΠ, εξασφαλίζοντας την εστίαση στους πελάτες, ορίζοντας και κοινοποιώντας την πολιτική ποιότητας και αναθέτοντας ρόλους και ευθύνες σε ολόκληρο τον οργανισμό.

- Κατηγορία 6: Σχεδιασμός.

Η διοίκηση πρέπει επίσης να προγραμματίσει τη συνεχή λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες του ΣΔΠ στον οργανισμό πρέπει να αξιολογηθούν και πρέπει να εντοπιστούν ποιοτικοί στόχοι βελτίωσης και να καταρτιστούν σχέδια για την επίτευξη των στόχων αυτών.

- Κατηγορία 7: Υποστήριξη.

Το τμήμα Υποστήριξης αφορά τη διαχείριση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, καλύπτοντας την ανάγκη ελέγχου όλων των πόρων, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων, των κτιρίων και των υποδομών, του εργασιακού περιβάλλοντος, των πόρων παρακολούθησης και μέτρησης και των οργανωτικών γνώσεων.

Η ενότητα περιλαμβάνει επίσης απαιτήσεις σχετικά με την ικανότητα, την ευαισθητοποίηση, την επικοινωνία και τον έλεγχο τεκμηριωμένων πληροφοριών (τα έγγραφα και τα αρχεία που απαιτούνται για τις διαδικασίες).

- Κατηγορία 8: Λειτουργία.

Οι απαιτήσεις λειτουργίας αφορούν όλες τις ενέργειες σχεδιασμού και δημιουργίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει απαιτήσεις σχετικά με το σχεδιασμό, την αναθεώρηση των αναγκών των προϊόντων, τον έλεγχο των εξωτερικών παρόχων, τη δημιουργία και εμπορική αξιοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τον έλεγχο των μη συμμορφούμενων διεργασιών.

- Ενότητα 9: Αξιολόγηση απόδοσης.

Αυτή η ενότητα περιλαμβάνει τις ενέργειες που απαιτούνται για να βεβαιωθείτε ότι μπορείτε να παρακολουθήσετε εάν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας λειτουργεί όπως πρέπει.

Περιλαμβάνει την παρακολούθηση και τη μέτρηση των διαδικασιών σας, την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών, τους εσωτερικούς ελέγχους και τη συνεχή ανασκόπηση της διαχείρισης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

- Ενότητα 10: Βελτίωση.

Η τελευταία ενότητα περιλαμβάνει τις απαιτήσεις που απαιτούνται για την βελτίωση του ΣΔΠ με την πάροδο του χρόνου. Αυτό περιλαμβάνει την ανάγκη να αξιολογηθεί η μη συμμόρφωση διαδικασιών και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

Παράγοντες που δύνανται να οδηγήσουν σε επιτυχή πιστοποίηση κατά ISO 9000 σε έναν οργανισμό, μπορούν να θεωρηθούν :

- Η δέσμευση και η διαρκής υποστήριξη της διοίκησης.
- Η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων.
- Η ανάπτυξη ενός ακέραιου συστήματος διασφάλισης ποιότητας.
- Η αξιολόγηση των διαδικασιών ως προς την αξία πριν την τεκμηρίωση τους.
- Ο διαρκής έλεγχος και η συνεχής βελτίωση του συστήματος.
- Η βέλτιστη αξιοποίηση των εσωτερικών επιθεωρήσεων (Τζωρτζόπουλος, 2018).

Στα οφέλη από την εφαρμογή ενός ΣΔΠ ISO 9001:2015 συγκαταλέγονται:

1. Η Βελτίωση Αξιοπιστίας.

2. Η ικανοποίηση των Πελατών.
3. Οι καταγεγραμμένες Διαδικασίες.
4. Οι καλύτερες αποφάσεις βασισμένες σε μετρήσιμα στοιχεία.
5. Η συνεχής βελτίωση.
6. Η αναβάθμιση των εργαζομένων.

Η πιστοποίηση λαμβάνει χώρα σε οκτώ βήματα:

Βήμα 1ο : Ορισμός απαιτήσεων Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Αρχική απαίτηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015 είναι να οριστεί η πολιτική ποιότητας και οι αντίστοιχοι ποιοτικοί στόχοι τους οποίους θα παρακολουθεί το ΣΔΠ. Σε συνδυασμό, καθορίζεται το γενικό πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Βήμα 2ο : Δημιουργία Διεργασιών και Διαδικασιών. Αφού καθοριστούν οι πολιτικές ποιότητας και οι στόχοι, δημιουργούνται οι υποχρεωτικές και οι πρόσθετες διαδικασίες και διεργασίες ώστε το προϊόν ή/και η υπηρεσία να παράγεται, να λειτουργεί και να παραδίδεται όπως έχει συμφωνηθεί.

Βήμα 3ο : Υποχρεωτικά και ελεγχόμενα αρχεία / τεκμηρίωση. Κατά την προετοιμασία ενός ελεγχόμενου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι απαραίτητη η συλλογή και καταγραφή υποχρεωτικών και ελεγχόμενων αρχείων με την σχετική τεκμηρίωση τους.

Βήμα 4ο : Δοκιμαστική Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Μόλις καταγραφούν οι διαδικασίες και διεργασίες το ΣΔΠ εισέρχεται σε διαδικασία δοκιμαστική εφαρμογής η οποία συνήθως διαρκεί 90 ημέρες. Σκοπός είναι να ελεγχθούν τυχόν προβλήματα και παραλείψεις καθώς και να γίνουν σχετικές διορθώσεις πριν την πλήρη εφαρμογή.

Βήμα 5ο : Εσωτερικός Έλεγχος. Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται ώστε να διασφαλιστεί η τήρηση των αρχείων που διασφαλίζουν και επιβεβαιώνουν τη συμμόρφωση μας με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Βήμα 6ο : Επισκόπηση Διαχείρισης. Μια επίσημη αναθεώρηση της διοίκησης για την αξιολόγηση σχετικών στοιχείων και ευρημάτων από το ΣΔΠ.

Βήμα 7ο : Διορθωτικές ενέργειες. Κατόπιν του εσωτερικού ελέγχου και της επισκόπησης από την διοίκηση διορθώνονται τυχόν προβλήματα και τεκμηριώνεται η λύση τους.

Βήμα 8ο : Έλεγχος Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και Πιστοποίηση από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης. Στο πρώτο στάδιο του ελέγχου, ο ανεξάρτητος φορέας ελέγχει ότι η τεκμηρίωση, τα υποχρεωτικά έγγραφα και τα ελεγχόμενα αρχεία σας πληρούν τις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Στο δεύτερο και κυριότερο στάδιο, οι ελεγκτές του ανεξάρτητου φορέα διαπιστώνουν ότι οι πραγματικές δραστηριότητες του οργανισμού ή της επιχείρησης συμμορφώνονται με το ISO 9001:2015 όσο και με την τεκμηρίωση. Εξετάζονται έγγραφα, αρχεία, πρακτικές και διαδικασίες (<https://www.niriis.gr/governance/iso-9001-ti-einai/>).

Τα ISO για τις Δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμούς (Matei & Lazar 2011) δεν θεωρούνται συστήματα διασφάλισης ποιότητας, αλλά θέτουν τις προϋποθέσεις στη διαδικασία διασφάλισης ποιότητας με την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και την εμπλοκή του σε κύκλους ποιότητας και μάθησης (Καραβασίλης 2012).

#### **6.4. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που αναπτύχθηκε από τον δημόσιο τομέα για το δημόσιο τομέα, εμπνευσμένο από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM). Βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωσιακή απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ηγεσία που καθοδηγεί τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική προσέγγιση της ανάλυσης της οργανωσιακής απόδοσης, προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα (ΥΠΕΣ, 2013).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) σύμφωνα με τη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (2007), αποτελεί ένα εκ των πλέον διαδεδομένων μοντέλων αξιολόγησης της διοικητικής μεταρρύθμισης με σημείο αναφοράς τους Ευρωπαϊκούς δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς φορείς.

Το ΚΠΑ φιλοδοξεί να αποτελέσει τον καταλύτη για μια ολοκληρωμένη διαδικασία βελτίωσης στο πλαίσιο μιας δημόσιας οργάνωσης και έχει πέντε βασικούς στόχους:

1. να εισάγει τις δημόσιες διοικήσεις στην κουλτούρα της αριστείας και στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,

2. να τις οδηγήσει προοδευτικά σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας (ΠΕΕΑ), ο οποίος αποτελείται από τα στάδια του Προγραμματισμού, της Εκτέλεσης, του Ελέγχου και της Ανάδρασης,

3. να διευκολύνει την αυτο-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να προσδιοριστούν δράσεις βελτίωσης,

4. να αποτελέσει τη γέφυρα μεταξύ των διαφορετικών προτύπων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας και στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα,

5. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα (ΥΠΕΣ, 2013).

Έχει ως αποστολή τη διευκόλυνση της περιοδικής αυτοαξιολόγησης των δημοσίων φορέων με στόχο την αποκάλυψη των δυνατών-αδύνατων σημείων τους και την ενεργοποίηση των κατάλληλων τεχνικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη βελτίωση της συνολικής τους επίδοσης.

Οι τέσσερις ειδικότεροι σκοποί του Κ.Π.Α. είναι:

1. Συνεπής και αξιόπιστη καταγραφή των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των δημοσίων φορέων.

2. Υποβοήθηση της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης των επιδόσεων των δημοσίων φορέων.

3. Συνένωση και δημιουργική αφομοίωση των αρχών που διέπουν τα πλέον δημοφιλή μοντέλα διαχείρισης ποιότητας.

4. Υποκίνηση της χρήσης τεχνικών συγκριτικών επιδόσεων (benchmarking) μεταξύ των δημοσίων φορέων.

Το Κ.Π.Α. εφαρμόζεται σε όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα που δραστηριοποιούνται σε εθνικό/ ομοσπονδιακό, περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο.

Η δομή του Κ.Π.Α. και συνεπώς οι παράγοντες που εξετάζονται στα πλαίσια των αυτό-αξιολογήσεων των δημοσίων φορέων είναι όσοι αναγράφονται και απεικονίζονται παρακάτω:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγική και Προγραμματισμός
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
4. Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι
5. Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών
6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη/ Πολίτη

7. Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

8. Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία

9. Κύρια Αποτελέσματα.



ΣΧΗΜΑ 9: Δομή του Κ.Π.Α..

Πηγή: ΥΠΕΣ, 2013.

Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωσιακή ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις διοικητικές πρακτικές μιας οργάνωσης, τις λεγόμενες Προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει μια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τις εργασίες που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Στα κριτήρια 6 έως 9, τα Αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνική ευθύνη και τους σημαντικούς τομείς της απόδοσης υπολογίζονται με τη χρήση εκτιμήσεων και μετρήσεων της απόδοσης. Τα 9 κριτήρια χωρίζονται σε 28 υποκριτήρια, τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν αξιολογείται μια οργάνωση. Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου επεξηγείται μέσω παραδειγμάτων. Κάθε παράδειγμα αναφέρεται σε ένα πεδίο της διοικητικής πρακτικής ώστε να διερευνηθεί πώς η διοίκηση ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις που απορρέουν από το εκάστοτε υπο-κριτήριο. Στα παραδείγματα αυτά αποτυπώνεται ένας μεγάλος αριθμός καλών πρακτικών από όλη την Ευρώπη. Παρά το ότι δεν αφορούν όλα τα κριτήρια το σύνολο των οργανώσεων, πολλά από αυτά χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής κατά τη διάρκεια της αυτο-αξιολόγησης. Η ενσωμάτωση των συμπερασμάτων από την αξιολόγηση των κριτηρίων των Προϋποθέσεων και των Αποτελεσμάτων στις διοικητικές πρακτικές αποτελεί τον αέναο κύκλο της καινοτομίας

και της μάθησης που συνοδεύει τις οργανώσεις στην πορεία τους προς την αριστεία (ΥΠΕΣ, 2013).

Το ΚΠΑ, ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συμμορφώνεται με τις θεμελιώδεις έννοιες της αριστείας όπως αυτές είχαν αρχικά οριστεί από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης Ποιότητας (EFQM), τις ενσωματώνει στην ορολογία του δημοσίου τομέα/στο πλαίσιο του ΚΠΑ και αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων βάσει αυτών των εννοιών. Οι αρχές αυτές κάνουν τη διαφορά ανάμεσα στην παραδοσιακή γραφειοκρατική δημόσια οργάνωση και σε εκείνη που είναι προσανατολισμένη στην Ολική Ποιότητα και είναι οι παρακάτω:

Αρχή 1: Προσανατολισμός στα αποτελέσματα. Η οργάνωση επικεντρώνεται σε αποτελέσματα, τα οποία πρέπει να είναι προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων (δημόσιες αρχές, πολίτες/πελάτες, συνεργάτες και ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης) σε συνάρτηση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Αρχή 2: Εστίαση στον Πολίτη/Πελάτη. Η οργάνωση επικεντρώνεται στις ανάγκες τόσο των υφιστάμενων όσο και των δυνητικών πολιτών/πελατών, προωθώντας την ενεργό συμμετοχή τους στην ανάπτυξη των προϊόντων και των υπηρεσιών της οργάνωσης και στη βελτίωση της απόδοσής της.

Αρχή 3: Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό. Αυτή η αρχή συνδυάζει την ηγεσία που έχει όραμα και έμπνευση και τον σκοπό που παραμένει σταθερός σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ηγεσία καθιερώνει με σαφήνεια την αποστολή, το όραμα και τις αξίες. Παράλληλα, δημιουργεί και διατηρεί το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό έχει τη δυνατότητα να συμμετάσχει πλήρως στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.

Αρχή 4: Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, το επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο ουσιαστικά όταν οι σχετικοί πόροι και οι δραστηριότητες αντιμετωπίζονται ως διαδικασία και οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.

Αρχή 5: Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό σε όλα τα επίπεδα αποτελεί την πεμπτουςία της οργάνωσης. Η πλήρης συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπει την πλήρη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προς όφελος της οργάνωσης. Η συνεισφορά των εργαζομένων θα πρέπει να μεγιστοποιείται μέσω της ανάπτυξης και της συμμετοχής, καθώς και μέσω της δημιουργίας ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα διέπεται από κοινές αξίες και κλίμα εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης.



Αρχή 6: Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση. Η αριστεία αποτελεί πρόκληση για το ισχύον καθεστώς και ενεργοποιεί την αλλαγή μέσα από τη συνεχή μάθηση, προκειμένου να δημιουργηθούν ευκαιρίες βελτίωσης. Επομένως, η συνεχή βελτίωση θα πρέπει να αποτελεί μόνιμο στόχο της οργάνωσης.

Αρχή 7: Ανάπτυξη συνεργασιών. Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα χρειάζονται και άλλες δημόσιες οργανώσεις για να πετύχουν τους στόχους τους. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να αναπτύσσουν και να διατηρούν συνεργασίες που φέρουν προστιθέμενη αξία. Η οργάνωση και οι προμηθευτές της διέπονται από σχέση αλληλεξάρτησης. Στο πλαίσιο αυτό, αναπτύσσεται μια αμοιβαία επωφελής σχέση, η οποία ενισχύει την ικανότητα και των δύο μερών να δημιουργούν προστιθέμενη αξία.

Αρχή 8: Κοινωνική ευθύνη. Οι δημόσιες οργανώσεις πρέπει να αναλάβουν το κομμάτι της κοινωνικής ευθύνης που τους αναλογεί. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να σέβονται την οικολογική βιωσιμότητα και να προσπαθούν να ανταποκριθούν στις μεγάλες προσδοκίες και τις απαιτήσεις της τοπικής και της παγκόσμιας κοινότητας.

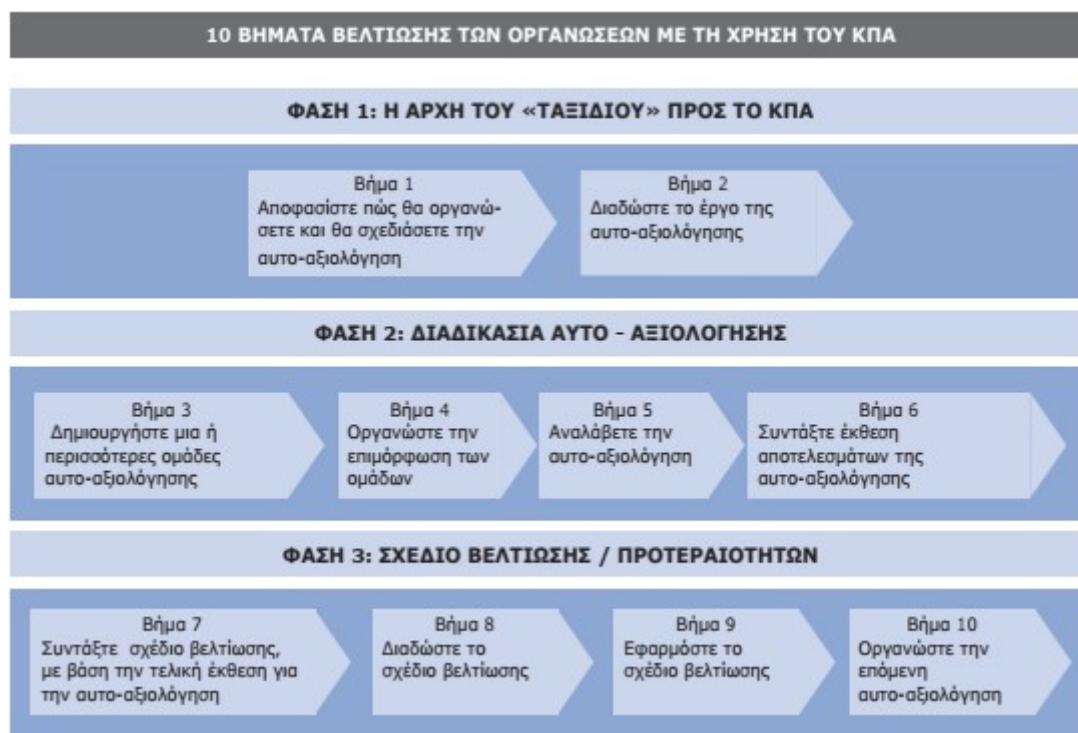


ΣΧΗΜΑ 10: Αρχές του Κ.Π.Α..

Πηγή: ΥΠΕΣ, 2013.

Οι παραπάνω αρχές της Αριστείας έχουν ενσωματωθεί στη δομή του προτύπου ΚΠΑ. Παράλληλα, η συνεχή βελτίωση βάσει των εννέα κριτηρίων θα οδηγήσει την οργάνωση σε ένα υψηλό επίπεδο ωριμότητας σε βάθος χρόνου. Κάθε μια αρχή αποτελείται από τέσσερα επίπεδα ωριμότητας τα οποία καθορίζουν την πορεία μιας οργάνωσης προς την αριστεία (ΥΠΕΣ, 2013).

Η χρήση του προτύπου ΚΠΑ είναι μια μαθησιακή διαδικασία για κάθε οργάνωση. Ωστόσο, τα διδάγματα που αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια αρκετών ετών εφαρμογής μπορούν να ωφελήσουν κάθε νέο χρήστη. Ως εκ τούτου, έχει καταρτιστεί ένα σχέδιο εφαρμογής το οποίο αποτελείται από 10 βήματα και αντανακλά τις συμβουλές των εθνικών εμπειρογνομόνων του ΚΠΑ, με σκοπό να βοηθήσει τις οργανώσεις να το χρησιμοποιήσουν με τον πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Τα δέκα αυτά βήματα αποδίδονται στο παρακάτω σχήμα.



ΣΧΗΜΑ 11: Δέκα βήματα βελτίωσης των οργανώσεων με τη χρήση του Κ.Π.Α..

Πηγή: ΥΠΕΣ, 2013.

Η συνεπής εφαρμογή του μοντέλου Κ.Π.Α. στους επιλεγμένους φορείς (δημόσιους οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς) εξασφαλίζει την σταδιακή εισαγωγή της διαδικασίας συνεχούς βελτίωσης στους κόλπους τους (Κρεμιάδης, Κωνσταντόπουλος).

Η επιλογή του κατάλληλου για τον κάθε οργανισμό προτύπου εξαρτάται τόσο από τη διαθεσιμότητα όσο και από το επίπεδο ποιότητας στο οποίο βρίσκεται κάθε οργανισμός, τις εμπειρίες, τη φύση των υπηρεσιών του και το θεσμικό, λειτουργικό, οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται (Χανθοπούλου et al, 2019). Το βέβαιο είναι ότι όλα προάγουν τον κύκλο ποιότητας, τη συνεχή βελτίωση με συστηματική παρακολούθηση, τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης στις παραμέτρους που προσδιορίζουν την ποιότητα (Κέφης, 2014, Μποχώρης 2008).

Η εισαγωγή και εφαρμογή των παραπάνω αναφερόμενων προτύπων επέφερε νέα κουλτούρα στο δημόσιο και οδήγησε στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ.

#### IV. ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης γίνεται αντιληπτή με διαφορετικούς τρόπους. Εξαρτάται πρώτα από τη διάκριση της Διοίκησης με βάση το οργανικό ή το λειτουργικό κριτήριο. Το οργανικό κριτήριο αφορά τα όργανα που ασκούν τη διοίκηση και παραπέμπει στην οργάνωση της διοικητικής δράσης είτε με τη μορφή του Κράτους είτε με αυτή του νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου. Το λειτουργικό κριτήριο αφορά το περιεχόμενο της διοικητικής δραστηριότητας και τις λειτουργίες που επιτελεί. Αναφέρεται: α) στην άσκηση δημόσιας εξουσίας (έκδοση εκτελεστών διοικητικών πράξεων), β) στην παροχή δημόσιας υπηρεσίας υπό λειτουργική έννοια (θεραπεία σκοπού δημοσίου συμφέροντος, παροχή αγαθών-υπηρεσιών στους πολίτες), γ) στην εφαρμογή-εκτέλεση-υλοποίηση του διοικητικού δικαίου, δ) στο στενό λειτουργικό σύνδεσμο μιας δραστηριότητας με το δημόσιο (π.χ. ίδρυση ν.π.ι.δ. με νόμο, δημόσια περιουσία, ειδικές δημόσιες προνομίες, επιχορηγήσεις, κρατικός ορισμός μελών διοίκησης, έντονος δημόσιος έλεγχος).

Δεύτερον εξαρτάται από το πόσο στενά ή ευρέως θεωρεί κάποιος τη δημόσια διοίκηση (υπό οργανική ή λειτουργική έννοια). Κατά το λειτουργικό κριτήριο η ευρύτητα της έννοιας πηγάζει από τις δραστηριότητες που περιγράφονται με τον όρο «δημόσια διοίκηση» και διακρίνεται συστηματικά σε α) κυριαρχική και β) συναλλακτική (όταν δρα με βάση το ιδιωτικό δίκαιο αποσκοπώντας στην επίτευξη κέρδους υπέρ της εξυπηρέτησης σκοπών δημοσίου συμφέροντος).

Η δε κυριαρχική με τη σειρά της διακρίνεται σε περιοριστική, παροχική, ρυθμιστική, επιχειρηματική, σχεδιαστική (προγράμματα-νομοθετική πολιτική) και δραστηριότητες επιλογής προσωπικού (διορισμός υπαλλήλων-επιλογή επιτελικών στελεχών του Δημοσίου).

Κατά το οργανικό κριτήριο, κρίσιμο είναι αν ως δημόσια διοίκηση αντιλαμβανόμαστε α) μόνο τα διοικητικά όργανα του κράτους και εκείνα των ν.π.δ.δ. που υπάγοντα ιεραρχικά στην Κυβέρνηση, χωρίς την ίδια την Κυβέρνηση (δημόσια διοίκηση υπό στενότερη έννοια, άρθρο 101 παρ. 1 Συντάγματος), β) το «δίδυμο» της εκτελεστικής εξουσίας Κυβέρνηση και Διοίκηση (δηλαδή την Κυβέρνηση και τα ιεραρχικά υπαγόμενα σ αυτήν όργανα του κράτους και των ν.π.δ.δ., γ) την εκτελεστική εξουσία, όπως ορίζεται στο άρθρο 26 παρ. 2 Συντάγματος (δηλαδή την Κυβέρνηση και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και τα ιεραρχικά υπαγόμενα στους δύο αυτούς επικεφαλής της εκτελεστικής εξουσίας διοικητικά όργανα, δ) όλα τα διοικητικά όργανα του κράτους και των ν.π.δ.δ. (συμπεριλαμβανομένων και των πέντε συνταγματικά κατοχυρωμένων

ανεξάρτητων αρχών), ε) όλα τα διοικητικά όργανα του κράτους, των ν.π.δ.δ. και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού, στ) όλα τα όργανα των ν.π.δ.δ. (Τζέμος κ.α., 2022).

Σύμφωνα με το σύνταγμα και τους νόμους, δημόσια διοίκηση νοείται το σύνολο διοικητικών υπηρεσιών και οργάνων των ενταγμένων στην εκτελεστική λειτουργία της πολιτείας. Σκοπός της είναι η πραγμάτωση της κυβερνητικής πολιτικής και η θεραπεία του δημοσίου συμφέροντος. Το ζητούμενο είναι η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη κάλυψη των αναγκών του πολίτη, η απλοποίηση κατά το δυνατό των διαδικασιών συναλλαγής του με το δημόσιο (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Η δημόσια διοίκηση επιπλέον βασίζεται σε μια σειρά από αρχές οι οποίες διέπουν και νομιμοποιούν την δράση της οι οποίες καλούνται θεμελιώδεις αρχές του διοικητικού δικαίου. Οι περισσότερες από τις αρχές αυτές έχουν διαμορφωθεί στο πλαίσιο της νομολογίας του Συμβουλίου της Επικρατείας αλλά και των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, ενώ στο σύνολό τους διαθέτουν συνταγματικό έρεισμα. Η σημασία τους είναι καθοριστική για την ερμηνεία των κανόνων του διοικητικού δικαίου και την ενότητα της εφαρμογής τους. Ειδικότερα, οι κυριότερες από αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Η αρχή της νομιμότητας της δημόσιας διοίκησης.
- Η αρχή της υπεροχής και της προστασίας του δημόσιου συμφέροντος.
- Η αρχή της χρηστής διοίκησης και της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικούμενου.
- Η αρχή της αναλογικότητας.
- Η αρχή της αμεροληψίας των οργάνων της δημόσιας διοίκησης.
- Η αρχή της ισότητας και της αξιοκρατίας
- Η αρχή της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Στην ελληνική πραγματικότητα, η ιστορία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ουσιαστικά ξεκινάει μετά τη λήξη του εμφυλίου πολέμου (1947-1949) περί το 1950 που η Ελλάδα "κουβαλώντας" επιπλέον και τα δεινά που άφησε πίσω του και ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος έκανε σημαντικές προσπάθειες αναδιοργάνωσης και αναδόμησης του κράτους.

Ο τρόπος με τον οποίο διαρθρώθηκε η ελληνική δημόσια διοίκηση μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο αντιστοιχεί στο γραφειοκρατικό οργανωτικό πρότυπο.

Το γραφειοκρατικό πρότυπο στηρίζεται στις αρχές τήρησης της νομιμότητας των τυπικών κανόνων δικαίου, στην ιεραρχική δομή της διοίκησης και της ενότητάς της, σύμφωνα με την οποία κάθε υφιστάμενος έχει καθορισμένες αρμοδιότητες από ένα μόνο προϊστάμενο και αναφέρεται μόνο σε αυτόν. Η έννοια των στόχων είναι περιορισμένη και το βάρος δίνεται στο βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό. Η εξειδίκευση εκδηλώνεται με τον καταμερισμό της εργασίας, ενώ τα διοικητικά στελέχη διατηρούν απρόσωπο χαρακτήρα στις επαφές με τους πελάτες τους. Η επαγγελματική σχέση των υπαλλήλων με την υπηρεσία τους στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και προσόντα.

Το γραφειοκρατικό πρότυπο της χώρας μας, σε συνδυασμό με τα ενδημικά χαρακτηριστικά του συγκεντρωτισμού και της πελατοκρατίας, δημιούργησαν σοβαρές στρεβλώσεις στη δημόσια διοίκηση. Τελικά η γραφειοκρατία για τη χώρα μας συνδέθηκε με τα ελαττώματα της δημόσιας διοίκησης, της ασάφειας των νόμων και της πολυνομίας, την ανευθυνότητα, την ευνοιοκρατία, το χρηματισμό και την τλαιπωρία του πολίτη (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Επιπλέον σε επίπεδο ελληνικής κοινωνικής και οικονομικής πραγματικότητας η δημόσια γραφειοκρατία, συνδυαζόμενη με τη δεδομένη κανονιστική ασάφεια της ελληνικής έννομης τάξης, θεωρείται τροχοπέδη της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, τις οποίες επιβαρύνει δυσβάστακτα οικονομικά, σε ποσοστό ανώτερο του 7% της προστιθέμενης αξίας. Η εδραιωμένη αυτή πεποίθηση, παραδεκτή εξάλλου και από την ίδια τη Δημόσια Διοίκηση η οποία για να αντιμετωπίσει τη γραφειοκρατική δυσλειτουργία της ιδρύει νέους γραφειοκρατικούς φορείς, όπως τα ΚΕΠ (Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών), είναι εκείνη που προσφέρει, κατ' αρχήν, γόνιμο έδαφος για οποιαδήποτε προσπάθεια διοικητικής μεταρρύθμισης (Κοϊμτζόγλου, 2005).

Μετά την μεταπολίτευση του 1974, παγιώθηκε η κοινοβουλευτική δημοκρατία και η χώρα έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, την 1η Ιανουαρίου 1981. Ήταν εμφανή πλέον τα ελλείμματα διοίκησης σε συνδυασμό με τη γιγάντωση του δημόσιου τομέα. Η Ελλάδα όφειλε σταδιακά να συμβαδίσει με τους Ευρωπαίους εταίρους της και στο διοικητικό πεδίο να επαναπροσδιορίσει τη διοικητική της λειτουργία.

Αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης όπως η πολυνομία με το ασαφές κανονιστικό πλαίσιο και την περιστασιακή νομοθεσία, ο κατακερματισμός της οργάνωσης που εκδηλώνεται με επικάλυψη αρμοδιοτήτων, συγκεντρωτισμό και πολλαπλά επίπεδα διοίκησης, η μη εφαρμογή σύγχρονου management και η εφαρμογή παραδοσιακών μεθόδων διοίκησης, η αναποτελεσματική χρήση δεικτών παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, η μη εφαρμογή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που παρουσιάζεται με

αδυναμία διείσδυσης στο διαδίκτυο και χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης ευρυζωνικότητας, η απουσία σύγχρονων συστημάτων οικονομικής διαχείρισης και η διαφθορά σε συνδυασμό με την ανυπαρξία κινήτρων και την έλλειψη αξιοκρατίας, προσδιόριζαν την ελληνική δημόσια διοίκηση και οδηγούσαν σε αναποτελεσματικότητα αυτής.

Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, είχε αρχίσει να αμφισβητείται σοβαρά το μοντέλο της γραφειοκρατίας και να υποχωρεί αφού κατακρίθηκε από τη θεωρία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ). Η κριτική ασκήθηκε τόσο στο επίπεδο της ικανότητας διαχείρισης των αναγκών των διοικούμενων, όσο και σε εκείνο της σκοπιμότητας της δράσης της διοίκησης. Η δημόσια διαχείριση, με κριτήριο τις αξίες οικονομικού περιεχομένου, της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας επικρίθηκε (Δρούλια και Πολίτης, 2008).

Η Δημόσια Διοίκηση κλήθηκε να καινοτομήσει και να υιοθετήσει μια νέα νοοτροπία ώστε να καταφέρει να ικανοποιήσει τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα που επιτάσσει η εποχή. Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να απελευθερωθεί από την παλιά νοοτροπία και να ενστερνιστεί τη νέα και συγκεκριμένα αυτή του "Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ". Το μεταρρυθμιστικό αυτό κίνημα, γνωστό και ως "Επανάδρυση του Κράτους" αποτελεί μια από τις σημαντικότερες σύγχρονες τάσεις μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα και βασίζεται στην κλασική οικονομική θεωρία και στη θεωρία του ατομικισμού. Εμφανίστηκε ως αντιπρόταση στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση και αποτέλεσε τη βάση για μια πιο ευρεία μεταρρυθμιστική πρόταση, η οποία αποτυπώνεται συνήθως με τον όρο « διακυβέρνηση(Hood, 1995).

Οι λόγοι που συνέβαλαν καταλυτικά στην εμφάνιση και εδραίωση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι οι εξής:

- Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας.
- Η πληροφοριακή και τεχνολογική έκρηξη.
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η διεθνής ανταγωνιστικότητα.
- Οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών-πελατών των δημοσίων υπηρεσιών για ποιοτικές υπηρεσίες και η δυσπιστία τους για την ικανότητα των κρατικών οργάνων να την παρέχουν.
- Η αναζήτηση από τους εργαζόμενους εργασιών που παρέχουν δυνατότητα ανάπτυξης προσωπικότητας και όχι απλώς μία αμοιβή.

Η βασική διαφοροποίηση του ΝΔΜ από το κλασικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης είναι ότι το ΝΔΜ οργανώνει τις δράσεις με βάση τις ανάγκες των πολιτών και κρίνει την επιτυχία της λειτουργίας του από τα αποτελέσματα που οι δημόσιες υπηρεσίες επιτυγχάνουν. Αντίθετα, το κλασικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης δίνει έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα και συστηματικότερα, συγκρίνοντας το κλασικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης με το ΝΔΜ εντοπίζουμε τα εξής:

- Το πρώτο έχει βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό ενώ το δεύτερο μακροπρόθεσμο.
- Το πρώτο έχει πάγιους στόχους ενώ το δεύτερο τους προσδιορίζει δυναμικά και ευέλικτα.
- Το πρώτο λειτουργεί στη λογική της «αποφυγής λαθών» έτσι ώστε να μην υπάρξει καταλογισμός ευθύνης. Το δεύτερο έχει στόχο την επιδίωξη επιτυχίας.
- Το πρώτο φέρει ιεραρχική και άκαμπτη δομή ενώ το δεύτερο λιτή και προσαρμοστική.
- Το πρώτο δεν ευνοεί τη εκχώρηση εξουσίας και αρμοδιοτήτων λήψης αποφάσεων το δεύτερο την ενθαρρύνει.
- Το πρώτο δίνει έμφαση στους τύπους το δεύτερο στα αποτελέσματα.

Η μετάβαση από τη δημόσια γραφειοκρατία στο «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ» (ΝΔΜ) ή «Νέα Δημόσια Διοίκηση» (Ν.Δ.Δ., New Public Management-NPM) είναι αναγκαία και στον ελληνικό χώρο, ιδίως, εάν ληφθεί υπόψη η λειτουργία των σύγχρονων κρατών στο πλαίσιο του απαιτητικού διεθνούς περιβάλλοντος.

Η ΝΔΔ αποτελεί ένα σύνολο από νέες προσεγγίσεις και πρακτικές που ενσωματώθηκαν στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης, υπό την επιρροή των αρχών του ιδιωτικοοικονομικού μάνατζμεντ. Υποστηρίζει ότι η αποτελεσματικότητα του κράτους απαιτεί ένα «κράτος μάνατζμεντ» και μία κοινωνική πολιτική που θα στηρίζεται στα 3 Ε: «Economy, Effectiveness, Efficiency» (Οικονομία, Αποτελεσματικότητα, Αποδοτικότητα). Δανείζεται και εφαρμόζει πρακτικές από τον κόσμο των επιχειρήσεων στην παροχή των δημόσιων υπηρεσιών μέσα από έξι αλληλοσυνδεόμενους στόχους:

1. Αντικατάσταση του διαδικαστικού γραφειοκρατικού ελέγχου και των κεντροποιημένων ιεραρχικών οργανωτικών δομών, από τον έλεγχο διαμέσου συγκεκριμένων αποτελεσμάτων και την αποκέντρωση σημαντικών διαχειριστικών



ευθυνών στο πεδίο της άμεσης πρακτικής, με συνέπεια τη συχνή αναβάθμιση του ρόλου και των αρμοδιοτήτων του τοπικού κράτους (περιφέρειες, δήμοι).

2. Αναζήτηση οργανωτικών δομών και διοικητικών σχημάτων που περιορίζουν γενικά τις δημόσιες δαπάνες και το εύρος της απασχόλησης στο δημόσιο και ανταποκρίνονται σε αυστηρούς δημοσιονομικούς στόχους και πολιτικές περιορισμού των κοινωνικών δαπανών, διαδικασίες που συνοδεύονται από την προσπάθεια προσέλκυσης ιδιωτικής χρηματοδότησης (χορηγίες).

3. Χρήση του ενδοϋπηρεσιακού ανταγωνισμού ως μέσου για τη βελτίωση της ποιότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, διαφοροποίηση των δημόσιων υπηρεσιών και συνακόλουθα δυνατότητα επιλογής στο εσωτερικό τους. Γι' αυτό το λόγο και η χρηματοδότηση θα πρέπει να ακολουθεί την επιλογή των «πελατών» και την επίτευξη των υπηρεσιακών στόχων, διασφαλίζοντας τον ανταγωνισμό των διάφορων υπηρεσιακών μονάδων.

4. Θεσμική διάκριση ανάμεσα στο φορέα που εξειδικεύει και χρηματοδοτεί τις υπηρεσίες και αυτόν που τις παρέχει, δίνοντας με αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις ή μη-κυβερνητικές οργανώσεις να συμμετέχουν άμεσα στον έλεγχο των δημόσιων υπηρεσιών. Δημιουργείται μια «μεικτή οικονομία» δημόσιων υπηρεσιών στην οποία συνυπάρχουν δημόσιοι, ημιδημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς που παρέχουν υπηρεσίες στη βάση συμφωνημένων στόχων και κριτηρίων.

5. Ανάγκη μετρησιμότητας και στατιστικοποίησης του παραγόμενου έργου, με βάση δραστικές αρχές τυποποίησης των δημόσιων υπηρεσιών και αγαθών, οι οποίες μιμούνται τις διαδικασίες τυποποίησης και εμπορευματοποίησης των βιομηχανικών προϊόντων.

6. Επιβολή αυστηρών κανόνων ανταποδοτικότητας για τους δημόσιους λειτουργούς και εξατομίκευσης των εργαζομένων, μέσω της επιβολής ανταγωνιστικών μορφών επαγγελματικής εξέλιξης αντί της τυπικής γραφειοκρατικής ανέλιξης (Καλημερίδης, 2012).

Δύο είναι τα δόγματα που στηρίζουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: α) ο περιορισμός των διαφορών ανάμεσα στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα και β) η αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και τη στροφή τους από την προσήλωση στους κανόνες στον προσανατολισμό τους στα αποτελέσματα (Hood, 1995).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι εκείνο το μοντέλο διοικητικής οργάνωσης στο οποίο η διοίκηση εκλαμβάνεται ως τεχνική που αποσκοπεί στην ικανοποίηση οικονομικών στόχων και επιδιώξεων. Οι δύο βασικοί άξονες γύρω από τους οποίους

περιστρέφεται είναι αφενός οι πολιτικές και οργανωτικές διαδικασίες υλοποίησης των αποφάσεων που λαμβάνονται και αφετέρου η συστηματική ανάλυση της διοικητικής πρακτικής (Κοϊμτζόγλου, 2005).

Το γνωστό μοντέλο του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» (ΝΔΜ), στοχεύει στην εξοικονόμηση πόρων και στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών (Σωτηρόπουλος, 2022).

Ειδικότερα το ΝΔΜ, χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- Εξωστρέφεια (ο πολίτης - λήπτης της υπηρεσίας θεωρείται πελάτης και αντιμετωπίζεται με τον τρόπο αυτό).
- Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Αποτελεσματικότητα (ποιοτική και οικονομική).
- Έλλειψη κάθετης ιεραρχίας (οργανώνεται «δικτυακά» και η αρμοδιότητα λήψης απόφασης επικεντρώνεται σε ένα σημείο “one stop”).
- Διεπιστημονικότητα (Κοινωνιολογία, Οικονομία, Νομική, Ψυχολογία, Πολιτική Επιστήμη είναι οι επιστήμες που υποστηρίζουν τη λειτουργία του).

Συνάγεται από τα προηγούμενα ότι τα πλεονεκτήματα του ΝΔΜ είναι εμφανή σε σχέση με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ανασχετικοί, όμως, παράγοντες εμποδίζουν την ευρεία εφαρμογή του. Τέτοιου είδους παράγοντες, πέραν της αναμενόμενης προσπάθειας αυτοσυντήρησης της δημόσιας γραφειοκρατίας, είναι και η υπάρχουσα κατακερματισμένη οργανωτική δομή, η ασάφεια σχετικά με τις αρμοδιότητες των δημοσίων οργάνων, η πολυνομία, οι εγνωσμένες δημοσιονομικές ελλείψεις, η τεχνολογική υστέρηση της χώρας, η έλλειψη ερεισμάτων αποδοχής του ΝΔΜ στους πολίτες και στους υπαλλήλους.

Ο κίνδυνος που ενυπάρχει σε κάθε προσπάθεια συνολικής ή μερικής εφαρμογής του ΝΔΜ εντοπίζεται αφενός στην προσβολή κατοχυρωμένων συνταγματικών δικαιωμάτων των πολιτών και των δημοσίων υπαλλήλων (λ.χ. μονιμότητα) και αφετέρου στην ενδεχόμενα βεβιασμένη και πρόχειρη υλοποίηση του (Κοϊμτζόγλου, 2005).

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία (Γερούτη, 2014), οι επικριτές του ΝΔΜ υποστηρίζουν ότι το εγχείρημα υπέρ της εισαγωγής του συστήματος του ΝΔΜ δεν είναι πειστικό, δεδομένου ότι έχει αποτύχει να αντιμετωπίσει κρίσιμα ζητήματα, όπως η ηθική, η λογοδοσία και η μεροληπτική διοίκηση. Συμπερασματικά, υποστηρίζεται ότι η ίδια η θεσμική και οργανωτική δομή των αναπτυσσόμενων χωρών θέτει θεμελιώδη

προβλήματα για την επιτυχή εφαρμογή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων (Sarker and Pathak, 2000).

Στην Ελλάδα το μοντέλο δεν έχει εφαρμοστεί, παρότι λίγα στοιχεία του έχουν υιοθετηθεί, με νόμους που δεν εφαρμόστηκαν, εδώ και σχεδόν 20 χρόνια (π.χ. η «διοίκηση με στόχους», Management By Objectives, Ν. 3230/2004). Πάντως, στην πράξη, τελικά λίγα κράτη, όπως οι ΗΠΑ, η Βρετανία, η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία, έχουν εφαρμόσει συστηματικά τις ιδέες του μοντέλου.

Στο σημερινό γίνεσθαι μετά το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19 η ελληνική διοίκηση έχει συγκλίνει προς τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές, αλλά ακόμα διαφέρει από αυτές ως προς διάφορες όψεις της όπως η έλλειψη ουσιαστικής διοικητικής αποκέντρωσης, η επιφανειακή μόνο υιοθέτηση αρχών του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» και η αργοπορημένη, και εν τέλει τελετουργική, εισαγωγή της αξιολόγησης δομών και προσωπικού (Σωτηρόπουλος, 2022).

## V. ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά τον Vinni (2007) η ΔΟΠ εισήλθε στο δημόσιο τομέα με τη διάδοση των ιδεών του ΝΔΜ στη δεκαετία του 1980. Στη μελέτη του υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ με το ΝΔΜ θεωρούνται ότι είναι το ίδιο για το λόγο ότι η ΔΟΠ μοιράζεται αρκετές πτυχές του ΝΔΜ και μάλιστα προχώρησε σε σύγκριση μεταξύ τους παραθέτοντας σε πίνακα τα κοινά τους στοιχεία. Επιπλέον συνέκρινε τα στοιχεία τους και με την προτεινόμενη μετασχηματισμένη ΔΟΠ. Τα συγκρινόμενα χαρακτηριστικά του κάθε μοντέλου αποδίδονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Σύγκριση του ΝΔΜ με τη ΔΟΠ και τη «Μετασχηματισμένη» ΔΟΠ.

ΝΔΜ	ΔΟΠ	Μετασχηματισμένη ΔΟΠ
Κοντά στους πελάτες της	Πελατοκεντρική προσέγγιση	Όλοι οι φορολογούμενοι πολίτες είναι ο τελικός καθοριστικός παράγοντας της ποιότητας και της ποσότητας
Καθοδηγείται από τις επιδόσεις (στόχοι, πρότυπα) και όχι τους από κανόνες, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στους ελέγχους παραγωγής	Η ποιότητα απαιτεί συνεχή βελτίωση των εκροών καθώς και των εισροών και διαδικασιών. Η διαχείριση της ροής των διαδικασιών είναι ζωτικής σημασίας	Έμφαση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντί της διαχείρισης των διαδικασιών. Στόχοι και μετρήσεις εκροών
Χρήση συστημάτων που σχετίζονται με την απόδοση για την πρόσληψη, την απόσπαση, την προαγωγή και την πληρωμή του προσωπικού	Η διαχείριση των επιδόσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψη της "προσωπικούς παράγοντες" καθώς και "οργανωτικούς/συστημικούς παράγοντες"	Αποτελεί το πρώτο βήμα για την εισαγωγή της διαχείρισης της απόδοσης. Τα εξωγενή κίνητρα (ατομικές ανταμοιβές) είναι σημαντικά σε χαμηλόμισθες θέσεις
Δέσμευση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας (στόχοι, πρότυπα)	Συνεχής βελτίωση, κύκλος ποιότητας	Καθορισμός δεικτών ποιότητας, ανάλογα με το είδος της δημόσιας

		υπηρεσίας, ώστε να δημιουργηθεί κοινή αντίληψη για την ποιότητα, να εμπλακούν οι εργαζόμενοι και να υπάρξει συνεχής βελτίωση
Καθορισμός σκοπών, στόχων, δεικτών επιτυχίας, κατά προτίμηση εκφρασμένων σε ποσοτικούς όρους, έλεγχος επιδόσεων, άσκηση αυστηρού ελέγχου του κόστους	Δεδομένα ποιότητας και υποβολή εκθέσεων-αναφορών, μέτρηση και ανατροφοδότηση σχετικά με το κόστος της ποιότητας και τις αντιδράσεις των πελατών, χρήση (ποσοτικών) τεχνικών και εργαλείων διαχείρισης της ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών	Έμφαση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας λόγω των περιορισμένων πόρων, ποσοτική παρακολούθηση της ποιότητας των προϊόντων και των αντιδράσεων των πελατών
Ενδυνάμωση του προσωπικού του δημοσίου τομέα ώστε να είναι ευέλικτο και καινοτόμο	Συμμετοχή και ομαδική εργασία (όλοι έχουν ευθύνη για την ποιότητα)	Ενδυνάμωση των εργαζομένων
Απομάκρυνση από την δεοντολογία δημόσιας υπηρεσίας "στρατιωτικού τύπου", μεγαλύτερη ευελιξία στις προσλήψεις και τις ανταμοιβές, αλλαγή του τρόπου διοίκησης	Αλλαγή κουλτούρας, θετική εργασιακή στάση των εργαζομένων	Κουλτούρα περισσότερο προσανατολισμένη στην ποιότητα από ό,τι στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση. Η ποιότητα δεν είναι η μόνη παράμετρος της αριστείας
Ενεργός, ορατός, διακριτικός έλεγχος των οργανισμών μέσω σχεδιασμού επιδόσεων	Σχεδιασμός και οργάνωση	-

και συμβολαίων, στρατηγικός σχεδιασμός και διαχείριση		
Διαχείριση προσωπικού (κίνητρα)	Εκπαίδευση και κατάρτιση	Έμφαση στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αντί της διαχείρισης διαδικασιών
Ελευθερία διοίκησης	Δέσμευση και ηγεσία από την ανώτατη διοίκηση	
Αποκέντρωση και διάσπαση των πρώην "μονολιθικών" μονάδων για τη δημιουργία "διαχειρίσιμων" μονάδων, ανταγωνισμός μεταξύ των δημόσιων οργανισμών ως το κλειδί για τη μείωση του κόστους και καλύτερων προτύπων	Ανάπτυξη ενιαίας κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας για τη βελτίωση των ποσοστών συμμετοχής και δέσμευσης των εργαζομένων και για να μπορέσει ο οργανισμός να γίνει πιο ανταγωνιστικός, συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες, προμηθευτές)	Η ετερογένεια των εξατομικευμένων υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ενίσχυση των δυνατοτήτων

Σημειώνεται ότι ο ερευνητής προσπάθησε να συσχετίσει παρόμοιες αρχές στον πίνακα, αλλά ωστόσο κατέστη αδύνατο να συσχετιστούν κάποιες πτυχές του ΝΔΜ με διάφορες αρχές της ΔΟΠ και το αντίστροφο. Τα κενά κελιά δείχνουν ότι δεν υπήρχαν αντιστοιχίες μεταξύ των εννοιών.

Όπως εμφανέστατα προκύπτει, τα κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία του μοντέλου διοίκησης του ΝΔΜ, δηλαδή ο προσανατολισμός στον πελάτη, η αυξημένη διοικητική ελευθερία στη διαχείριση των πόρων και του προσωπικού, η μέτρηση της απόδοσης, η επένδυση σε ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους και η δεκτικότητα στον ανταγωνισμό αντιπροσωπεύονται (τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό) στη μία ή την άλλη εκδοχή ("μετασχηματισμένης") της ΔΟΠ.

Η μετασχηματισμένη φιλοσοφία της ΔΟΠ, θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων οργανισμών. Η μετασχηματισμένη ΔΟΠ, δίνει έμφαση στην ανατροφοδότηση των πελατών, στην παρακολούθηση της απόδοσης, στη συνεχή βελτίωση και στη συμμετοχή των εργαζομένων (Swiss, 1992).

Επιπλέον από την ανάλυση του πίνακα προκύπτει ότι, το ΝΔΜ και η ΔΟΠ έχουν επίσης και ορισμένα αποκλίνοντα χαρακτηριστικά. Μια σημαντική προαναφερθείσα διαφορά είναι ότι η ΔΟΠ (ιδίως οι "σκληρές" εκδοχές της) βασίζεται σχετικά περισσότερο στις διαδικασίες, ενώ το ΝΔΜ δίνει έμφαση στις εκροές. Ο έλεγχος των διαδικασιών αποσκοπεί στην εξασφάλιση μιας ομοιόμορφης εκροής στο πλαίσιο των απαιτούμενων προτύπων απόδοσης. Από την άλλη πλευρά, όπως στην περίπτωση των υπηρεσιών, μπορεί να είναι δύσκολο να τυποποιηθούν οι εκροές και, ως εκ τούτου, οι διαδικασίες τίθενται υπό παρακολούθηση. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό είναι η παροχή εκτενούς κατάρτισης και εκπαίδευσης και η δημιουργία κουλτούρας ποιότητας, η οποία είναι λιγότερο σημαντική στην περίπτωση του ΝΔΜ. Η ανάπτυξη της ενιαίας κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας στη ΔΟΠ είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της δέσμευσης των εργαζομένων και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού. Η ΔΟΠ καλλιεργεί τη συνεργασία μεταξύ των μονάδων και των ενδιαφερομένων μερών του οργανισμού. Το ΝΔΜ, από την άλλη πλευρά, διαχωρίζει τις μονάδες για να δημιουργήσει ανταγωνισμό ως βασικό κλειδί για τη μείωση του κόστους και την βελτίωση της απόδοσης. Μια άλλη διαφορά που προέκυψε από την ανάλυση είναι ότι η ηγεσία της ανώτατης διοίκησης δεν είναι τόσο σημαντική στο ΝΔΜ όσο στη ΔΟΠ. Το ΝΔΜ παρέχει ελευθερία στη διοίκηση, αλλά δεν περιγράφει τη σημασία της δέσμευσης των διευθυντικών στελεχών.

Εν κατακλείδι η εφαρμογή της ΔΟΠ, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ίδιο τον δημόσιο οργανισμό, καθώς υπάρχουν οργανισμοί που εμφανίζουν πολυπλοκότητα στις διαδικασίες, ανύπαρκτη διοικητική αυτονομία, μεγάλο αριθμό ενδιαφερόμενων μερών και αντικρουόμενες απαιτήσεις από το περιβάλλον τους, Vinni (2007).

## VI. ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

### 1. Γενικά

Για να είναι επιτυχής η εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλες τις δομές των δημοσίων υπηρεσιών πρέπει να ακολουθηθούν κάποιοι κανόνες. Σύμφωνα με Δερβιτσιώτη (2001), οι κανόνες αυτοί περιλαμβάνουν:

- Την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης, με σκοπό να προσδιοριστούν οι στόχοι, οι σκοποί και τα μέσα για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ.

- Τη Διάρκη βελτίωση των διαδικασιών, στις οποίες θα συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της υπηρεσίας για να πετύχουν με τον τρόπο αυτό μείωση του κόστους και του χρόνου υλοποίησης.

- Τη λήψη αποφάσεων με τη βοήθεια αντικειμενικών κριτηρίων και δεικτών απόδοσης, τα οποία βοηθούν στην παρακολούθηση και στην αξιολόγηση μιας δημόσιας υπηρεσίας».

Επιπλέον κατά την Πορτοχιτζέ (2021) ένας οργανισμός πρέπει να επικεντρωθεί σε οκτώ βασικά στοιχεία προκειμένου να είναι επιτυχής η εφαρμογή της ΔΟΠ:

- 1. Ηθική: Η ηθική είναι η πειθαρχία που αφορά το θετικό και το αρνητικό σε κάθε κατάσταση. Είναι ένα θέμα δύο όψεων που αντιπροσωπεύεται από οργανωτική και ατομική ηθική. Η οργανωτική ηθική καθιερώνει έναν επιχειρηματικό κώδικα δεοντολογίας που περιγράφει κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να τηρούν όλοι οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Η ατομική ηθική περιλαμβάνει προσωπικά δικαιώματα ή λάθη.

- 2. Ακεραιότητα: Η ακεραιότητα συνεπάγεται ειλικρίνεια, ήθος, αξίες, δικαιοσύνη και τήρηση των γεγονότων και ειλικρίνεια. Το χαρακτηριστικό είναι αυτό που περιμένουν και αξίζουν να λάβουν οι πελάτες (εσωτερικοί ή εξωτερικοί).

- 3. Εμπιστοσύνη: Η εμπιστοσύνη είναι υποπροϊόν ακεραιότητας και ηθικής συμπεριφοράς. Χωρίς εμπιστοσύνη, το πλαίσιο της ΔΟΠ δεν μπορεί να δημιουργηθεί. Η εμπιστοσύνη προάγει την πλήρη συμμετοχή όλων των μελών. Επιτρέπει την ενδυνάμωση που ενθαρρύνει την ιδιοκτησία υπερηφάνειας και ενθαρρύνει τη δέσμευση. Επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων σε κατάλληλα επίπεδα στον οργανισμό, ενθαρρύνει την ατομική ανάληψη κινδύνου για συνεχή βελτίωση και βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι μετρήσεις εστιάζουν στη βελτίωση της διαδικασίας. Η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητη για τη



διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών. Έτσι, η εμπιστοσύνη δημιουργεί το συνεργατικό περιβάλλον απαραίτητο για την ΔΟΠ.

- 4. Εκπαίδευση: Η εκπαίδευση είναι πολύ σημαντική για τους εργαζόμενους προκειμένου να είναι παραγωγικοί. Οι επόπτες είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την εφαρμογή της ΔΟΠ στα τμήματα τους και διδάσκουν στους υπαλλήλους τους τις φιλοσοφίες της ΔΟΠ. Η εκπαίδευση που απαιτούν οι εργαζόμενοι είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η ικανότητα να λειτουργούν εντός ομάδων, η επίλυση προβλημάτων, η λήψη αποφάσεων, η ανάλυση και βελτίωση της απόδοσης της διαχείρισης εργασίας, η οικονομία των επιχειρήσεων και οι τεχνικές δεξιότητες. Κατά τη δημιουργία και τον σχηματισμό της ΔΟΠ, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται έτσι ώστε να μπορούν να γίνουν αποτελεσματικοί υπάλληλοι για την εταιρεία.

- 5. Ομαδική εργασία: Για να γίνετε επιτυχημένοι στις επιχειρήσεις, η ομαδική εργασία είναι επίσης ένα βασικό στοιχείο της ΔΟΠ. Με τη χρήση ομάδων, η επιχείρηση θα λάβει γρηγορότερες και καλύτερες λύσεις στα προβλήματα. Οι ομάδες παρέχουν επίσης μόνιμες βελτιώσεις στις διαδικασίες και τις λειτουργίες. Στις ομάδες, οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα να αναφέρουν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και μπορούν να λάβουν βοήθεια από άλλους εργαζόμενους για να βρουν μια λύση και να την εφαρμόσουν.

Υπάρχουν κυρίως τρεις τύποι ομάδων που υιοθετούν οι οργανισμοί που εφαρμόζουν ΔΟΠ:

A. Ομάδες βελτίωσης ποιότητας ή ομάδες αριστείας: Πρόκειται για προσωρινές ομάδες με σκοπό την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων που συχνά επαναλαμβάνονται. Αυτές οι ομάδες δημιουργούνται για περίοδο τριών έως δώδεκα μηνών.

B. Ομάδες επίλυσης προβλημάτων: Πρόκειται για προσωρινές ομάδες για την επίλυση ορισμένων προβλημάτων και επίσης για τον εντοπισμό και την υπέρβαση των αιτιών των προβλημάτων. Γενικά διαρκούν από μία εβδομάδα έως τρεις μήνες.

Γ. Ομάδες φυσικής εργασίας: Αυτές οι ομάδες αποτελούνται από μικρές ομάδες εξειδικευμένων εργαζομένων που μοιράζονται καθήκοντα και ευθύνες. Αυτές οι ομάδες χρησιμοποιούν έννοιες όπως ομάδες συμμετοχής εργαζομένων, ομάδες αυτοδιαχείρισης και κύκλους ποιότητας. Αυτές οι ομάδες εργάζονται γενικά για μία έως δύο ώρες την εβδομάδα.

- 6. Ηγεσία: Είναι πιθανώς το πιο σημαντικό στοιχείο της ΔΟΠ. Εμφανίζεται παντού στην οργάνωση ενός οργανισμού. Η ηγεσία στη ΔΟΠ απαιτεί από τον διευθυντή να

παρέχει ένα εμπνευσμένο όραμα, να κάνει στρατηγικές κατευθύνσεις που γίνονται κατανοητές από όλους και να ενσταλάζει αξίες που καθοδηγούν τους υφισταμένους. Για να είναι επιτυχής η ΔΟΠ στην επιχείρηση, ο επόπτης πρέπει να έχει δεσμευτεί να καθοδηγεί τους υπαλλήλους του. Ένας επόπτης πρέπει να κατανοήσει τη ΔΟΠ, να πιστέψει σε αυτή και στη συνέχεια να αποδείξει την πίστη και τη δέσμευσή του μέσω των καθημερινών πρακτικών εφαρμογής της. Ο επόπτης διασφαλίζει ότι οι στρατηγικές, οι φιλοσοφίες, οι αξίες και οι στόχοι μεταδίδονται στον οργανισμό για να προσφέρουν εστίαση, σαφήνεια και κατεύθυνση. Ένα βασικό σημείο είναι ότι η ΔΟΠ πρέπει να εισαχθεί και να καθοδηγηθεί από την ανώτατη διοίκηση. Απαιτείται δέσμευση και προσωπική συμμετοχή από την ανώτατη διοίκηση για τη δημιουργία και την ανάπτυξη σαφών ποιοτικών αξιών και στόχων σύμφωνα με τους στόχους της εταιρείας και τη δημιουργία και την ανάπτυξη καλά καθορισμένων συστημάτων, μεθόδων και μέτρων απόδοσης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

- 7. Επικοινωνία: Η επικοινωνία λειτουργεί ως ζωτικός σύνδεσμος μεταξύ όλων των στοιχείων της ΔΟΠ. Επικοινωνία σημαίνει κοινή κατανόηση ιδεών μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη. Η επιτυχία της ΔΟΠ απαιτεί επικοινωνία με και μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού, των προμηθευτών και των πελατών. Οι επόπτες πρέπει να διατηρούν ανοιχτούς διαύλους επικοινωνίας όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να στέλνουν και να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η επικοινωνία σε συνδυασμό με την ανταλλαγή σωστών πληροφοριών είναι ζωτικής σημασίας. Για να είναι αξιόπιστη η επικοινωνία, το μήνυμα πρέπει να είναι σαφές και ο παραλήπτης πρέπει να ερμηνεύει με τον τρόπο που ο αποστολέας ήθελε.

- 8. Αναγνώριση: Η αναγνώριση είναι το τελευταίο στοιχείο σε ολόκληρο το σύστημα της ΔΟΠ. Θα πρέπει να παρέχεται τόσο για προτάσεις όσο και για επιτεύγματα για ομάδες καθώς και άτομα. Οι εργαζόμενοι προσπαθούν να λάβουν αναγνώριση για τον εαυτό τους και τις ομάδες τους. Ο εντοπισμός και η αναγνώριση των συνεργατών είναι η πιο σημαντική δουλειά ενός επόπτη. Καθώς αναγνωρίζονται οι άνθρωποι, μπορεί να υπάρξουν τεράστιες αλλαγές στην αυτοεκτίμηση, την παραγωγικότητα, την ποιότητα και την προσπάθεια που ενθαρρύνεται για το έργο. Η αναγνώριση έρχεται στην καλύτερη μορφή της όταν ακολουθεί αμέσως μια ενέργεια που έχει εκτελέσει ένας υπάλληλος.

Μια άλλη οπτική δίνεται από τους Pollitt και Bouckaert (2000) κατά τους οποίους οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

- Η διαπιστωμένη ανάγκη για αλλαγή.

- Το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων.
- Η κουλτούρα της δημόσιας υπηρεσίας.
- Πόσο κατάλληλα προετοιμασμένο είναι το τμήμα της δημόσιας υπηρεσίας να δεχθεί τις αλλαγές που απαιτούνται κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ».

Σύμφωνα με τα παραπάνω η διαπίστωση και κατανόηση της ανάγκης για αλλαγή από τα μεσαία διοικητικά στελέχη ώστε η εφαρμογή των κατάλληλων εργαλείων να οδηγήσει και στην αλλαγή της κουλτούρας της οργάνωσης αποτελεί σημαντικό πρωταρχικό παράγοντα στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ (Psychogios, 2010). Η διαμόρφωση δε της κατάλληλης κουλτούρας και η υιοθέτησή της θεωρείται ότι πρέπει να διατρέχει όλο τον κορμό του οργανισμού από την κορυφή (ηγεσία) έως τη βάση (εργαζόμενοι). Σε αυτή την πορεία μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά η διαρκής και εκτενής εκπαίδευση όλων των μελών της οργάνωσης ώστε η έννοια της ποιότητας να αφομοιωθεί πλήρως από όλους, να γίνουν οι κατάλληλες επεμβάσεις και παρεμβάσεις στον τομέα της εργασιακής συμπεριφοράς, να τεθούν και να ακολουθηθούν κοινή στόχοι, κ.λπ. .

## **2. Ηγεσία και ρόλος των διοικητικών στελεχών στην επίτευξη της διοίκησης ολικής ποιότητας**

Η ηγεσία είναι από τα βασικά συστατικά και ουσιώδης προϋπόθεση για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την συνεχή προσαρμογή στις εξελίξεις του περιβάλλοντος και την διαρκή επίτευξη των στόχων.

Ως ηγεσία ορίζεται η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτης), έτσι ώστε με τη θέληση τους, πρόθυμα και με την ενδεδειγμένη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να υλοποιούν τους στόχους που απορρέουν από τον λόγο ύπαρξης της ομάδας για ένα καλύτερο μέλλον (Πασχαλούδης, 2022).

Η ηγεσία είναι αυτή που χαράσσει τις κατευθυντήριες γραμμές, δημιουργεί το όραμα, προσανατολίζει τους ανθρώπους προς το όραμα και προκαλεί κινητοποίηση και έμπνευση (Κοτζαϊβάζογλου, 2022).

Ηγέτης είναι το άτομο που επηρεάζει θετικά και δημιουργικά άλλα άτομα και τον ακολουθούν με τη θέληση τους και πρόθυμα. Ο ηγέτης εμπνέει, πείθει και κερδίζει το κέφι, το μεράκι, τον ενθουσιασμό, την όρεξη, το πάθος, την αφοσίωση, την δέσμευση, την πίστη, την εμπιστοσύνη, το μυαλό, την ψυχή και την καρδιά των ανθρώπων, και

τους κάνει να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό ως άτομα και ως ομάδα για να επιτύχουν προγραμματισμένα οράματα και στόχους για ένα καλύτερο μέλλον.

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι αυτός που χτίζει τις σχέσεις στον οργανισμό. Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι οραματιστές και ειδικοί στο να επηρεάζουν και να εμπνέουν το κοινό και διαθέτουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που τους κάνουν να ξεχωρίζουν από τους προϊσταμένους-Μάνατζερ. Οι διαφορές αυτές αποδίδονται στον παρακάτω πίνακα (Πασχαλούδης, 2022):

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Σύγκριση χαρακτηριστικών Μάνατζερ-προϊστάμενου με χαρακτηριστικά ηγέτη.

Μάνατζερ - Προϊστάμενος	Ηγέτης
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Χρησιμοποιεί - 'δοτή' δύναμη (εξουσία)	Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη
Δίνει οδηγίες - εντολές, ανταμοιβές - τιμωρίες, παρακινεί μέσω «κατωτέρων» αναγκών	Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει, κινητοποιεί μέσω ιδανικών, αξιών, «ανώτερων» αναγκών
Ελέγχει	Κερδίζει εμπιστοσύνη, ενδυναμώνει
Δίνει έμφαση στις διαδικασίες και στα συστήματα	Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, στα συναισθήματα, στην καρδιά
Κινείται σε προκαθορισμένα - τυπικά πλαίσια	Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια
Ενδιαφέρεται κυρίως για το 'πώς'	Ενδιαφέρεται κυρίως για το «γιατί»
Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση, προτιμά την σταθερότητα	Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί
Αποδέχεται την πραγματικότητα	Έρευνά την πραγματικότητα
Έμφαση στο παρόν, βραχυπρόθεσμη προοπτική	Έμφαση στο μέλλον, μακροπρόθεσμη προοπτική
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα

Στα χαρακτηριστικά του ηγέτη συγκαταλέγονται και η πρωτοβουλία, ενεργητικότητα, τιμιότητα - ακεραιότητα χαρακτήρα, προσωπικό παράδειγμα, εμπιστοσύνη στον εαυτό του και στους άλλους, γνώση αντικειμένου, διανοητικές ικανότητες - ευφυΐα και καλή επικοινωνία - υποστήριξη προσωπικού (Κοτζαϊβάζογλου, 2022).

Κατά τον Kotter (1996), οι ηγέτες των αλλαγών είναι αυτοί που συνειδητοποιούν και αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή, αμφισβητούν την υπάρχουσα κατεστημένη κατάσταση, οραματίζονται τη νέα κατάσταση και χαράσσουν το δρόμο προς την αλλαγή. Επιπλέον δημιουργούν στους εργαζόμενους της οργάνωσης το αίσθημα του επείγοντος, διαδίδουν το όραμα της αλλαγής, εμπνέουν-πείθουν τους εργαζόμενους για την αλλαγή, συμβάλουν στην ενδυνάμωση και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, σχεδιάζουν τη γενική εικόνα της νέας κατάστασης και δίνουν τις γενικές κατευθύνσεις για την υλοποίησή της.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το πιο σημαντικό ίσως στοιχείο στην επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ αποτελεί η ηγεσία και ο ρόλος των διοικητικών στελεχών προς επίτευξη του σκοπού αυτού καθώς η ηγεσία και διοικητικά στελέχη είναι αυτά που επιφορτίζονται με την προώθηση της αλλαγής και την ενσωμάτωσή της στην οργάνωση. Επιπλέον η στάση τους καθορίζει την απόδοση των εργαζομένων και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές οι οποίες ενδέχεται να προκαλέσουν αντιδράσεις στους εργαζομένους ενός οργανισμού. Η σωστή διαχείριση των αντιδράσεων αυτών είτε με την έννοια της πρόληψης εμφάνισης είτε με την έννοια του περιορισμού και της ορθής αντιμετώπισης αυτών αποτελεί χρέος του ηγέτη ο οποίος θα πρέπει πρώτιστα να υιοθετήσει τη συμπεριφορά που επιθυμεί για τους υφιστάμενούς του αλλά και να εμπνεύσει και να τους καθοδηγήσει σωστά.

### **3. Στάση των υπάλληλων έναντι της υιοθέτησης αλλαγών**

#### **1. Εργαζόμενοι και αλλαγές**

Ο άνθρωπος από τη φύση του είναι ον ρουτίνας και υποσυνείδητα αποφεύγει κάθε κατάσταση που θα θέσει σε κίνδυνο την καθιερωμένη και ακολουθούμενη ρουτίνα του. Αποτέλεσμα αυτού είναι να έχει την τάση να αντιστέκεται στις αλλαγές. Ωστόσο μελέτες ανέδειξαν ότι το ζήτημα είναι περισσότερο περίπλοκο από την παραπάνω θέση και κατέδειξαν πολλούς λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι και δη οι εργαζόμενοι αντιδρούν σε κάθε αλλαγή που λαμβάνει χώρα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Οι λόγοι που οι εργαζόμενοι αντιδρούν στις αλλαγές κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) είναι οι παρακάτω:

- Φόβος

Η κάθε μία αλλαγή είναι φυσικό να οδηγεί σε μια νέα κατάσταση η οποία λίγο έως πολύ συνδέεται με αβεβαιότητα τόσο ως προς τα χαρακτηριστικά όσο και τις συνέπειες της στα άτομα. Αυτή η αβεβαιότητα προκαλεί σε αρκετούς ανθρώπους το συναίσθημα του φόβου το οποίο οδηγεί σε αρνητική αντίδραση στην αλλαγή.

- Αίσθημα απώλειας

Εκτός από την αβεβαιότητα, σε αρκετές περιπτώσεις αλλαγών τα άτομα έχουν την αίσθηση ότι η αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια πολύτιμων για αυτούς ικανοποιήσεων, όπως είναι για παράδειγμα η δύναμη, η αξία, η χρησιμότητα, το περιεχόμενο εργασίας και το κύρος, που ενδεχομένως απολαμβάνουν στην κατεστημένη κατάσταση.

- Συνήθεια

Η συνήθεια οδηγεί σε αδράνεια και συνεπώς σε αντίσταση στις αλλαγές αφού συνδέεται με στερεότυπα και ένα αίσθημα «άνεσης».

- Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής

Συχνά στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς μεγάλου μεγέθους αρκετοί εργαζόμενοι δεν μπορούν να κατανοήσουν την άμεση ή έμμεση χρησιμότητα των αλλαγών για τους ίδιους και ευρύτερα για ολόκληρη την οργάνωση. Αυτό τις περισσότερες φορές συμβαίνει λόγω έλλειψης αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των υπευθύνων των αλλαγών. Συνεπώς δεν έχουν κανένα απολύτως λόγο να δεχθούν τις αλλαγές και ούτε να τις υποστηρίξουν.

- Διαφορετικές αντιλήψεις

Οι οργανωσιακές αλλαγές συνήθως είναι αποτέλεσμα αξιών, πιστεύω, υποκειμενικών αντιλήψεων, παραδοχών, κρίσεων, στόχων και επιλογών. Έτσι λοιπόν είναι φυσικό να υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις ως προς το περιεχόμενο αυτών των επιλογών και με αυτό ακριβώς τον τρόπο οδηγείται το άτομο σε άρνηση, παθητική ή ενεργή, όσων διαφωνούν με το περιεχόμενο ή και με τον τρόπο εισαγωγής των αλλαγών.

- Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής

Αρκετές φορές τα αίτια των αρνητικών στάσεων ως προς τα αλλαγές δεν είναι το περιεχόμενο αυτό καθ' αυτό και οι συνέπειές τους, αλλά τα άτομα ή οι ομάδες που εισηγούνται και επιχειρούν να εισάγουν τις αλλαγές. Έτσι λοιπόν η έλλειψη εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας των όσων εισηγούνται τις αλλαγές, διάφοροι συμβολισμοί των θέσεων που κατέχουν, το στυλ διοίκησης κ.λπ. μπορεί σε αρκετές περιπτώσεις να προκαλούν αρνητικές στάσεις στις αλλαγές.

- Αρνητικές περιπτώσεις

Αρνητικές στάσεις ως προς τις αλλαγές σε κάθε περίπτωση προκαλούν και οι πραγματικά αρνητικές συνέπειες που θα μπορούσαν να έχουν οι αλλαγές στα άτομα. Τέτοιες αρνητικές συνέπειες μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες και να αφορούν οτιδήποτε το οποίο για το άτομο έχει αξία.

Σημαντικό ρόλο στην αποδοχή των αλλαγών παίζει και το επίπεδο γνώσεων και μάθησης των εργαζομένων. Όσο πιο χαμηλό τόσο μεγαλύτερη η πιθανότητα αντίδρασης στις αλλαγές (Appelbaum et al, 1998, Agboola et al, 2011) καθώς γίνεται δύσκολα αντιληπτή η σπουδαιότητα και η αναγκαιότητα της αλλαγής.

Επιπλέον η γνωστοποίηση της σημασίας της αλλαγής από τη διοίκηση του δημόσιου οργανισμού σε όλους τους εργαζόμενους με παράλληλη ενημέρωση για τα οφέλη της αλλαγής αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία της εισαγωγής της αλλαγής στον οργανισμό (Wrightetal, 2013).

Μελέτες επίσης επισήμαναν την διαφοροποίηση στην υιοθέτηση αλλαγής από τους δημόσιους οργανισμούς σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται κυρίως στο διαφορετικό τρόπο λειτουργίας τους. Στο δημόσιο η διοίκηση λαμβάνει τις αποφάσεις και οι εργαζόμενοι τις εκτελούν χωρίς να έχουν λόγο σε αυτές. Αυτό όμως οδηγεί στην αποξένωση των εργαζομένων από τη διαδικασία υιοθέτησης της αλλαγής οπότε τους δημιουργούνται συναισθήματα δυσαρέσκειας και αντιστέκονται σε κάθε προτεινόμενη αλλαγή (Sminia και Nisterlooij, 2006).

Επιπλέον (Ποτούλη, 2020) το πλαίσιο λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών περιλαμβάνει τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, με αποτέλεσμα στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η απώλεια της θέσης εργασίας αυτών να μην αποτελεί παράγοντα αντίδρασης απέναντι στην αλλαγή. Συνήθως, το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι, οι δημόσιοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται σε μία ρουτίνα εκτέλεσης εργασιακών καθηκόντων, στα πλαίσια της οποίας ειδικεύονται να παράγουν το έργο τους υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις και συνθήκες με δεδομένους πόρους. Η κατάσταση αυτή διαχρονικά τους προσδίδει μία ασφάλεια, την οποία φοβούνται να εγκαταλείψουν με την έλευση μιας αλλαγής (Vann, 2004, Barcan, 2010). Πέραν της απώλειας ασφάλειας, υπάρχει πάντα ο φόβος της ανακατανομής θέσεων και καθηκόντων, το οποίο σημαίνει τη μετάβαση από την κατάσταση σταθερότητας σε μία νέα κατάσταση της οποίας τα χαρακτηριστικά δεν είναι ξεκάθαρα, ενώ είναι πιθανό ότι κάποιοι υπάλληλοι να ευνοηθούν και κάποιοι όχι (Cinite, 2009). Επιπρόσθετα, στην πλειοψηφία των δημοσίων οργανισμών, το παρελθοντικό πλαίσιο λειτουργίας τους, σπανίως χαρακτηρίζεται από πίεση κατά την τέλεση των εργασιακών καθηκόντων, ενώ οι πιο τακτικές αλλαγές που λαμβάνουν σήμερα χώρα στους δημόσιους οργανισμούς προσομοιάζουν στον τρόπο λειτουργίας των

ιδιωτικών επιχειρήσεων, κάτι που επιφέρει πίεση και γεννά στρες στους δημοσίους υπαλλήλους. Όπως προκύπτει από όλα τα προηγούμενα, τα βασικά αίτια αντίδρασης των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στις αλλαγές που οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται καλούνται να υιοθετήσουν είναι κατά βάση σε ψυχολογικά αίτια (Aslam et al., 2016).

Τέλος η στάση και τα χαρακτηριστικά των προϊστάμενων και των διοικητών των δημοσίων οργανισμών παίζουν σημαντικό ρόλο για την θετική έκβαση της διαδικασίας υιοθέτησης της αλλαγής. Εάν αυτοί διαθέτουν τα χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη και η στάση τους είναι παραδειγματική τότε θα μπορέσουν να καθοδηγήσουν και να εμπνεύσουν τους υφιστάμενούς τους για την υιοθέτηση αλλαγών (Karp και Helg, 2008). Αυτό επικυρώνεται και με την έρευνα των Azzone και Palermo (2011), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι στους δημόσιους οργανισμούς όταν πρόκειται λάβουν χώρα αλλαγές που θα οδηγήσουν στην εφαρμογή μιας γενικότερης αλλαγής, έχουν την ανάγκη να στηριχθούν στον προϊστάμενο τους.

Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν πάντα με αρνητισμό στο ενδεχόμενο προώθησης και υιοθέτησης αλλαγών και με τον ίδιο τρόπο απέναντι σε διαφορετικού είδους αλλαγές αλλά κάποιες αλλαγές μπορεί να είναι και επιθυμητές από τους ίδιους.

Σύμφωνα με τον Kirkpatrick ( ) τα κυριότερα κίνητρα που ωθούν τον εργαζόμενο να αποδεχθεί και να υποστηρίξει την αλλαγή είναι τα παρακάτω. Κατ' αρχήν η ασφάλεια που πιστεύουν ότι θα αποκτήσουν στην εργασία τους αποτέλεσμα της αλλαγής. Θεωρούν ότι έτσι θα αξιοποιηθούν καλύτερα οι ικανότητές τους ενώ παράλληλα θα αποκτήσουν και νέες. Φυσικά σημαντικό κίνητρο είναι και η προσδοκία για μελλοντικά οικονομικά οφέλη. Ακόμα η πίστη ότι θα αποκτήσουν περισσότερες αρμοδιότητες και κατά συνέπεια περισσότερο κύρος και εξουσία οδηγεί στην υποστήριξη της προσπάθειας. Ακόμα το άτομο ενδεχομένως να ελπίζει ότι θα του ανατεθούν νέες πιο ενδιαφέρουσες αρμοδιότητες με καλύτερες προοπτικές. Η προσδοκία για καλύτερες εργασιακές συνθήκες αποτελεί ένα επιπλέον κίνητρο. Ακόμα ενδεχομένως να προσδοκούν κάποια επιπλέον ικανοποίηση από τις νέες αρμοδιότητες που θα τους ανατεθούν σε σχέση με τις υπάρχουσες. Για κάποιους ανθρώπους κίνητρο αποτελεί και η προσδοκία να βρεθούν κοντά και να συνεργαστούν με άτομα κύρους και εξουσίας εντός ή και εκτός της εταιρείας που θα τους βοηθήσουν όπως ελπίζουν στην εξέλιξή τους. Επειδή μια αλλαγή μπορεί να έχει σκοπό να μειώσει τον κόπο και τις ώρες εργασίας, οι εργαζόμενοι σε αυτή την περίπτωση είναι δυνατό να στηρίξουν την προσπάθεια που τους υπόσχεται βελτίωση συνθήκων εργασίας (Μπαλοδήμος, 2008).



## 2. Τρόποι αντιμετώπισης αντιστάσεων στις αλλαγές

Μετά τα παραπάνω είναι εμφανές ότι η επιτυχής υιοθέτηση και υλοποίηση των αλλαγών περνάει μέσα από το δρόμο της αποτελεσματικής και της με θετική έκβαση αντιμετώπισης των αντιστάσεων στις αλλαγές. Το ζήτημα αυτό έχει μελετηθεί από πληθώρα ερευνητών που κατέληξαν σε ανάπτυξη στρατηγικών και μεθόδων για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές.

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) οι βασικότερες μέθοδοι για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές είναι:

- Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση αποτελεί την πλέον διαδεδομένη και ίσως την πιο αποτελεσματική μέθοδο αντιμετώπισης της αντίστασης της αλλαγής. Μέσω της εκπαίδευσης τα άτομα κατανοούν τη λογική, το περιεχόμενο και τα οφέλη της αλλαγής τόσο για τα ίδια όσο και για το σύνολο, αισθάνονται περισσότερο ασφαλή ως προς αυτήν και βεβαίως αναπτύσσουν τις νέες γνώσεις, ικανότητες, στάσεις και συμπεριφορές που απαιτεί η νέα κατάσταση που θα προκύψει μετά από την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αλλαγής.

- Επικοινωνία

Η επικοινωνία της αλλαγής ουσιαστικά αποτελεί το «μάρκετινγκ» της αλλαγής. Αυτή δεν αποτελεί μόνον την ενημέρωση για το περιεχόμενο, τα οφέλη και τα άλλα στοιχεία της αλλαγής, αλλά η επικοινωνία έχει ως στόχο να δημιουργήσει τόσο το κατάλληλο κλίμα όσο και το αίσθημα συμμετοχής στους ανθρώπους. Μέσω της επικοινωνίας μπορεί να δημιουργηθεί «αίσθημα επείγοντος» για αλλαγή, να περάσει το όραμα για μια νέα καλύτερη κατάσταση και να μειωθεί η ανασφάλεια που δημιουργεί η αβεβαιότητα της αλλαγής (Πιπερόπουλος, 2006).

- Συμμετοχή

Αυτή αναφέρεται στη συμμετοχή στο σχεδιασμό τα αλλαγής και σε κάθε περίπτωση αποτελεί μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδο όχι μόνο για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων αλλά και για τη δημιουργία θετικών στάσεων απέναντι στην αλλαγή μέσω της ενεργής υποστήριξης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι η συμμετοχή δημιουργεί στα άτομα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας της αλλαγής πράγμα που συνεπάγεται τη δέσμευσή τους να την υποστηρίζουν ενεργά. Ο βαθμός συμμετοχής στο σχεδιασμό της αλλαγής για κάθε άτομο ή ομάδα ασφαλώς δεν είναι πάντοτε ο ίδιος αλλά εξαρτάται από τη συγκεκριμένη κάθε φορά περίπτωση.

- Διευκόλυνση και υποστήριξη

Η μέθοδος αυτή αναφέρεται σε σχεδιασμένες ενέργειες τόσο για τη διευκόλυνση και την υποστήριξη των ατόμων να προσαρμοσθούν στη νέα κατάσταση που θα προκύψει μετά από την αλλαγή όσο και να αντιμετωπίσουν τα απαιτήσεις που αυτή συνεπάγεται. Τέτοιες ενέργειες μπορεί για παράδειγμα να είναι η εκπαίδευση για την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και συμπεριφορών, η συμβουλευτική και η συναισθηματική υποστήριξη, χρονικές διευκολύνσεις για προσαρμογή κ.λπ..

- Διαπραγμάτευση

Στις περιπτώσεις εκείνες που οι αλλαγές έχουν αρνητικές συνέπειες στους εργαζομένους, η διαπραγμάτευση μεταξύ των εργαζομένων και των φορέων της αλλαγής για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των «απωλειών» αποτελεί ίσως μια υποχρεωτική μέθοδο και ένα μονόδρομο αντιμετώπισης των αντιστάσεων. Η μέθοδος αυτή ασφαλώς είναι υποχρεωτική όταν οι αντιδρώντες έχουν σημαντική δύναμη να αντισταθούν όπως είναι π.χ. τα συνδικάτα.

- Χειραγώγηση

Η μέθοδος αυτή συνίσταται σε συγκεκριμένες ενέργειες «συγκαλυμμένου επηρεασμού» των αντιδρώντων. Παραδείγματα τέτοιων ενεργειών θα μπορούσαν να είναι η συμμετοχή «ηγέτων των αντιδρώντων» στην ομάδα σχεδιασμού των αλλαγών, η επιλεκτική χρήση κάποιων πληροφοριών, η συνειδητή δόμηση και σύνδεση συγκεκριμένων γεγονότων ώστε αυτά να επιδράσουν στους αντιδρώντες κ.λπ.. Όμως η μέθοδος τις πιο πολλές φορές μειώνει την αξιοπιστία των φορέων της αλλαγής και οδηγεί σε μελλοντικά προβλήματα μια και δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και τόσο «καθαρή».

- Άσκηση δύναμης

Η αντιμετώπιση των αντιστάσεων στην αλλαγή μπορεί να γίνει και μέσω της άσκησης δύναμης ή εξαναγκασμού από τους φορείς της αλλαγής. Αυτή ουσιαστικά η μέθοδος αναφέρεται σε μια ρητή ή σιωπηρή απειλή προς τους αντιδρώντες. Η απειλή αυτή μπορεί να αφορά απώλεια της θέσης τους, προαγωγών, αυξήσεων ή ότι άλλο έχει για αυτούς αξία.

Οι Kotter και Schlesinger (1979) ανέπτυξαν πέντε στρατηγικές διαχείρισης της αντίστασης για αλλαγή:

1. Εκπαίδευση και επικοινωνία.

Η στρατηγική αυτή βοηθά τα άτομα να κατανοήσουν τους λόγους της αλλαγής και την μορφή της αλλαγής. Με την επικοινωνία μειώνεται το άγχος των μελών και τα βοηθά

να προσαρμοστούν στην αλλαγή. Το αρνητικό της στρατηγικής αυτής είναι ο απαιτούμενος χρόνος ο οποίος αυξάνεται με τον αριθμό ατόμων.

## 2. Συμμετοχή και ανάμειξη.

Η συμμετοχή και ανάμειξη των μελών στη διαδικασία της αλλαγής τα βοηθάει να προβάλουν τις προσωπικές τους ιδέες και προτάσεις, να κατανοήσουν καλύτερα τα γεγονότα, να επιδείξουν αφοσίωση στο στόχο και να μειωθεί η αβεβαιότητα τους.

## 3. Διευκόλυνση και υποστήριξη.

Η στρατηγική της διευκόλυνσης και υποστήριξης βοηθά τα άτομα που έχουν επηρεαστεί από την αλλαγή ώστε να προσαρμοστούν καλύτερα στις νέες απαιτήσεις μέσω της εκπαίδευσης, της ενθάρρυνσης και της αφοσίωσης.

## 4. Χειραγώγηση και εγκλωβισμός.

Η χειραγώγηση του εργαζόμενου πραγματοποιείται με παρουσίαση ψευδών συνθηκών εντός του οργανισμού. Ο εγκλωβισμός πραγματοποιείται παρουσιάζοντας στα μέλη που αντιστέκονται στις αλλαγές τα οφέλη που θα προκύψουν χωρίς όμως να αναλαμβάνουν αυτά σημαντικούς ρόλους στην διαδικασία. Πρόκειται για μια γρήγορη και ανέξοδη λύση για τα προβλήματα της αντίστασης.

## 5. Σαφής και υπαινικτικός εξαναγκασμός.

Η επιθυμητές αλλαγές πραγματοποιούνται μέσω της άσκησης εξουσίας και απειλής που χαρακτηρίζουν τη στρατηγική αυτή. Πρόκειται για στρατηγική με θετικό χαρακτηριστικό την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα στην έκβαση αποτελέσματος.

Τα παραπάνω συνοδευόμενα με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου αποδίδονται στον πίνακα που ακολουθεί όπως αυτός σχεδιάστηκε από τους Kotter και Schlesinger (2008):

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Μέθοδοι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή.

<i>Προσέγγιση</i>	<i>Συχνά χρησιμοποιείται σε καταστάσεις</i>	<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Μειονεκτήματα</i>
<b>Εκπαίδευση &amp; επικοινωνία</b> (education & communication)	Όταν υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης και ανακριβή πληροφόρηση & ανάλυση	Αφού πεισθούν, οι άνθρωποι συνήθως βοηθάνε για την εφαρμογή της αλλαγής	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα εάν εμπλακούν πολλά άτομα
<b>Συμμετοχή</b> (participation & involvement)	Όταν οι εμπνευστές δεν έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να σχεδιάσουν την αλλαγή και όταν οι άλλοι έχουν μεγάλη δύναμη να αντισταθούν	Οι άνθρωποι που συμμετέχουν θα είναι προσηλωμένοι στην εφαρμογή των αλλαγών και κάθε σχετική πληροφορία θα ενσωματώνεται στο σχέδιο αλλαγής	Μπορεί να είναι πολύ χρονοβόρα αν σχεδιαστεί μία ακατάλληλη αλλαγή
<b>Διευκόλυνση &amp; υποστήριξη</b> (facilitation & support)	Όταν οι άνθρωποι αντιστέκονται λόγω των προβλημάτων προσαρμογής	Καμία άλλη προσέγγιση δεν δουλεύει τόσο καλά με προβλήματα προσαρμογής	Μπορεί να είναι χρονοβόρα & ακριβή και ακόμα και τότε να αποτυγχάνει
<b>Συμφωνία &amp; διαπραγμάτευση</b> (negotiation & agreement)	Όταν κάποιο άτομο ή ομάδα δεν προβαίνει σε αλλαγή και διαθέτει δύναμη αντίστασης στην αλλαγή	Μερικές φορές αποτελεί σχετικά εύκολο τρόπο για να αποφευχθεί μεγαλύτερη αντίσταση	Μπορεί να είναι πολύ ακριβή εάν προειδοποιεί τους άλλους για διαπραγμάτευση προς συμμόρφωση
<b>Χειραγώγηση &amp; εγκλωβισμός</b> (manipulation & co-optation)	Όταν οι άλλες μέθοδοι δεν λειτουργούν ή είναι πολύ ακριβές	Μπορεί να αποτελέσει μία σχετικά γρήγορη και λιγότερο δαπανηρή λύση	Μπορεί να οδηγήσει σε μελλοντικά προβλήματα εάν οι άνθρωποι αισθανθούν ότι χειραγωγούνται
<b>Ρητός &amp; σιωπηρός εξαναγκασμός</b> (explicit & coercion)	Όταν η ταχύτητα είναι ουσιαστική και οι εμπνευστές της αλλαγής κατέχουν θέση ισχύος	Είναι γρήγορη και μπορεί να ξεπεράσει κάθε είδους αντίσταση	Μπορεί να είναι επικίνδυνη αν αφήσει τους ανθρώπους υποχείριο σε «επικίνδυνους» εμπνευστές της αλλαγής

Πηγή: Καρωτάκης (2014).

Εν κατακλείδι πρέπει να τονιστεί ότι αποτελεί ευθύνη του ηγέτη να επιλέξει την κατάλληλη, για κάθε περίπτωση, μέθοδο και στρατηγική αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή, η οποία θα πρέπει να είναι απόλυτα προσαρμοσμένη στο γίνεσθαι του οργανισμού διαφορετικά θα είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Στη Δημόσια Διοίκηση οι πολιτικοί (πολιτική ηγεσία) είναι αυτοί που λαμβάνουν απόφαση για την εισαγωγή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς (Colesca et al, 2006) και συνεπώς είναι και αυτοί που θα επιλέξουν και την κατάλληλη μέθοδο και στρατηγική αντιμετώπισης των αντιδράσεων.

## VII. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.) ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Όπως προαναφέρθηκε η Διοίκηση Αλλαγών αποτελεί τομέα της επιστήμης της Διοίκησης που ασχολείται με τη μελέτη και την εκτίμηση των τροποποιήσεων που πρέπει να γίνουν εντός ενός οργανισμού προκειμένου μία αλλαγή να λάβει χώρα, καθώς και με την έγκαιρη και έγκυρη πρόληψη ή ακόμα και αντιμετώπιση τυχόν αντιδράσεων και δυσμενών συνθήκων που ενδεχομένως προκύψουν κατά τη διάρκεια ενσωμάτωσης της αλλαγής στις καθημερινές διεργασίες του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

Από την άλλη η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί αλλαγές στη δομή, τις διαδικασίες καθώς και στην κουλτούρα του οργανισμού που πρόκειται να εφαρμοστεί, οι οποίες αλλαγές αναμένεται να προκαλέσουν αντιδράσεις στους εργαζομένους και αλλαγές στη συμπεριφορά τους.

Εξ ορισμού από τα πιο πάνω, σαφώς προκύπτει, ότι προκειμένου να εφαρμοστεί ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε έναν οργανισμό αποτελεί προαπαιτούμενη συνθήκη και απαιτείται απαραίτητα η οργάνωση, σχεδίαση και ύπαρξη ενός κατάλληλου σχεδίου διαχείρισης αλλαγών. Στο συμπέρασμα αυτό κατέληξαν και οι Ηυα, 2005; Jones και Seraphim, 2008 και Mosadeghrad, 2013.

Επίσης, τόσο η εφαρμογή της ΔΟΠ, όσο και η εφαρμογή ενός σχεδίου διαχείρισης αλλαγών σε έναν οργανισμό, έχουν πολλά κοινά στοιχεία, όπως η αποδοχή τους και η αναγνώριση τους, τόσο από την ηγεσία και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, όσο και από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, η δημιουργία μιας ομάδας για την εφαρμογή των πρακτικών ΔΟΠ ή του σχεδίου διαχείρισης αλλαγών και η θέσπιση σχετικών στρατηγικών και πολιτικών (Μπατσαρά, 2019).

Σύμφωνα δε με τον Smith (2011), η διαχείριση αλλαγών είναι εγγενής και συνυφασμένη με τη διαχείριση ποιότητας και μάλιστα ο ίδιος υποστηρίζει ότι ποιότητα και αλλαγή συμβαδίζουν, συνδέονται άμεσα μεταξύ τους και πρέπει να αντιμετωπίζονται από κοινού. Η πολύ στενή σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της οργανωσιακής αλλαγής και της οργανωσιακής κουλτούρας τονίζεται και από τους Aquino et al (2012).

## VIII. ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ

### 1 Σκοπός έρευνας

Οι ατομικές αντιλήψεις των υπαλλήλων διαδραματίζουν ισχυρό ρόλο στην εισαγωγή αλλά και στην καθιέρωση νέας κουλτούρας διοίκησης. Η καταγραφή των αντιλήψεων αυτών καταδεικνύει εμμέσως την ετοιμότητα των υπαλλήλων και κατ' επέκταση των δημόσιων υπηρεσιών για εισαγωγή νέων συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συμβάλει στον εντοπισμό τόσο των δυνατοτήτων όσο και των αδυναμιών των συστημάτων αυτών αλλά και στην υιοθέτηση των καταλληλότερων συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας που θα οδηγήσουν εν τέλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των αντιλήψεων και στάσεων των Δημοσίων Υπαλλήλων των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης ως προς την κατανόηση των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), τη χρησιμότητα και τα οφέλη της εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στους ίδιους και στις υπηρεσίες τους.

### 2 Μεθοδολογία έρευνας

#### 2.1 Μεθοδολογία προσέγγισης και ερευνητικά ερωτήματα

Η μεθοδολογία προσέγγισης του αντικειμένου της έρευνας περιλαμβάνει συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων τα οποία διακρίνονται σε δύο επίπεδα: α) σε δεδομένα που σχετίζονται με βιβλιογραφική και διαδικτυακή ανασκόπηση, η οποία περιλαμβάνει θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση της μεθόδου, και β) σε δεδομένα που προκύπτουν από έρευνα με μελέτη περίπτωσης τις Δασικές Υπηρεσίες της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης, η οποία βασίζεται στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου κλειστών ερωτήσεων και απευθύνεται στα στελέχη των παραπάνω Δασικών Υπηρεσιών.

Με γνώμονα το σκοπό της έρευνας, έχουν τεθεί τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά(επίπεδο σπουδών, έτη προϋπηρεσίας, ιεραρχικό επίπεδο και φύλο) επηρεάζουν τις απαντήσεις των υπαλλήλων της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης σχετικά με την εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

2. Σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (επίπεδο σπουδών, έτη προϋπηρεσίας και ιεραρχικό επίπεδο) επηρεάζουν τις απαντήσεις των υπαλλήλων της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης σχετικά με την συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας τους προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

3. Σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (επίπεδο σπουδών, έτη προϋπηρεσίας και ιεραρχικό επίπεδο) επηρεάζουν τις απαντήσεις των υπαλλήλων της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης σχετικά με την συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

4. Σε ποιο βαθμό η διοίκηση της υπηρεσίας υποστηρίζει την εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

5. Σε ποιο βαθμό η ανώτερη διοίκηση υποστηρίζει την εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

6. Ποιος ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στις απόψεις των υπαλλήλων για την δεκτικότητα και την ικανότητα ανταπόκρισης αυτών στις αλλαγές που διέπουν τα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

7. Ποιος ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στις απόψεις των υπαλλήλων για την συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας τους προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

8. Ποιος ο βαθμός συσχέτισης ανάμεσα στις απόψεις των υπαλλήλων για την συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

## 2.2 Πεδίο έρευνας-Πληθυσμός - δείγμα έρευνας

Η έρευνα έλαβε χώρα στην περιοχή ευθύνης της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης που αποτελεί μία από τις επτά Επιθεωρήσεις Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής της χώρας.

Αξίζει να γίνει μία σύντομη ιστορική αναδρομή για την ίδρυση της Δασικής Υπηρεσίας της χώρας που είναι μία από τις πλέον παλαιότερες υπηρεσίες της χώρας και αποτελεί τον κύριο φορέα για την προστασία-διαχείριση-ανάπτυξη των δημοσίων δασών της χώρας ασκώντας παράλληλα την εποπτεία και επιτήρηση των μη δημοσίων δασών. Αρχικά πρέπει να σημειωθεί ότι η Δασική Υπηρεσία απαρτίζεται από την Κεντρική Υπηρεσία (Υπουργείο) και τις περιφερειακές υπηρεσίες.



Αμέσως μετά την απελευθέρωση και τη σύσταση του Ελληνικού Κράτους, συστάθηκε το Υπουργείο Οικονομικών (έτος 1833), στο οποίο προσδιορίστηκε ως αρμοδιότητα "η εκ των Εθνικών δασών ωφέλεια, η υπεράσπις αυτών εναντίων των ενδεχομένων παρανομιών και η απελευθέρωσις των από επιβλαβείς δουλείας".

Τρία έτη αργότερα, δηλαδή το 1836, ιδρύεται η Δασική Υπηρεσία με Διάταγμα "περί διοργανισμού των Δασονομείων" και οι Διευθυντικές θέσεις καλύφθηκαν από Βαυαρούς, ενώ οι λοιπές θέσεις από Έλληνες πολίτες διαφόρων ειδικοτήτων.

Το έτος 1843 γίνεται η πρώτη αναδιοργάνωση των Δασικών Υπηρεσιών με το διάταγμα "Περί σχηματισμού και διαιρέσεως των Δασονομείων του Κράτους", και ορίζεται ότι οι Δασονόμοι θα προέρχονται από απόστρατους αξιωματικούς του στρατού, ενώ λίγους μήνες αργότερα απολύθηκαν όλοι οι Βαυαροί. Η δεύτερη αναδιοργάνωση των Δασικών Υπηρεσιών γίνεται με το ν. ΧΙΓ/1877 και είναι καταλυτική για την εθνική δασοπονία. Τότε οι Δασικές Υπηρεσίες διαλύθηκαν και το έργο τους το ανέλαβε η Χωροφυλακή και η τρίτη το έτος 1893 με το νόμο ΒΡΞΒ με την δημιουργία για πρώτη φορά κεντρικής υπηρεσίας (Τμήμα Δασών στο Υπ. Οικονομικών) και προβλέπεται δημιουργία ειδικού Δασικού Σώματος, με 20 Δασάρχες και 350 Δασοφύλακες (εκ των οποίων οι 50 περίπου θα ήταν αρχιφύλακες). Ακολούθως το έτος 1917 ιδρύθηκε το Υπ. Γεωργίας, στο οποίο συμπεριλήφθηκε Διεύθυνση Δασών και 3 Τμήματα, το έτος 1919 με το ν. 1687 θεσπίζονται θέσεις 20 Επιθεωρητών Δασών, 100 Δασαρχών, 50 Δασονόμων και 1.000 Δασοφυλάκων, ενώ δύο έτη αργότερα με το ν. 2637/21, στη Δασική Υπηρεσία δεν υπηρετεί προσωπικό από τη χωροφυλακή και τους εφόρους.

Ουσιαστική οργάνωση έτυχαν οι Δασικές Υπηρεσίες με το ν. 3077/1924, γνωστό ως πρώτος Δασικός Κώδικας και ακολούθησε πληθώρα διαταγμάτων (Νόμων και Π.Δ.) τα οποία τροποποιούσαν είτε την οργάνωση των Δασικών Υπηρεσιών είτε την μεταφορά της αρμοδιότητας υλοποίησης της δασικής πολιτικής. Ενδεικτικά αναφέρονται τα: ο κώδικας 4173/29, το από 6/9/1931 Π.Δ. "Περί Δασικής Διοικήσεως", που αποτελεί σταθμό στην εξέλιξη του διοικητικού συστήματος των Δασικών Υπηρεσιών, το Ν.Δ.55/46, το Β.Δ.6.2.1955, το Β.Δ.13-9/2.11.1959, το Β.Δ.4/1961, το Β.Δ.810/1966, η Λ7/4.11.1970 απόφαση Υπουργείου Γεωργίας, το Π.Δ. 433/1977, το Π.Δ. 1213/1981, το Π.Δ. 46/1991, το Π.Δ. 352/91, το Π.Δ. 242/93, ο Ν. 2503/97. (Πόρισμα Ομάδας Εργασίας για την αξιολόγηση των Δομών και την Αναδιάρθρωση των Δασικών Υπηρεσιών των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της Χώρας, 2014, [https://dasarxeio.files.wordpress.com/2014/07/porisma\\_epitropis.pdf](https://dasarxeio.files.wordpress.com/2014/07/porisma_epitropis.pdf). Ημερομηνία επίσκεψης 25/06/2023).

Από το έτος 2009 με το Π.Δ 189/2009 η Δασική Υπηρεσία αποτελεί Διοικητικό Τομέα του Υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής και από το έτος 2014 απαρτίζεται από τη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης και Προστασίας Δασών και Αγροπεριβάλλοντος με 4 Διευθύνσεις και έχει ως κύριες αρμοδιότητες τη διαμόρφωση της δασικής πολιτικής, τη σύνταξη πολυετών προγραμμάτων δασικής ανάπτυξης, την προστασία των δασών, την παρακολούθηση της επιστημονικής και τεχνολογικής εξέλιξης στη διαχείριση των δασών, την οργάνωση της εκμετάλλευσης των δασών, την παρακολούθηση και ενίσχυση των ερευνητικών προγραμμάτων και την προώθηση της συνεργασίας της χώρας με την Ε.Ε., τις τρίτες χώρες και τους Διεθνείς Οργανισμούς. Με τη θέσπιση του Νόμου 3852/2010 οι Περιφερειακές Δασικές Υπηρεσίες υπάγονται πλέον στις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και είναι τα όργανα εκτέλεσης και εφαρμογής των κατευθύνσεων και οδηγιών και γενικότερα της δασικής πολιτικής που σχεδιάζεται από την Κεντρική Υπηρεσία (Γενική Διεύθυνση Δασών και Δασικού Περιβάλλοντος), αλλά και της εφαρμογής των τοπικών προγραμμάτων και μελετών. Διακρίνονται σε Διανομαρχιακές και Νομαρχιακές Υπηρεσίες. Τις Διανομαρχιακές Υπηρεσίες αποτελούν 7 Γενικές Διευθύνσεις Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων και 7 Διευθύνσεις Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών σε κάθε μια από τις 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας. Τις Νομαρχιακές Υπηρεσίες αποτελούν 32 Διευθύνσεις Δασών με 80 Δασαρχεία και 22 Διευθύνσεις χωρίς Δασαρχεία, ενώ λειτουργούν και τρεις ανεξάρτητες Διευθύνσεις Αναδασώσεων, ανά μία στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης και Ροδόπης (Π.Δ. εκδοθέντα κατ' εντολή του Νόμου 3852/2010 : Π.Δ. 142/2010, 135/2010, 138/2010, 141/2010 , 136/2010, 143/2010 και 139/2010). (

Μετά τις καταστροφικές πυρκαγιές του 2021 με απόφαση Πρωθυπουργού οι περιφερειακές Δασικές Υπηρεσίες μεταφέρθηκαν από τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας και προς τούτο εκδόθηκαν το τρίτο άρθρο της από 13.8.2021 πράξης νομοθετικού περιεχομένου (Α' 143), η οποία κυρώθηκε με το άρθρο 2 του ν. 4824/2021 (Α' 156) και με τον οποίο οι Γενικές Διευθύνσεις Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων μεταφέρθηκαν στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας και μετονομάστηκαν σε Επιθεωρήσεις Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής και πλέον αποτελούν οργανωτικές δομές του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας, το Π.Δ. 6/2022, ο Ν. 4915/22 και το Π.Δ. 29/2022 με το δεύτερο άρθρο του οποίου ιδρύονται οι Επιθεωρήσεις Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής (ΕΕΔΠ) της χώρας που στην ουσία αποτελούν τις πρώην Γενικές Διευθύνσεις Δασών και Αγροτικών Υποθέσεων.

Οι Επιθεωρήσεις Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής (Ε.Ε.Δ.Π.) είναι ιεραρχικού επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και σε αυτές υπάγονται σε επίπεδο Διεύθυνσης:

- οι Διευθύνσεις Συντονισμού και Επιθεώρησης Δασών
- οι Διευθύνσεις Δασών Νομών
- οι Διευθύνσεις Αναδασώσεων
- τα Δασαρχεία με το σύνολο των ασκούμενων αρμοδιοτήτων, ως αποκεντρωμένες υπηρεσίες του ΥΠΕΝ.

Η Επιθεώρηση Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής (Ε.Ε.Δ.Π.) Μακεδονίας-Θράκης περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Συντονισμού & Επιθεώρησης Δασών Μακεδονίας-Θράκης, δώδεκα (12) Διευθύνσεις Δασών, είκοσι τέσσερα (24) Δασαρχεία και δύο (2) Διευθύνσεις Αναδασώσεων (Ιστοσελίδα ΥΠΕΝ, 2023).

Η έκταση της περιοχής ευθύνης της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής (Ε.Ε.Δ.Π.) Μακεδονίας-Θράκης, ανέρχεται σε 32.968 τετραγωνικά χιλιόμετρα περίπου, εκ των οποίων ποσοστό 42% καλύπτεται από δάση και 37% από γεωργικές καλλιέργειες. Το έργο της επικεντρώνεται στην αειφόρο διαχείριση των δασών, με σκοπό τη διατήρηση του πολυλειτουργικού τους ρόλου και τη διηλεκτική παροχή των πολλαπλών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει το δασικό οικοσύστημα, στην προστασία των δασών, στη διατήρηση και αύξηση του θηραματικού πλούτου, στην κατασκευή δασοτεχνικών έργων, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των δασικών βιομηχανιών, στην προώθηση χρήσης της βιοενέργειας και της ευρύτερης πράσινης οικονομίας, στον μετριασμό της επίδρασης της κλιματικής αλλαγής στα δάση, στην ενίσχυση των παραδασόβιων πληθυσμών σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, στην προάσπιση των συμφερόντων του Δημοσίου, στην πρόληψη και καταστολή των αξιόποινων πράξεων που αφορούν το δασικό και αγροτικό περιβάλλον και στην ανάπτυξη του αγροτικού τομέα, όσον αφορά θέματα υδατοκαλλιέργειας και εποικισμού-αναδασμού (Ιστοσελίδα Seemla, 2023).

Ο πληθυσμός της παρούσας μελέτης απαρτίζεται από τους υπαλλήλους όλων των Δασικών Υπηρεσιών που υπάγονται στην Επιθεώρηση Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής (Ε.Ε.Δ.Π.) Μακεδονίας-Θράκης στους οποίους διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια. Σύμφωνα με τη διαπιστωτική πράξη Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας-Θράκης (Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης, 2021) σχετική με τη μεταφορά του τακτικού προσωπικού των Δασικών Υπηρεσιών από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας -Θράκης στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας οι υπάλληλοι της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής (Ε.Ε.Δ.Π.) Μακεδονίας-Θράκης ανέρχονται στους επτακόσιους εξήντα οχτώ (768) και συγκεκριμένα ανά ειδικότητα:

Διακόσιοι έντεκα (211) Π.Ε. Δασολόγων,

Εκατόν εννέα (109) Τ.Ε. Δασοπόνων,

Διακοσίων ογδόντα οχτώ (288) Δ.Ε. Δασοφυλάκων,

Πέντε (5) Τ.Ε. Διοικητικού -Λογιστικού,

Ένας (1) Π.Ε. Διοικητικού-Λογιστικού

Είκοσι (20) Π.Ε. Διοικητικού -Οικονομικού,

Είκοσι εννέα (29) Δ.Ε. Διοικητικών Γραμματέων,

και οι υπόλοιποι υπάλληλοι ανήκουν σε διάφορες ειδικότητες όπως Δ.Ε. Τεχνικών, Δ.Ε. Οδηγών, Δ.Ε. Μηχανοτεχνιτών, Δ.Ε. Εργοδηγών, Τ.Ε. Εργοδηγών, Υ.Ε. Προσωπικού Καθαριότητας, Υ.Ε. Εργατών κ.λπ.

Από τους παραπάνω εκτιμάται ότι έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή της υπηρεσίας περίπου οι τετρακόσιοι ενενήντα (490).

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι διανεμήθηκαν εξακόσια τριάντα (630) ερωτηματολόγια μέσω των δηλωμένων υπηρεσιακών διευθύνσεων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου-e-mails και από αυτά συλλέχθηκαν συμπληρωμένα τα διακόσια οχτώ (200). Επιβάλλεται να σημειωθεί ότι πολλοί υπάλληλοι (ιδιαίτερα ειδικότητας δασοφυλάκων και πολλοί των κατηγοριών Υ.Ε. και Δ.Ε.) ενώ κατέχουν υπηρεσιακό e-mail παρόλα αυτά δεν το χρησιμοποιούν σχεδόν ποτέ οπότε από τα απεσταλμένα (630) e-mails μέσω της δυνατότητας που δίνει η εφαρμογή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου «Thunderbird» για αναφορά παράδοσης του ηλεκτρονικού μηνύματος αποδείχθηκε ότι έλαβαν πραγματικά το ερωτηματολόγιο περίπου οι τριακόσιοι (300) και από αυτούς ανταποκρίθηκαν οι διακόσιοι οχτώ (208).

Συνεπώς το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελούν 208 υπάλληλοι, οι οποίοι ολοκλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και το υπέβαλαν πλήρως συμπληρωμένο και επεξεργάσιμο, κατά τη χρονική περίοδο 03/05/2023 έως 02/07/2023.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι το δείγμα αντιπροσωπεύει σχεδόν το πενήντα τοις εκατό (50%) των υπαλλήλων που έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και θεωρείται αντιπροσωπευτικό.

### 2.3 Εργαλείο μέτρησης - δημιουργία ερωτηματολογίου

Για να εξυπηρετηθεί ο σκοπός της έρευνας και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα εφαρμόστηκε η μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων και σχεδιάστηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο στις Φόρμες του GoogleDrive για την συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων.

Έμπνευση για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου αποτέλεσαν εργασίες των: Ποτούλη (2019-2020), Τσιφρής (2018), Παπαβαρνάβα-Τζιρτζιπή (2020).

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τέσσερις (4) ενότητες.

1. Δημογραφικά - Γενικά στοιχεία: Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιέχει τη συλλογή δεδομένων σχετικά με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο σπουδών, τα έτη προϋπηρεσίας και τη ιεραρχικό επίπεδο.

2. Εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Στο δεύτερο μέρος με δεκαπέντε ερωτήματα εξετάζονται οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

3. Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Στο τρίτο μέρος με τις απαντήσεις των δέκα ερωτημάτων που τίθενται, εξετάζονται οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη συμβολή της διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

4. Συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: Στο τέταρτο μέρος με δέκα ερωτήματα αναδεικνύονται οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Για τη βαθμολογία των ερωτήσεων των ενότητων 2, 3 και 4 γίνεται χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, όπου η πρώτη επιλογή αντιστοιχεί στο “Διαφωνώ Απόλυτα” και η πέμπτη στο “Συμφωνώ Απόλυτα”.

Οι ερωτήσεις του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου, δηλαδή οι ερωτώμενοι επιλέγουν ανάμεσα σε προκαθορισμένες απαντήσεις. (Αναλυτικά το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα).

## 2.4 Επεξεργασία - ανάλυση δεδομένων

Αφού συγκεντρώθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα μέσω των ερωτηματολογίων, έγινε εξαγωγή των απαντήσεων σε φύλλο “Microsoft Excel” και ακολούθησε η κωδικοποίησή τους, προκειμένου να είναι δυνατή η επεξεργασία/ανάλυσή τους. Συγκεκριμένα, στις ερωτήσεις που βρίσκονται στο δεύτερο, τρίτο και τέταρτο μέρος του ερωτηματολογίου, η πρώτη επιλογή απάντησης που είναι “Διαφωνώ Απόλυτα” αντιστοιχεί στην κλίμακα “1” και η πέμπτη “Συμφωνώ Απόλυτα” στην κλίμακα “5”.

Επιπρόσθετα, στις ερωτήσεις του πρώτου μέρους, ως προς το φύλο η πρώτη επιλογή απάντησης που είναι «Άνδρας» αντιστοιχεί στην κλίμακα “1” και η δεύτερη που είναι «Γυναίκα» αντιστοιχεί στην κλίμακα “2”. Στην ερώτηση που αφορά την ηλικία, η πρώτη επιλογή απάντησης που είναι «18 έως 30» αντιστοιχεί στην κλίμακα “1” και η τέταρτη που είναι «πάνω από 61» αντιστοιχεί στην κλίμακα “4”. Στην ερώτηση που αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, η πρώτη επιλογή απάντησης που είναι «Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης» αντιστοιχεί στην κλίμακα “1” και η πέμπτη που είναι «Κάτοχος διδακτορικού τίτλου» αντιστοιχεί στην κλίμακα “5”. Στην ερώτηση που σχετίζεται με τα έτη προϋπηρεσίας, η πρώτη επιλογή απάντησης που είναι «0-3» αντιστοιχεί στην κλίμακα “1” και η πέμπτη που είναι «31-40» αντιστοιχεί στην κλίμακα “5”. Τέλος, ως προς το ιεραρχικό επίπεδο, η πρώτη επιλογή απάντησης που είναι «Υπάλληλος» αντιστοιχεί στην κλίμακα “1” και η τρίτη που είναι «Προϊστάμενος Διεύθυνσης» αντιστοιχεί στην κλίμακα “3”.

Στη συνέχεια τα δεδομένα αυτά εισάγονται στο στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics και πραγματοποιείται η επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίασή τους με τη βοήθεια πινάκων και γραφημάτων.

## 2.5 Ερευνητική διαδικασία και στατιστική ανάλυση

Πριν από τη διανομή των ερωτηματολογίων και τη συλλογή των δεδομένων από το ερευνητικό δείγμα, τα ερωτηματολόγια εστάλησαν σε 3 τυχαίους υπαλλήλους, προκειμένου να διερευνηθεί τυχόν ύπαρξη ασαφών και δυσνόητων ερωτήσεων, καθώς και για να ελεγχθεί ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσής τους. Τα σχόλια που συγκεντρώθηκαν ήταν θετικά, κυρίως για την ευκολία συμπλήρωσής του, ενώ υπήρξαν ορισμένες παρατηρήσεις για διευκρίνιση κάποιων εννοιών, καθώς και προσθήκη επιπλέον δημογραφικών στοιχείων, οπότε και ακολούθησαν ορισμένες προσαρμογές - τροποποιήσεις.

Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, για να δοθεί η εικόνα των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, μέσα από πίνακες και γραφήματα

και για την οπτική αναπαράσταση των δεδομένων. Παράλληλα, έγινε χρήση των στατιστικών μέτρων θέσης και διασποράς, για την περιγραφή και σύγκριση των μεταβλητών της έρευνας. Μέσα από τη δημιουργία νέων μεταβλητών, ως αριθμητικών μέσων (mean) των ερωτήσεων των μεταβλητών, κατέστη δυνατή η ανάλυσή τους, η συσχέτισή τους και η χρήση στατιστικών ελέγχων υποθέσεων (t-test και one way anova), προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση κάποιων δημογραφικών χαρακτηριστικών στις μεταβλητές της έρευνας.

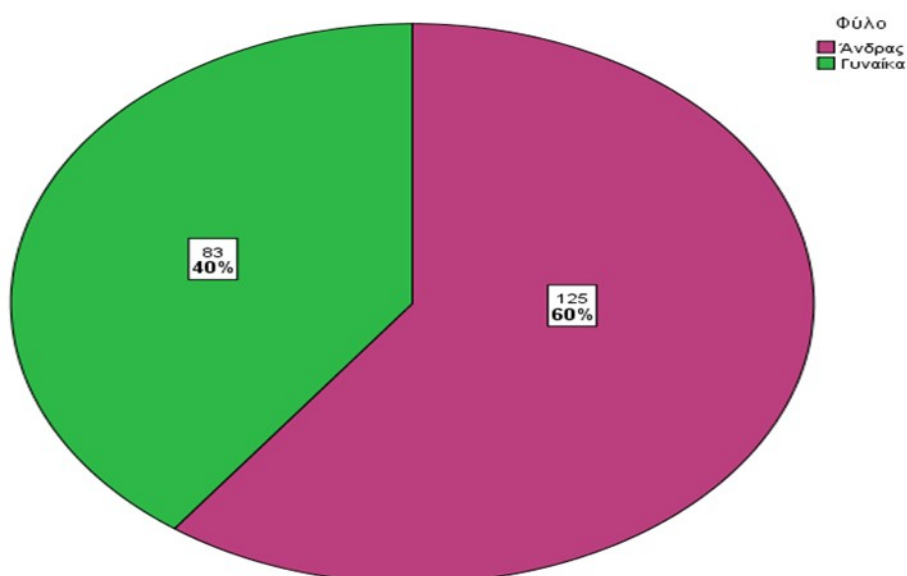
### 3 Αποτελέσματα έρευνας

#### 3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν, σειρά έχει η επεξεργασία και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Για το λόγο αυτό, παρέχονται περιγραφικά στοιχεία και γραφήματα, όπως διαμορφώθηκαν μέσα από τη στατιστική ανάλυση που προσφέρει το λογισμικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, απαντήθηκαν διακόσια οχτώ (208) ερωτηματολόγια, από τους υπαλλήλους των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης.

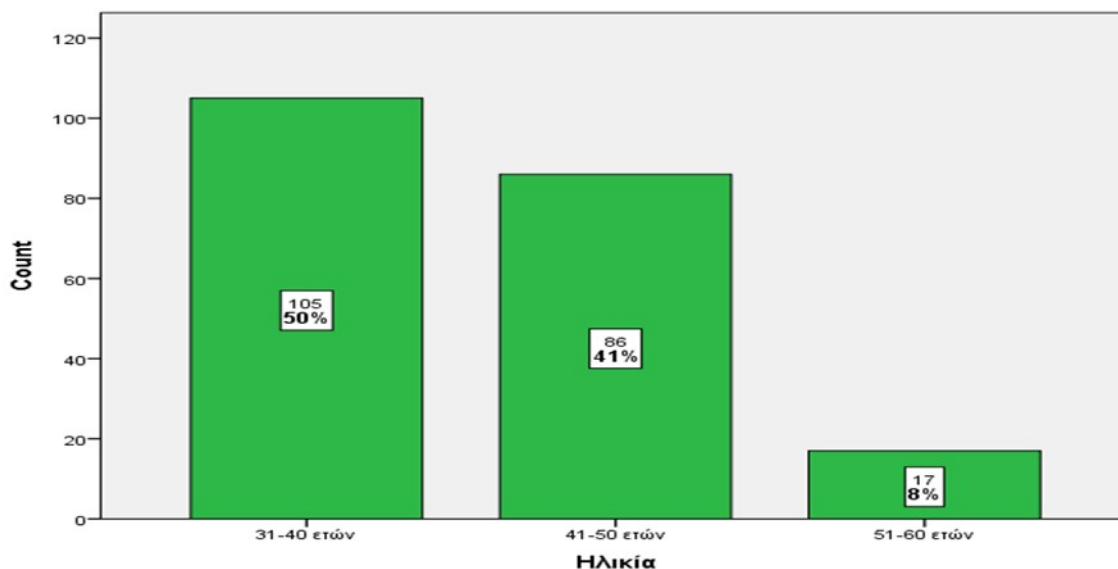
Πιο συγκεκριμένα, στο δείγμα φαίνεται να επικρατούν οι άνδρες, αφού είναι περισσότεροι από τις γυναίκες (60% άνδρες έναντι 40% γυναίκες) (Γράφημα 1).

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με το φύλο



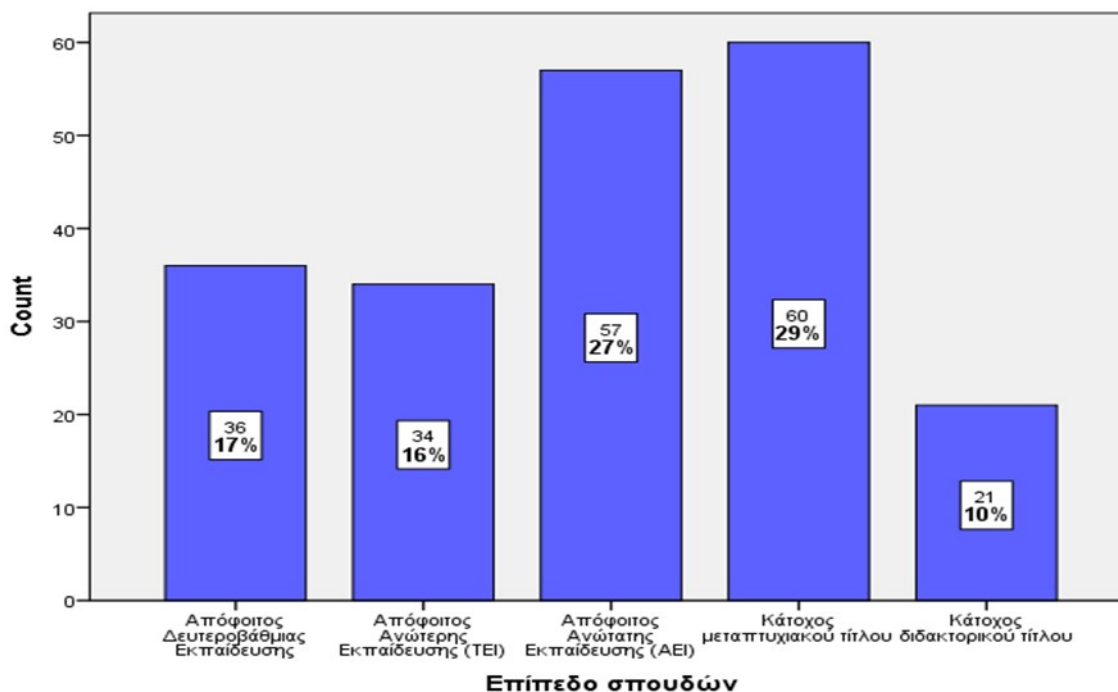
Επίσης, οι επικρατέστερες ηλικίες είναι μεταξύ 31 και 40 ετών, οι οποίες αποτελούν το ήμισυ του δείγματος, 50%. Έπονται οι ηλικίες 41-50 ετών (41%). Μικρό ποσοστό συγκεντρώνουν οι ηλικίες 51-60 ετών (8%) (Γράφημα 2).

ΓΡΑΦΗΜΑ 2: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με την ηλικία



Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων (Γράφημα 3), το 29% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το 27% απόφοιτοι ΑΕΙ, το 17% απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 16% απόφοιτοι ΤΕΙ και το 10% του δείγματος είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου.

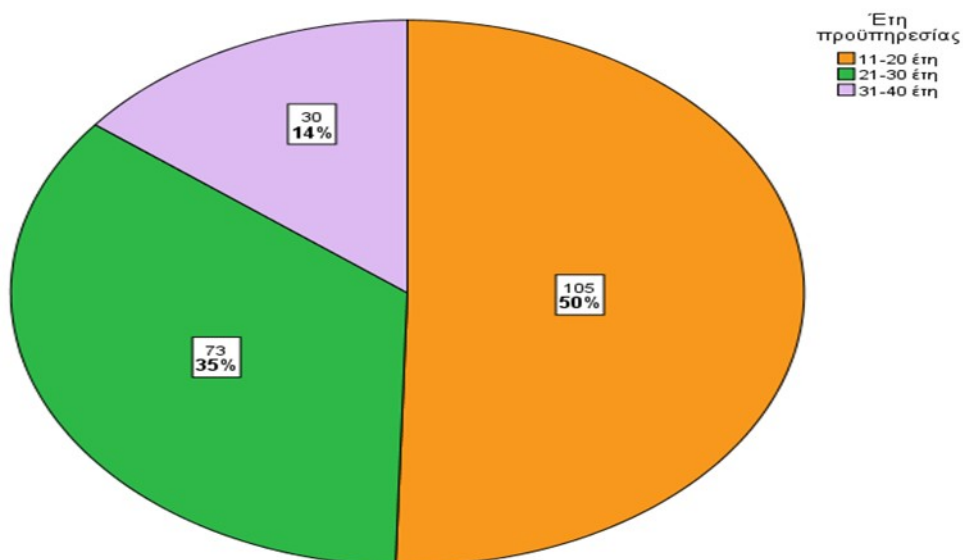
ΓΡΑΦΗΜΑ 3: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με το επίπεδο σπουδών



Στο Γράφημα 4 φαίνεται ο διαχωρισμός του δείγματος, ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας. Πιο συγκεκριμένα, το 50% εργάζεται για 11-20 έτη, το 35% για 21-30 έτη και το υπόλοιπο 14% έχει μεγαλύτερη προϋπηρεσία, 31-40 έτη.

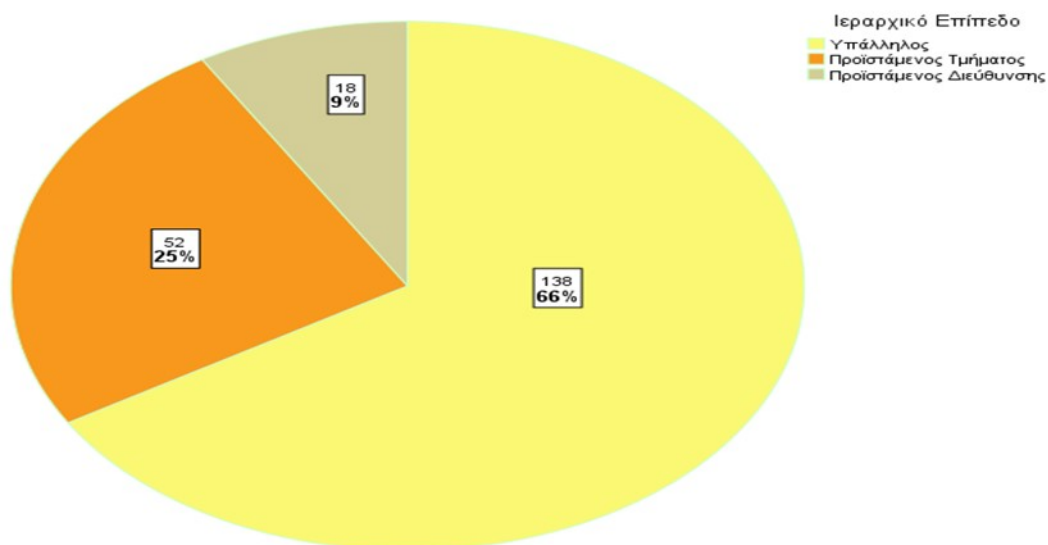


ΓΡΑΦΗΜΑ 4: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας



Όσον αφορά το ιεραρχικό επίπεδο των ερωτηθέντων (Γράφημα 5), το 66% είναι υπάλληλοι, το 25% προϊστάμενοι Τμήματος και το υπόλοιπο 9% του δείγματος είναι προϊστάμενοι Διεύθυνσης.

ΓΡΑΦΗΜΑ 5: Το δείγμα της έρευνας χωρισμένο ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο



### 3.20 δείκτης Alpha του Cronbach

Όπως ήδη αναφέρθηκε το δείγμα αποτελείται από 208 υπαλλήλους των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης. Με τη χρήση του SPSS και του δείκτη Alpha του Cronbach, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, εξετάστηκε η αξιοπιστία της εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων του ερωτηματολογίου, δηλαδή κατά πόσο οι ερωτήσεις που το

αποτελούν παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση και η ικανότητα του ερωτηματολογίου να δίνει τα ίδια αποτελέσματα κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται ξεχωριστά τα αποτελέσματα για τις τρεις μεταβλητές της έρευνας.

Σύμφωνα με τη θεωρία, ο δείκτης Cronbach's Alpha μπορεί να λάβει τιμές από 0 έως 1. Για να χαρακτηρίσουμε ένα ερωτηματολόγιο αξιόπιστο, είναι απαραίτητο ο συγκεκριμένος δείκτης να είναι μεγαλύτερος από 0,7.

Στην παρούσα έρευνα, η εσωτερική συνοχή κάθε παράγοντα θεωρείται αξιόπιστη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach's Alpha, αφού κάθε παράγοντας που εξετάστηκε έχει τιμή δείκτη άνω του 0,7 (Πίνακες 5, 8 και 11).

### 3.3 Εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η μεταβλητή αυτή αποτελείται από δεκαπέντε ερωτήματα (items) και εξετάζονται οι απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τις αλλαγές που θα επιφέρει η εφαρμογή των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι ίσος με 0,886.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Reliability Statistics (υπάλληλοι και συστήματα ΔΟΠ).

Cronbach's Alpha	N of Items
0,886	15

Παρατηρώντας τον Πίνακα 6, και στα 15 ερωτήματα οι μέσες τιμές (mean) απαντήσεων είναι πάνω από την τρίτη επιλογή απάντησης, που είναι το "Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ", ενώ η μέση τιμή βαθμολογίας όλης της κατηγορίας διαμορφώνεται στο 3,58 (Πίνακας 11), που είναι μεγαλύτερη όλης της έρευνας.

Όσον αφορά τις επιμέρους ερωτήσεις αυτής της μεταβλητής, το μεγαλύτερο μέσο όρο συγκέντρωσε η ερώτηση που σχετίζεται με τις αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και στο κατά πόσο οι υπάλληλοι θα ανταποκριθούν για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών (mean=3.96). Από την άλλη πλευρά, το μικρότερο μέσο όρο αυτής της κατηγορίας συγκέντρωσε η ερώτηση που σχετίζεται με τις αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και στο κατά πόσο πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι θα εξακολουθήσει να γίνεται η αξιολόγησή τους με τον ίδιο τρόπο (mean=3.13).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Item Statistics(υπάλληλοι και συστήματα ΔΟΠ)

	Mean	Std. Deviation	N
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα συνεχίσετε να εργάζεστε με τον ίδιο τρόπο μετά από την εφαρμογή των αλλαγών χωρίς προβλήματα	3,55	,921	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα ανταποκριθείτε καθώς διαθέτετε τις δεξιότητες για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών	3,96	,806	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα ανταποκριθείτε σε νέα εργασιακά καθήκοντα που ενδεχομένως προκύψουν	3,92	,745	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα υπάρχει συνάφεια των σπουδών σας και των προσόντων σας στα νέα εργασιακά σας καθήκοντα	3,64	,895	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα καταφέρετε να αποκτήσετε τις αναγκαίες γνώσεις, ώστε να ανταποκριθείτε στις νέες απαιτήσεις	3,92	,878	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα διατηρήσετε πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχετε αναπτύξει στον Φορέα	3,86	,831	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα διατηρήσετε το κύρος που έχετε ήδη αποκτήσει στον Φορέα	3,89	,785	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα διατηρήσετε την υψηλή σας θέση	3,52	,851	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα εξακολουθήσουν οι μελλοντικές προοπτικές σας στον Φορέα	3,65	,820	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα έχετε νέες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	3,42	,898	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα διατηρηθούν οι αρμοδιότητές σας	3,50	,922	208

Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα παραμείνετε ικανοποιημένοι από το μισθό σας και τις πρόσθετες αμοιβές σας	3,14	,935	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα εφαρμοστεί σύστημα επιβράβευσης ή τιμωρίας	3,32	1,039	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα εξακολουθήσει να γίνεται η αξιολόγησή σας με τον ίδιο τρόπο	3,13	,965	208
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια η τοποθέτηση προϊσταμένων σας	3,33	1,146	208

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζεται η γραμμική συσχέτιση, δηλαδή ο δείκτης Pearson, κάθε ερώτησης, με το συνολικό άθροισμα των υπόλοιπων ερωτήσεων. Οι τιμές του δείκτη αυτού, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όταν είναι χαμηλότερες του  $\pm 0,3$  ή υψηλότερες του  $\pm 0,8$ , είναι προτάσεις ασυσχέτιστες μεταξύ τους ή επικαλυπτόμενες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Item-Total Statistics (υπάλληλοι και συστήματα ΔΟΠ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα συνεχίσετε να εργάζεστε με τον ίδιο τρόπο μετά από την εφαρμογή των αλλαγών χωρίς προβλήματα	50,21	62,129	,522	,880
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα ανταποκριθείτε καθώς διαθέτετε τις δεξιότητες για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών	49,80	62,082	,616	,877
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα ανταποκριθείτε σε νέα εργασιακά καθήκοντα που ενδεχομένως προκύψουν	49,84	62,659	,623	,877

Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα υπάρξει συνάφεια των σπουδών σας και των προσόντων σας στα νέα εργασιακά σας καθήκοντα	50,12	61,063	,621	,876
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα καταφέρετε να αποκτήσετε τις αναγκαίες γνώσεις, ώστε να ανταποκριθείτε στις νέες απαιτήσεις	49,84	61,651	,590	,878
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα διατηρήσετε πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχετε αναπτύξει στον Φορέα	49,90	63,309	,496	,881
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα διατηρήσετε το κύρος που έχετε ήδη αποκτήσει στον Φορέα	49,87	62,368	,611	,877
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα διατηρήσετε την υψηλή σας θέση	50,24	61,060	,660	,875
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα εξακολουθήσουν οι μελλοντικές προοπτικές σας στον Φορέα	50,11	61,119	,684	,874
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα έχετε νέες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	50,34	60,659	,651	,875
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα διατηρηθούν οι αρμοδιότητές σας	50,25	60,742	,624	,876
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα παραμείνετε ικανοποιημένοι από το μισθό σας και τις πρόσθετες αμοιβές σας	50,62	61,754	,540	,880

Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα εφαρμοστεί σύστημα επιβράβευσης ή τιμωρίας	50,44	61,639	,481	,883
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα εξακολουθήσει να γίνεται η αξιολόγησή σας με τον ίδιο τρόπο	50,63	65,972	,233	,893
Εάν γίνουν αλλαγές στον τρόπο διοίκησης, θα γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια η τοποθέτηση προϊσταμένων σας	50,43	61,261	,445	,886

Η στήλη “Cronbach’s Alpha if Deleted” παρουσιάζει για κάθε ερώτηση την τιμή του συγκεκριμένου δείκτη εάν αφαιρεθεί από το ερωτηματολόγιο, η συγκεκριμένη ερώτηση. Έτσι, προκύπτει ότι ο δείκτης Pearson για μία από τις δεκαπέντε ερωτήσεις είναι χαμηλότερος του  $\pm 3$ , επομένως, το ερώτημα που σχετίζεται με τις αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και στο κατά πόσο πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι θα εξακολουθήσει να γίνεται η αξιολόγησή τους με τον ίδιο τρόπο, είναι ασυσχέτιστο με τα υπόλοιπα και αν είχε αφαιρεθεί, τότε ο δείκτης Cronbach’s Alpha θα ήταν 0,893.

Τέλος, αν η πρώτη μεταβλητή της έρευνας, δεν περιλάμβανε, για παράδειγμα, το ερώτημα που σχετίζεται με τις αλλαγές στον τρόπο διοίκησης και στο κατά πόσο θα συνεχίσουν οι υπάλληλοι να εργάζονται με τον ίδιο τρόπο μετά από την εφαρμογή των αλλαγών χωρίς προβλήματα, ο δείκτης Cronbach’s Alpha θα ήταν ελαφρώς μικρότερος και ίσος με 0,880.

#### 3.4 Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και με τις υπόλοιπες δύο μεταβλητές και τα αποτελέσματα εμφανίζονται και σχολιάζονται στους παρακάτω Πίνακες.

Ο Πίνακας 8 δείχνει ότι ο δείκτης Cronbach’s Alpha της δεύτερης μεταβλητής και πιο συγκεκριμένα των δέκα ερωτημάτων που εξετάζουν τις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη συμβολή της διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι πάρα πολύ υψηλός και ίσος με 0,957.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Reliability Statistics (διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ)

Cronbach's Alpha	N of Items
,957	10

Στον πίνακα 9, εντοπίζεται, επίσης, ότι σε όλα τα ερωτήματα της ενότητας οι μέσες τιμές (mean) βαθμολογίας είναι πάνω από την τρίτη επιλογή απάντησης, εκτός από τρία ερωτήματα που είναι οριακά πιο κάτω. Η μέση τιμή όλης της κατηγορίας διαμορφώνεται στο 3,16 (Πίνακας 15), η οποία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη της έρευνας.

Τα αποτελέσματα αυτής της μεταβλητής είναι μικρότερα σε σύγκριση με την πρώτη, γεγονός που θα μπορούσε να σημαίνει ότι η Διοίκηση, μάλλον δεν συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Item Statistics (διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ)

	Mean	Std. Deviation	N
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας	2,90	1,065	208
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στη συμμετοχή σας σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης	3,08	1,080	208
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης	2,91	1,093	208
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην υποβολή προτάσεων στους ανωτέρους σας για ζητήματα της εργασίας σας	3,21	1,087	208
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην ανάπτυξη συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος	3,23	1,092	208
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της Υπηρεσίας σας	3,34	1,065	208

Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην ανάπτυξη κλίματος ανταλλαγής πληροφοριών/εμπειριών/δεξιοτήτων μεταξύ υπαλλήλων	3,36	1,108	208
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με τους ανωτέρους και τους κατωτέρους σας	3,19	1,113	208
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην εξασφάλιση παροχής της κατάλληλης υλικοτεχνικής και κτιριακής υποδομής	2,97	1,165	208
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες	3,43	1,052	208

Ο Πίνακας 10 δείχνει τη γραμμική συσχέτιση των ερωτημάτων της μεταβλητής αυτής και αυτό που πρέπει να σημειωθεί εδώ είναι ο υψηλός δείκτης Pearson όσον αφορά και τα δέκα ερωτήματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Item-Total Statistics (διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας	28,72	70,840	,776	,954
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στη συμμετοχή σας σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης	28,54	71,081	,749	,955



ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΣΕΩΝ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ ΔΑΣΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΑΣΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ- ΘΡΑΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης	28,71	70,612	,767	,954
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην υποβολή προτάσεων στους ανωτέρους σας για ζητήματα της εργασίας σας	28,41	69,702	,827	,951
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην ανάπτυξη συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος	28,39	68,935	,869	,950
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της Υπηρεσίας σας	28,28	69,642	,850	,951
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην ανάπτυξη κλίματος ανταλλαγής πληροφοριών/εμπειριών/δεξιοτήτων μεταξύ υπαλλήλων	28,26	68,657	,872	,950
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με τους ανωτέρους και τους κατωτέρους σας	28,43	68,748	,862	,950
Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στην εξασφάλιση παροχής της κατάλληλης υλικοτεχνικής και κτιριακής υποδομής	28,65	70,034	,744	,955

Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες	28,19	70,794	,791	,953
--	-------	--------	------	------

### 3.5 Συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο Πίνακας 11 δείχνει ότι ο δείκτης Cronbach's Alpha για την τρίτη μεταβλητή της έρευνας (απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) είναι ίσος με 0,967 και ότι αυτή η μεταβλητή αποτελείται από δέκα (10) ερωτήματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Reliability Statistics (ανώτερη διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ)

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	10

Παρατηρώντας τον Πίνακα 12 είναι εμφανές ότι, και οι δέκα μέσες τιμές (mean) βαθμολογίας είναι κάτω από την τρίτη επιλογή απάντησης, που είναι το "Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ". Η μέση τιμή όλης της κατηγορίας διαμορφώνεται στο 2,80, η οποία είναι η μικρότερη της έρευνας (Πίνακας 15).

Αναμφισβήτητα είναι τα χαμηλότερα σε τιμές ευρήματα όλης της έρευνας και από τα αποτελέσματα διαπιστώνεται ότι οι συμμετέχοντες δεν θεωρούν σε μεγάλο βαθμό ότι η ανώτερη διοίκηση θέτει στόχους, είναι ικανή και ενδιαφέρεται για την υιοθέτηση και εφαρμογή συστημάτων ΔΟΠ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Item Statistics (ανώτερη διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ)

	Mean	Std. Deviation	N
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση έχει θέσει στόχους και έχει όραμα διοίκησης	2,81	1,077	208
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση κατέχει τις γνώσεις για κατάρτιση και εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	2,78	1,066	208
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση έχει τις ικανότητες για εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	2,87	1,104	208

Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση ενδιαφέρεται πραγματικά για αλλαγές στον τρόπο διοίκησης	2,83	1,136	208
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση έχει αντιληφθεί τη σημασία που διαδραματίζει η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες	2,90	1,097	208
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση ακολουθεί κάποιο σχέδιο για παροχή υπηρεσιών ποιότητας	2,78	1,090	208
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση ενδιαφέρεται πραγματικά για τα προβλήματα των υπαλλήλων της	2,71	1,127	208
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση φροντίζει για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων της	2,87	1,113	208
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση προωθεί τη λήψη συλλογικών αποφάσεων από το σύνολο των εργαζομένων της	2,65	1,127	208
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση θα δεσμευθεί στην εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας και θα το εφαρμόσει απαρέγκλιτα	2,77	1,050	208

Ο Πίνακας 13 δείχνει τη γραμμική συσχέτιση των ερωτημάτων αυτής της μεταβλητής, όπου και εδώ είναι αξιοσημείωτος ο υψηλός δείκτης Pearson σε όλα τα επιμέρους ερωτήματα. Αυτό δείχνει την πολύ υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους και ότι αν κάποιο/α από τα ερωτήματα αυτά δεν είχε συμπεριληφθεί στην τρίτη μεταβλητή της έρευνας, τότε ο δείκτης Cronbach's Alpha θα μειωνόταν.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Item-Total Statistics (ανώτερη διοίκηση και συστήματα ΔΟΠ)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση έχει θέσει στόχους και έχει όραμα διοίκησης	25,16	76,939	,810	,965

Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση κατέχει τις γνώσεις για κατάρτιση και εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	25,19	77,023	,815	,965
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση έχει τις ικανότητες για εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	25,11	75,515	,869	,963
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση ενδιαφέρεται πραγματικά για αλλαγές στον τρόπο διοίκησης	25,14	74,845	,879	,963
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση έχει αντιληφθεί τη σημασία που διαδραματίζει η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες	25,07	75,584	,872	,963
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση ακολουθεί κάποιο σχέδιο για παροχή υπηρεσιών ποιότητας	25,19	75,934	,858	,964
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση ενδιαφέρεται πραγματικά για τα προβλήματα των υπαλλήλων της	25,26	75,362	,858	,964
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση φροντίζει για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων της	25,11	75,486	,863	,963
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση προωθεί τη λήψη συλλογικών αποφάσεων από το σύνολο των εργαζομένων της	25,32	75,696	,838	,964
Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση θα δεσμευθεί στην εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας και θα το εφαρμόσει απαρέγκλιτα	25,20	76,971	,832	,965

### 3.6 Ανάλυση Συσχέτισης (Correlation Analysis)

Στον Πίνακα 14 αποτυπώνονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας (όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές, σε επίπεδο σημαντικότητας 1%). Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη μεταβλητή παρουσιάζει μία ασθενή θετική συσχέτιση με την δεύτερη μεταβλητή (Pearson Correlation=0,406) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01 και μία λίγο μικρότερη, αλλά πάλι θετική συσχέτιση με την τρίτη μεταβλητή (Pearson Correlation=0,377) σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01. Δηλαδή, σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μία, τότε αυξάνεται και η άλλη.

Όμως, υπάρχει μία πιο ισχυρή και θετική συσχέτιση, ανάμεσα στην δεύτερη και τρίτη μεταβλητή της έρευνας (Pearson Correlation=0,709) και πάλι σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13: Συσχετίσεις μεταβλητών (Correlations)

		ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	ΗΓΕΣΙΑ- ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	208		
ΗΓΕΣΙΑ-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Pearson Correlation	,406**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	208	208	
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Pearson Correlation	,377**	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	208	208	208

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

(Ένταση (απόλυτη τιμή):  $r < 0.3$  Καμία ή πολύ ασθενής συσχέτιση,  $0.3 < r < 0.5$  ασθενής συσχέτιση,  $0.5 < r < 0.7$  Μέτρια συσχέτιση,  $r > 0.7$  Ισχυρή συσχέτιση,  $r = 1$  Απόλυτη συσχέτιση).

Δηλαδή, από όλα τα παραπάνω, ο Συντελεστής Pearson Correlation μας δείχνει τη θετική κατεύθυνση και την ένταση της σχέσης για κάθε μία από τις παραπάνω στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις:

- η Εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται με τη Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θετικά σε ασθενή ωστόσο βαθμό (0,406)

• η Εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται με τη Συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θετικά σε ασθενή ωστόσο βαθμό (0,377)

• η Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετίζεται με τη Συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θετικά σε ικανοποιητικά ισχυρό βαθμό (0,709).

### 3.7 Σύγκριση μέσων όρων των μεταβλητών της έρευνας

Στον παρακάτω πίνακα 15 αποτυπώνονται τα βασικά στατιστικά περιγραφικά στοιχεία για τις μεταβλητές της έρευνας συνολικά και συγκεντρωτικά.

Οι μέσοι όροι των τριών μεταβλητών αναφέρθηκαν και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας έρευνας:

Εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας = 3,58

Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας = 3,16

Συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας = 2,80

Εστιάζοντας στην επικρατούσα τιμή (mode) γίνεται αντιληπτό ότι στην πρώτη και δεύτερη μεταβλητή της έρευνας, η απάντηση που δόθηκε τις περισσότερες φορές είναι η απάντηση 4 'Συμφωνώ', ενώ στην τρίτη μεταβλητή της έρευνας η απάντηση που δόθηκε τις περισσότερες φορές είναι η απάντηση 3 'Ούτε Διαφωνώ/Ούτε συμφωνώ'.

Όσον αφορά τις μεγαλύτερες (maximum) και μικρότερες (minimum) τιμές απαντήσεων που δόθηκαν συνολικά στις ερωτήσεις της έρευνας, στον Πίνακα 11 αποτυπώνονται συγκεντρωτικά για κάθε μία μεταβλητή. Έτσι, στην πρώτη μεταβλητή, Εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι συμμετέχοντες απάντησαν από την επιλογή 2 (Διαφωνώ) έως την επιλογή 5 (Συμφωνώ απόλυτα). Στις υπόλοιπες δύο μεταβλητές, οι συμμετέχοντες σημείωσαν και την επιλογή 1 (Διαφωνώ απόλυτα), γεγονός που δικαιολογεί και τους μικρότερους μέσους όρους που συγκέντρωσαν οι δύο αυτές μεταβλητές σε σύγκριση με την πρώτη μεταβλητή.

Από όλα τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι το δείγμα θεωρεί είναι δυνατή η εφαρμογή και προσαρμογή των υπαλλήλων σε συστήματα ΔΟΠ, ενώ δείχνει ουδέτερο ως προς τη συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής

συστήματος ΔΟΠ και ακόμα περισσότερο αμφιβάλλει για την συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14: Statistics (μεταβλητές της έρευνας)

		ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	ΗΓΕΣΙΑ-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ
N	Valid	208	208	208
	Missing	0	0	0
Mean		3,58	3,16	2,80
Median		3,60	3,30	3,00
Mode		4	4	3
Std. Deviation		,560	,927	,966
Minimum		2	1	1
Maximum		5	5	5

### 3.8 Επίδραση δημογραφικών στοιχείων στις μεταβλητές

Στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιούνται έλεγχοι υποθέσεων για να διαπιστωθεί κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, επιδρούν/επηρεάζουν τις απαντήσεις τους στις ερωτήσεις της έρευνας.

Οι τρεις μεταβλητές της έρευνας, όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω, είναι:

1. Εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
2. Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
3. Συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Έτσι, με τη βοήθεια του SPSS, υπολογίζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων της κάθε μεταβλητής ξεχωριστά και με τα νέα δεδομένα, πραγματοποιούνται οι παρακάτω έλεγχοι υποθέσεων, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.

Αρχικά, για να διαπιστωθεί η επίδραση του φύλου στις μεταβλητές της έρευνας διενεργήθηκε σύγκριση μέσων όρων με το Independent samples t-test. Το t-test χρησιμοποιείται για την σύγκριση των μέσων όρων δυο συνόλων τιμών που διαφέρουν όσον αφορά ένα χαρακτηριστικό. Για τη χρήση του t-test η εξαρτημένη μεταβλητή είναι ποσοτική (ή τα αποτελέσματα μιας κλίμακας Likert), ενώ η ανεξάρτητη είναι ποιοτική με δυο, όμως, μόνο τιμές.

Η διατύπωση των υποθέσεων ενός ερευνητή γενικά έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση (H<sub>0</sub>): οι μέσοι όροι των δυο ομάδων δεν διαφέρουν μεταξύ τους.

Εναλλακτική υπόθεση (H<sub>1</sub>): οι μέσοι όροι διαφέρουν μεταξύ τους.

Παρατηρείται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μέσους όρους των τριών μεταβλητών της έρευνας. Η ισχύς της μηδενικής υπόθεσης είναι πάνω από 0,05, σε όλες τις μεταβλητές, άρα δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι τιμών των μεταβλητών δεν διαφέρουν ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες (οι πίνακες βρίσκονται στο παράρτημα της παρούσας έρευνας).

Έπειτα και προκειμένου να μελετηθεί η επίδραση της ηλικίας στις μεταβλητές της έρευνας, διενεργήθηκε παραμετρικός έλεγχος (One-Way ANOVA).

Η διατύπωση των υποθέσεων έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση (H<sub>0</sub>): οι μέσοι όροι δεν διαφέρουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Εναλλακτική υπόθεση (H<sub>1</sub>): οι μέσοι όροι διαφέρουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων.

Αφού  $p > 0,05$  δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση H<sub>0</sub>, και μπορούμε να πούμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μέσους όρους των μεταβλητών που ελέγξαμε. Δηλαδή, η ηλικιακή κατηγορία που ανήκει κάθε συμμετέχοντας, δεν επηρεάζει τις απαντήσεις που έδωσε στις ερωτήσεις των μεταβλητών της έρευνας (οι αντίστοιχοι πίνακες βρίσκονται στο παράρτημα της έρευνας).

Η ίδια διαδικασία, με διαφορετικά αποτελέσματα, πραγματοποιήθηκε για τη διερεύνηση του επιπέδου σπουδών στις μεταβλητές της έρευνας.

Η διατύπωση των υποθέσεων έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση (H<sub>0</sub>): οι μέσοι όροι δεν διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο σπουδών.

Εναλλακτική υπόθεση (H<sub>1</sub>): οι μέσοι όροι διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο σπουδών.

Η ισχύς της μηδενικής υπόθεσης είναι κάτω από 0,05 στη δεύτερη και τρίτη μεταβλητή:

Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ( $p=0,000$ ).



Συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ( $p=0,005$ ).

Άρα, για αυτές τις δύο μεταβλητές δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι τιμών διαφέρουν ανάμεσα στα διάφορα επίπεδα σπουδών στα οποία χωρίστηκε το δείγμα. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες χαμηλότερου επιπέδου σπουδών συγκέντρωσαν υψηλότερους μέσους όρους και καθώς αυξάνεται το επίπεδο σπουδών, μειώνεται ο μέσος όρος των απαντήσεων. Έτσι, οι συμμετέχοντες μεγαλύτερου επιπέδου σπουδών είναι περισσότερο διστακτικοί και αρνητικοί με την συμβολή της διοίκησης και ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής (οι αντίστοιχοι πίνακες βρίσκονται στο παράρτημα της έρευνας).

Στη συνέχεια, εξετάστηκε η επίδραση των ετών προϋπηρεσίας στις μεταβλητές της έρευνας.

Η διατύπωση των υποθέσεων έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ): οι μέσοι όροι δεν διαφέρουν ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας.

Εναλλακτική υπόθεση ( $H_1$ ): οι μέσοι όροι της διαφέρουν ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας.

Η ισχύς της μηδενικής υπόθεσης είναι κάτω από 0,05 στη δεύτερη μεταβλητή:

Συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ( $p=0,021$ ).

Άρα, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και της συμβολής της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με προϋπηρεσία 11-20 έτη εμφανίζονται πιο πεπεισμένοι ( $mean=3.32$ ) για την συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ακολουθούν όσοι εργάζονται για 31-40 έτη ( $mean=3.17$ ) και τέλος οι συμμετέχοντες με προϋπηρεσία 21-30 έτη, δείχνουν πιο διστακτικοί και συγκεντρώνουν τον χαμηλότερο μέσο όρο ( $mean=2.93$ ).

Στις υπόλοιπες δύο μεταβλητές της έρευνας απορρίπτουμε την εναλλακτική υπόθεση και δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά, μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας (οι αντίστοιχοι πίνακες βρίσκονται στο παράρτημα της έρευνας).

Ολοκληρώνοντας με τα αποτελέσματα για την επίδραση των δημογραφικών στοιχείων στις μεταβλητές της έρευνας, εξετάστηκε η επίδραση του ιεραρχικού επιπέδου σε αυτές.

Η διατύπωση των υποθέσεων έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση (H0): οι μέσοι όροι δεν διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο.

Εναλλακτική υπόθεση (H1): οι μέσοι όροι διαφέρουν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο.

Και εδώ δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ του ιεραρχικού επιπέδου και των τριών μεταβλητών της έρευνας ( $p > 0,05$ ). Οι απαντήσεις, των υπαλλήλων, των προϊσταμένων τμήματος και των προϊσταμένων διεύθυνσης συγκλίνουν (οι αντίστοιχοι πίνακες βρίσκονται στο παράρτημα της έρευνας).

## ΙΧ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 1 Προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν

Στα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν πρέπει να καταγραφεί το γεγονός ότι οι υπάλληλοι που είχαν πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή έδειξαν μια σχετικώς αρνητική διάθεση στο να ανταποκριθούν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Επιπλέον ακόμη και το γεγονός ότι μεγάλη πλειονότητα των υπαλλήλων διαθέτει λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά δεν τον χρησιμοποιεί αποτελεί πρόβλημα όχι μόνο για την εξυπηρέτηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αλλά καταδεικνύει ότι σε ότι αφορά τη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα υπηρεσιακά πλαίσια επιβάλλεται να γίνουν σημαντικές επεμβάσεις με εκπαίδευση προσωπικού, με παροχή κατάλληλου ηλεκτρονικού εξοπλισμού κ.λπ..

### 2 Συμπεράσματα

Το αντικείμενο της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων και στάσεων των Δημοσίων Υπαλλήλων των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης ως προς την κατανόηση των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), τη χρησιμότητα και τα οφέλη της εφαρμογής συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στους ίδιους και στις υπηρεσίες τους.

Χρησιμοποιήθηκε συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων τα οποία διακρίνονται σε δύο επίπεδα: α) δευτερογενή δεδομένα που σχετίζονται με βιβλιογραφική και διαδικτυακή ανασκόπηση και β) πρωτογενή δεδομένα που προκύπτουν από έρευνα, με συμπλήρωση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου.

Από τον έλεγχο ύπαρξης και βαθμού συσχέτισης των τριών μεταβλητών της έρευνας προέκυψε ότι η εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα σύστημα ΔΟΠ σχετίζεται ασθενώς θετικά με τη συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ. Η εφαρμογή αλλαγών που διέπουν τα συστήματα ΔΟΠ σχετίζεται, επίσης ασθενώς θετικά με τη συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ. Όμως, η συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ θετικά και σε ικανοποιητικά ισχυρό βαθμό με τη συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ.

Ακόμα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι είναι δυνατή η εφαρμογή και προσαρμογή των υπαλλήλων σε συστήματα ΔΟΠ, ενώ έδειξαν ουδετερότητα ως προς τη

συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ και ακόμα μεγαλύτερη αμφιβολία για την συμβολή της ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ.

Τέλος, κατά την διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, στις μεταβλητές της έρευνας, οι μέσοι όροι τιμών των μεταβλητών δεν διαφέρουν ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες, ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες και ανάμεσα στο ιεραρχικό επίπεδο. Αντίθετα, οι συμμετέχοντες μεγαλύτερου επιπέδου σπουδών έδειξαν περισσότερο διστακτικοί και αρνητικοί με την συμβολή της διοίκησης και ανώτερης διοίκησης προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ, γεγονός που αποδεικνύει ότι το επίπεδο σπουδών επηρεάζει τις απόψεις και στάσεις του δείγματος. Το ίδιο συμπέρασμα εξήχθη και κατά τον έλεγχο της επίδρασης των ετών προϋπηρεσίας στις μεταβλητές της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες με προϋπηρεσία 11-20 έτη εμφανίζονται πιο πεπεισμένοι για την συμβολή της διοίκησης της υπηρεσίας προς την κατεύθυνση εφαρμογής συστήματος ΔΟΠ, ακολουθούν όσοι εργάζονται για 31-40 έτη και τέλος οι συμμετέχοντες με προϋπηρεσία 21-30 έτη, οι οποίοι δείχνουν πιο διστακτικοί και συγκεντρώνουν τον χαμηλότερο μέσο όρο απαντήσεων.

### 3 Προτάσεις

Ως πρόταση για παραπέρα εξέλιξη της έρευνας θα μπορούσε να παρατεθεί η εφαρμογή του ερωτηματολογίου της έρευνας σε επίπεδο Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας στο οποίο υπάγονται σήμερα οι Δασικές Υπηρεσίες της χώρας ώστε να καταγραφεί η συνολική άποψη όλων των δασικών υπαλλήλων της χώρας.

## Βιβλιογραφία

### 1. Ελληνική βιβλιογραφία

Αθανασιάδης, Δ., 2013. Επιχειρησιακή στρατηγική, Διοίκηση αλλαγών και συμμετοχή των εργαζομένων. Μια εμπειρική μελέτη σε Ο.Τ.Α. της Κεντρικής Μακεδονίας. Διπλωματική Εργασία. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ακριβοπούλου, Χ., Ανθόπουλος, Χ. 2015. Εισαγωγή στο αντικείμενο και στις θεμελιώδεις αρχές του διοικητικού δικαίου. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Ακριβοπούλου, Χ., Ανθόπουλος, Χ. 2015. Εισαγωγή στο διοικητικό δίκαιο. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 1. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2533>

Ακρίβος, Χ., Ψαρόπουλος, Χ., (2008). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Υπηρεσίες και στον χώρο της εκπαίδευσης. Προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, υποέργο3, της πράξης «Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης» του μέτρου 2.1.του ΕΠΕΑΕΚ II που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους. Αθήνα.

Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης, 2021. Μεταφορά του τακτικού προσωπικού των Δασικών Υπηρεσιών από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας - Θράκης στο Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας (Αρ. Απόφασης 211357/20-09-2021, ΑΔΑ: 6ΓΧΟΡ1Υ-ΜΒΨ).

Αφροδίτη, Ν., Μπατσαρά, 2019. Αποτελεσματική διοίκηση αλλαγών στον τομέα των υπηρεσιών υγείας σε περιβάλλον Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μεταπτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Βασιλική, Π., Λάτση, 2009. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Δημόσιους Οργανισμούς Η περίπτωση της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Μεταπτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Βασιλική, Ποτούλη, (2019-2020). Η Διοίκηση Αλλαγών στον Δημόσιο Τομέα - διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές που εφαρμόζονται στα πλαίσια εκσυγχρονισμού των διαδικασιών: η περίπτωση της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας. Μεταπτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.

Βασιλική, Π., Τσιφρήκα (2018). Προϋποθέσεις εφαρμογής ενός Συστήματος Ολικής Ποιότητας σε μια Πυροσβεστική Υπηρεσία. Μεταπτυχιακή διατριβή. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Γεωργία, Δ., Γιαννοπούλου, 2006. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στο Δημόσιο Τομέα και ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Μεταπτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Δερβιτσιώτης, Κ., (2001), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», 2nd edition, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Δερβιτσιώτης, Κ., (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη. Αθήνα.

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, (2014). Εγχειρίδιο Εκπαιδευόμενων «Διαχείριση Ποιότητας». Προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων. Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση». ([http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1666/3/1666\\_2\\_%ce%95%ce%9d%ce%9f%ce%a4%ce%97%ce%a4%ce%91%2011\\_COVER.pdf](http://repository.edulll.gr/edulll/bitstream/10795/1666/3/1666_2_%ce%95%ce%9d%ce%9f%ce%a4%ce%97%ce%a4%ce%91%2011_COVER.pdf)). (Ημερομηνία επίσκεψης: 16/06/2023).

Θεοδώρα Δρούλια, Πολίτης, Φ., (2008). Δημόσια Διοίκηση και στελέχη εκπαίδευσης. Προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης, υπόεργο3, της πράξης «Επιμόρφωση στελεχών διοίκησης της εκπαίδευσης» του μέτρου 2.1.του ΕΠΕΑΕΚ II που συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και Εθνικούς Πόρους. Αθήνα.

Καλημερίδης, Γ. (2012). Κράτος αγορά και εκπαίδευση. Η νεοφιλελεύθερη καπιταλιστική αναδιάρθρωση του σχολείου: Βρετανία, Φινλανδία, Σουηδία. Διαθέσιμο στο: <https://selidodeiktis.edu.gr/2017/02/28/%ce%ba%cf%81%ce%ac%cf%84%ce%bf%cf%82-%ce%b1%ce%b3%ce%bf%cf%81%ce%ac-%ce%ba%ce%b1%ce%b9-%ce%b5%ce%ba%cf%80%ce%b1%ce%af%ce%b4%ce%b5%cf%85%cf%83%ce%b7-%ce%b7-%ce%bd%ce%b5%ce%bf%cf%86%ce%b9%ce%bb%ce%b5/>. (Ημερομηνία επίσκεψης 25/05/2023)

Καραβασίλης, Ι., (2012). Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη διοίκηση και οργάνωση δημόσιων οργανισμών. Η περίπτωση της Ελλάδας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Καρυωτάκης Κ., (2014). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς, Μεταπτυχιακή Διατριβή, Πολυτεχνείο Κρήτης.

Κίτσιος, Φ., 2007-2013. Διοίκηση Αλλαγών. Η διαδικασία της στρατηγικής αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης. <http://blogs.sch.gr/gmamakis/files/2014/12/3.->

%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7-

%CE%91%CE%BB%CE%BB%CE%B1%CE%B3%CF%8E%CE%BD.pdf. Ημερομηνία επίσκεψης: 21-04-2023.

Κοϊμτζόγλου, Ι., (2005). Η νομική προσέγγιση της διοικητικής μεταρρύθμισης. ([https://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/depts/pspa.uoa.gr/www/uploads/Ereyrna/Events/Koimtzoglou\\_loannis.pdf](https://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/depts/pspa.uoa.gr/www/uploads/Ereyrna/Events/Koimtzoglou_loannis.pdf)).

Κορρές, Μ., & Μυλωνάς, Δ. (2010). Πιλοτική Έρευνα για την Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Δημοσίου Νοσοκομείου. *Επιθεώρηση Υγείας*, 21(127), σσ. 36-37.

Κριεμάδης, Α., & Κωνσταντόπουλος, Ν., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών από αθλητικούς Οργανισμούς.

Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Μπαλοδήμας, Ι. Δ., (2008). Ο ρόλος της ηγεσίας στη Διοίκηση της Αλλαγής. *Μεταπτυχιακή Διατριβή*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Μπένος, Σ. (1997). Συνέδριο Economist: Ποιότητα- το κλειδί της επιτυχίας. Εμπειρίες παραδείγματα από την Ευρώπη και ΗΠΑ. Ομιλία Υφυπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Αθήνα. Σελ. 1-9.

Μπογιατζής, Δ., (2018). Η συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην αποτελεσματική διαχείριση αλλαγών. *Μεταπτυχιακή διατριβή*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Νικολάου, Ν., (2018). Η Εφαρμογή των Αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης προς την Ικανοποίηση των Ενδιαφερόμενων Μερών και την Ανάπτυξη Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος: Μελέτη Περίπτωσης. *Μεταπτυχιακή διατριβή*. Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παρασκευή Ζδράλη, (2020). Η επίδραση της Διοίκησης Ποιότητας στην δημιουργία αμφιδεξιότητας (Ambidexterity) στις Επιχειρήσεις. *Μεταπτυχιακή Διατριβή*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Πάσχος, Γ., Πλουμίδης Κ., (2008). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Εκδόσεις Εξέδωρος, Θεσσαλονίκη.

Σωτηρόπουλος, Α. Δ., (2022). Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα. 2(1), 153-170. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>.

Τζέμος, Β., Παπατόλιας, Α., Αναστασίου, Α., Δουλαδέρης, Ν., (2022). Νομιμότητα και Διαφάνεια στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Εκπαιδευτικό υλικό, υποέργο 3 «Δράσεις Βελτίωση ποιότητας σχεδιασμού των εκπαιδευτικών δράσεων του ΙΝΕΠ», της πράξης «Δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης 2014-2021». Ε.Κ.Δ.Δ.Α <https://digitalrepository.ekdd.gr/handle/123456789/971>.

Χρυστάλλα Παπαβαρνάβα-Τζιρτζιπή, (2020). Αντιλήψεις των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα για την αναγκαιότητα και τα οφέλη εφαρμογής συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Χυτήρης, Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks.

## 2. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

A. Vakalopoulou, M., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe-obstacles and challenges. Benchmarking: An International Journal, Vol. 20, No. 6, p.p.744-764.

Ab Rahman, M. N., Shokshok, M. A., & Abd Wahab, D. (2011). Barriers and benefits of total quality management Implementation in Libyan manufacturing companies'. Middle-East Journal of Scientific Research, Vol. 7, No. 4, p.p. 619-624.

Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. International Journal of Business and Management, 6(1), 235.

Ali, A., (1996). Organizational development in the Arab world. Journal of management development, Vol. 15, No. 5, p.p. 4-21.

Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. Management Decision, 36(5), 289-301.

Aquino, A. T. D., Silva, J. L., Melo, R. M. D., & Silva, M. M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. Production, 27.



Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*, 29(4), 580-598.

Azzone, G., & Palermo, T. (2011). Adopting performance appraisal and reward systems: A qualitative analysis of public sector organisational change. *Journal of organizational change management*, 24(1), 90-111.

Barcan, L. (2009). Current issues on change management in public organizations. *Revistatineriloreconomiști*, (13), 71-74.

Beckford, J., (2002). *Quality*. London: Routledge, Taylor & Francis Group.

Burnes, B. (2000). *Managing Change*, Harlow: FT

Cinite, I., Duxbury, L. E., & Higgins, C. (2009). Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector. *British Journal of Management*, 20(2), 265-277.

Colesca, S., Dobrin, C., & Popa, I. (2006). Total quality management and organizational change in public organizations. *Administrație Și Management Public*, 6, 117-120.

Dean, J., Bowen, D., (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418.

Deming, W. E., (1986). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *The Management and Control of Quality*, 7th. USA, South Western.

Goh, M. and Yeo, Y. Y., (1994). Total quality management development in Singapore. *Total Quality Management*, Vol. 5, No. 4, p.p. 203-217.

Hendricks, K. B., Singhal V. R., (2001). The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs. *Management Science*, Vol. 47, No. 3, p.p. 359-368.

Hood, C. (1995), "Contemporary public management: a global paradigm?" *Public Policy and Administration*, Vol.10, No.2, pp.104-117.

Huq, Z. (2005). Managing change: a barrier to TQM implementation in service industries. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(5), 452-469.

Jablonski, Joseph R. Implementing TQM. 2nd ed. Albuquerque: Technical Management Consortium, 1992.

Jeffries, D., Evans, B., & Reynolds, P. (1996). Training for Total Quality Management (2 εκδ.). London: Kogan Page.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., (2002). Exploring Corporate Strategy: Text and Case, (7th ed.), Spain: Prentice Hall.  
<http://www.mim.ac.mw/books/Johnson%20and%20Scholes%20Exploring%20Corporate%20Strategy,%20Text%20and%20Cases.pdf>.

Jones, J. P., & Seraphim, D. (2008). TQM implementation and change management in an unfavorable environment. Journal of Management Development, 27(3), 291-306.

Juran, J. M., (2001). Juran's quality handbook. 5th edition. Blacklick. OH: McGraw-Hill professional Book Group.

Juran, J., (1988). Juran on Planning for Quality. London: Collier McMillan.

Kirkpatrick, D. (2001). Managing Change Effectively, Approaches, Methods and Case Examples. Butterworth-Heinemann.

Kotter J. P. & Schlesinger L. A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, 57(2), 106-114.

Kotter J. P. & Schlesinger L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. Best of HBR. Harvard Business Review.

Kotter, P. J, (1996). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review.

Kotter, P. J, (2001). Ηγέτες στις αλλαγές. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Kristianto, Y., Aj,al, M., Sandhu, M., (2012). Adopting TQM approach to achieve customer satisfaction: a flour milling company case study. The TQM Journal, Vol. 24, No.1, pp. 29-46.

Lam, K. C., Lam, M. C. K., & Wang, D. (2008). MBNQA-oriented self-assessment quality management system for contractors: fuzzy AHP approach. Construction Management and Economics, Vol. 26, No. 5, p.p. 447-461.

Montana, P.J., Charnov, B.H., 2002, Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση. Αθήνα: Κλειδάριθμος

Mosadeghrad AM. (2013), Healthcare service quality: Towards a broad definition. Int J Health Care Qual Assur.;26:203-19.

Mosadeghrad, A. (2013). Obstacles to TQM success in health care systems. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 26(2), 147-173.

Pollitt, C. and Bouckaert, G., (2000), "Public Management: A Comparative Analysis", 1st edition, Oxford University Press.

Rashid, Z.A., Sambasivan, M. and Abdul Rahman, A. (2004), "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 161-179.

Reeves, C., Bednar, D. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, Vol.19, No3, pp.419-445.

Robbins, St., DeCenzo, D. and Coulter, M., (2012). Διοίκηση Επιχειρήσεων-Αρχές και εφαρμογές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Sminia, H., & Van Nistelrooij, A. (2006). Strategic management and organization development: planned change in a public sector organization. *Journal of Change Management*, 6(1), 99-113.

Smith, I. (2011). Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Library management*, 32(1/2), 111-128.

Taddese, F., Osada, H., (2011). Market development using TQM through system integration and customer service in Asia. *Asian Journal on Quality*, Vol. 12, No. 3, pp. 254-268.

Vann, J. L, (2004). Resistance to change and the language of public organizations: A look at "clashing grammars" in large-scale information technology projects. *Public Organization Review*, 4(1), 47-73.

Vinni ,R. (2007), Total Quality Management and paradigms of public administration. *International Public Management Review*. Vol.8, No.1, p.103-13.

Yoo, H., (1998). An evaluation of total quality management activities in Korean companies. *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 6, p.p. 487-490.

### 3. ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<https://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Thir-Val/Total-Quality-Management-TQM.html#ixzz80BcJxMeL>(Ημερομηνία επίσκεψης 28/04/2023).

(<https://ypen.gov.gr/perivallon/dasi/epithewrhseis/epitheorisi-efarmogis-politikis-makedonias-thrakis/> . Ημερομηνία Επίσκεψης, 25-06-2023).

(<https://www.seemla.eu/%ce%b1%cf%80%ce%bf%ce%ba%ce%b5%ce%bd%cf%84%cf%81%cf%89%ce%bc%ce%ad%ce%bd%ce%b7-%ce%b4%ce%b9%ce%bf%ce%af%ce%ba%ce%b7%cf%83%ce%b7-%ce%bc%ce%b1%ce%ba%ce%b5%ce%b4%ce%bf%ce%bd%ce%af%ce%b1%cf%82-%ce%b8/>. Ημερομηνία επίσκεψης: 25-06-2023).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αξιότιμες/οι, ονομάζομαι Χρυσάνθη Αργυροπούλου και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Π.Μ.Σ. "Δημόσια Διοίκηση" του ΔΙΠΑΕ Σερρών.

Στα πλαίσια της μεταπτυχιακής μου διατριβής συντάχθηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο με στόχο τη διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων των Δασικών Υπηρεσιών της Επιθεώρησης Εφαρμογής Δασικής Πολιτικής Μακεδονίας-Θράκης αναφορικά με την εισαγωγή και εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υπηρεσία.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένας τρόπος διοίκησης που έχει στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας ενός Οργανισμού-Υπηρεσίας. Οι βασικές αρχές της είναι: α) Επικέντρωση στις ανάγκες πολιτών αλλά και εργαζομένων, β) Διαρκής βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών για ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη, γ) Συμμετοχή όλων των εργαζομένων, δ) Συμμετοχή της ηγεσίας-ανώτατης διοίκησης, ε) Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικότητα και στ) Παροχή βελτιωμένων προϊόντων-υπηρεσιών με λιγότερο κόστος.

Τα μέσα για την επίτευξη των παραπάνω είναι μεταξύ άλλων: α) Η υιοθέτηση αλλαγών που αφορούν στις οργανωσιακές διαδικασίες, όπως απλοποίηση-συγχώνευση-αναδιοργάνωση των δομών των Υπηρεσιών, β) Η υιοθέτηση αλλαγών που αφορούν στην κατά το μέγιστο δυνατό αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών με εκσυγχρονισμό των διαδικασιών, γ) Η συνεχής Εκπαίδευση στη Χρήση Εργαλείων και Μεθόδων Βελτίωσης Ποιότητας κ.α.

Το ερωτηματολόγιο αυτό προορίζεται αυστηρά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς και θα τηρηθεί απόλυτη εμπιστευτικότητα των στοιχείων σας.

Παρακαλώ πολύ να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο με ειλικρίνεια.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και την πολύτιμη συμβολή σας στην προσπάθειά μου αυτή και σας εύχομαι κάθε επιτυχία στο έργο σας.

Με εκτίμηση,

Χρυσάνθη Αργυροπούλου

Mail: xrysargy@eedpmt.ypen.gr

**A ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**A1. Φύλο:**

Άνδρας

Γυναίκα

**A2. Ηλικία**

18- 30 ετών

31-40 ετών

41-50 ετών

51-60 ετών

61 ετών και άνω

**A3. Επίπεδο σπουδών:**

α. Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

β. Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (ΤΕΙ)

γ. Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ)

δ. Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου

ε. Κάτοχος διδακτορικού τίτλου

**A4. Έτη προϋπηρεσίας:**

0-3 έτη

4-10 έτη

11-20 έτη

21-30 έτη

31-40 έτη

**A5. Ιεραρχικό Επίπεδο:**

Υπάλληλος

Προϊστάμενος Τμήματος

Προϊστάμενος Διεύθυνσης

**B ΜΕΡΟΣ: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)**

**B1. ΥΠΑΛΛΗΛΟΙΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ**

	Πιστεύετε ότι εάν γίνουν αλλαγές που αφορούν στον τρόπο διοίκησης:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	Θα συνεχίσετε να εργάζεστε με τον ίδιο τρόπο μετά από την εφαρμογή των αλλαγών χωρίς προβλήματα					
2	Θα ανταποκριθείτε στις αλλαγές καθώς διαθέτετε τις απαραίτητες δεξιότητες για την επιτυχή εφαρμογή των αλλαγών					
3	Θα ανταποκριθείτε σε νέα εργασιακά καθήκοντα που ενδεχομένως προκύψουν					
4	Θα υπάρχει συνάφεια του επιπέδου σπουδών σας και των προσόντων σας στα νέα εργασιακά σας καθήκοντα					
5	Θα καταφέρετε να αποκτήσετε τις αναγκαίες γνώσεις με κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να ανταποκριθείτε πλήρως στις νέες απαιτήσεις					
6	Θα διατηρήσετε πολλές από τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχετε αναπτύξει στον Φορέα					
7	Θα διατηρήσετε το κύρος που έχετε ήδη αποκτήσει στον Φορέα					
8	Θα διατηρήσετε την υψηλή σας θέση					

9	Θα εξακολουθήσουν οι μελλοντικές προοπτικές σας στον Φορέα					
10	Θα έχετε νέες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη					
11	Θα διατηρηθούν οι αρμοδιότητές σας, παρά τη χορήγηση επιπλέον αρμοδιοτήτων στους κατώτερους στη βαθμίδα υπαλλήλους για λήψη αποφάσεων					
12	Θα παραμείνετε ικανοποιημένοι από το μισθό σας και τις πρόσθετες αμοιβές σας					
13	Θα εφαρμοστεί σύστημα επιβράβευσης ή τιμωρίας					
14	Θα εξακολουθήσει να γίνεται η αξιολόγησή σας με τον ίδιο τρόπο					
15	Θα γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια η τοποθέτηση προϊσταμένων σας					

## B2. ΗΓΕΣΙΑ-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ

	Θεωρείτε ότι η διοίκηση της Υπηρεσίας σας Συμβάλλει:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ / Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	Στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας					
2	Στη συμμετοχή σας σε προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης που βοηθούν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών					
3	Στη συμμετοχή σας στη λήψη αποφάσεων της διοίκησης					
4	Στην υποβολή προτάσεων στους ανωτέρους σας για ζητήματα της εργασίας σας					
5	Στην ανάπτυξη συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος					



6	Στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της Υπηρεσίας σας					
7	Στην ανάπτυξη κλίματος ανταλλαγής πληροφοριών, εμπειριών και δεξιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων					
8	Στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με τους ανωτέρους και τους κατωτέρους σας					
9	Στην εξασφάλιση παροχής της κατάλληλης υλικοτεχνικής και κτιριακής υποδομής					
10	Στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες					

### Β3. ΗΓΕΣΙΑΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ

	Θεωρείτε ότι η ανώτερη διοίκηση:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ/ Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	Έχει θέσει στόχους και έχει όραμα διοίκησης					
2	Κατέχει τις γνώσεις για κατάρτιση και εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας					
3	Έχει τις ικανότητες για εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας					
4	Ενδιαφέρεται πραγματικά για αλλαγές στον τρόπο διοίκησης					
5	Έχει αντιληφθεί τη σημασία που διαδραματίζει η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες					

6	Ακολουθεί κάποιο σχέδιο για παροχή υπηρεσιών ποιότητας					
7	Ενδιαφέρεται πραγματικά για τα προβλήματα των υπαλλήλων της					
8	Φροντίζει για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων της					
9	Πρωθεί τη λήψη συλλογικών αποφάσεων από το σύνολο των εργαζομένων της					
10	Θα δεσμευθεί στην εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας και θα το εφαρμόσει απарέγκλιτα					

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ: ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Άνδρας	125	3,65	,532	,048
	Γυναίκα	83	3,49	,590	,065
ΗΓΕΣΙΑ-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Άνδρας	125	3,17	,893	,080
	Γυναίκα	83	3,15	,981	,108
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Άνδρας	125	2,83	,973	,087
	Γυναίκα	83	2,75	,960	,105

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Equal variances assumed	1,102	,295	1,970	206	,050	,155	,079	,000	,310
	Equal variances not assumed			1,929	163,070	,055	,155	,080	-,004	,314
ΗΓΕΣΙΑ-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Equal variances assumed	,196	,658	,175	206	,861	,023	,132	-,236	,282
	Equal variances not assumed			,172	164,065	,864	,023	,134	-,242	,288
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Equal variances assumed	,120	,729	,579	206	,563	,079	,137	-,191	,350
	Equal variances not assumed			,581	177,420	,562	,079	,137	-,190	,349

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	31-40 ετών	105	3,60	,577	,056	3,49	3,71	2	5
	41-50 ετών	86	3,55	,546	,059	3,43	3,66	2	5
	51-60 ετών	17	3,67	,539	,131	3,39	3,94	2	5
	Total	208	3,58	,560	,039	3,51	3,66	2	5
ΗΓΕΣΙΑ-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	31-40 ετών	105	3,08	,936	,091	2,90	3,27	1	5
	41-50 ετών	86	3,25	,904	,097	3,05	3,44	1	5

ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	51-60 ετών	17	3,21	,996	,242	2,70	3,72	1	5
	Total	208	3,16	,927	,064	3,04	3,29	1	5
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	31-40 ετών	105	2,77	1,028	,100	2,57	2,97	1	5
	41-50 ετών	86	2,82	,896	,097	2,63	3,02	1	5
	51-60 ετών	17	2,82	,969	,235	2,33	3,32	1	5
	Total	208	2,80	,966	,067	2,66	2,93	1	5

ANOVA							
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	,261	2	,131	,414	,662	
	Within Groups	64,654	205	,315			
	Total	64,915	207				
ΗΓΕΣΙΑ- ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	1,315	2	,658	,764	,467	
	Within Groups	176,475	205	,861			
	Total	177,790	207				
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	,140	2	,070	,074	,928	
	Within Groups	193,218	205	,943			
	Total	193,358	207				

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	36	3,59	,673	,112	3,36	3,81	2	5
	Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (ΤΕΙ)	34	3,70	,440	,076	3,54	3,85	2	4
	Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ)	57	3,47	,580	,077	3,31	3,62	2	5
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	60	3,57	,502	,065	3,44	3,70	2	5
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	21	3,75	,596	,130	3,48	4,02	2	5
	Total	208	3,58	,560	,039	3,51	3,66	2	5
ΗΓΕΣΙΑ- ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	36	3,71	,857	,143	3,42	4,00	2	5
	Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (ΤΕΙ)	34	3,37	,813	,139	3,09	3,66	1	5
	Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ)	57	3,06	,888	,118	2,82	3,29	1	5
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	60	2,91	,887	,114	2,68	3,13	1	4
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	21	2,90	1,030	,225	2,43	3,36	1	4
	Total	208	3,16	,927	,064	3,04	3,29	1	5

ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΑ ΔΟΠ	Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	36	3,31	,945	,158	2,99	3,63	1	5
	Απόφοιτος Ανώτερης Εκπαίδευσης (ΤΕΙ)	34	2,84	,907	,156	2,52	3,16	1	4
	Απόφοιτος Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΑΕΙ)	57	2,75	,981	,130	2,49	3,01	1	5
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	60	2,62	,885	,114	2,39	2,84	1	4
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου	21	2,49	1,034	,226	2,02	2,96	1	4
	Total	208	2,80	,966	,067	2,66	2,93	1	5

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	1,806	4	,452	1,452	,218
	Within Groups	63,109	203	,311		
	Total	64,915	207			
ΗΓΕΣΙΑ- ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	18,451	4	4,613	5,877	,000
	Within Groups	159,339	203	,785		
	Total	177,790	207			
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	13,441	4	3,360	3,791	,005
	Within Groups	179,917	203	,886		
	Total	193,358	207			

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	11-20 έτη	105	3,64	,557	,054	3,53	3,75	2	5
	21-30 έτη	73	3,49	,579	,068	3,36	3,63	2	5
	31-40 έτη	30	3,62	,510	,093	3,43	3,81	2	5
	Total	208	3,58	,560	,039	3,51	3,66	2	5
ΗΓΕΣΙΑ- ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	11-20 έτη	105	3,32	,883	,086	3,15	3,49	1	5
	21-30 έτη	73	2,93	,958	,112	2,71	3,15	1	5
	31-40 έτη	30	3,17	,910	,166	2,83	3,51	1	5
	Total	208	3,16	,927	,064	3,04	3,29	1	5
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	11-20 έτη	105	2,91	1,022	,100	2,71	3,11	1	5
	21-30 έτη	73	2,65	,918	,107	2,44	2,87	1	4
	31-40 έτη	30	2,74	,852	,156	2,42	3,06	1	4
	Total	208	2,80	,966	,067	2,66	2,93	1	5

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	Between Groups	,979	2	,489	1,569	,211

ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Within Groups	63,937	205	,312		
	Total	64,915	207			
ΗΓΕΣΙΑ- ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	6,610	2	3,305	3,958	,021
	Within Groups	171,180	205	,835		
	Total	177,790	207			
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	2,972	2	1,486	1,600	,204
	Within Groups	190,387	205	,929		
	Total	193,358	207			

Descriptives									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Υπάλληλος	138	3,56	,593	,050	3,46	3,66	2	5
	Προϊστάμενος Τμήματος	52	3,57	,509	,071	3,43	3,71	2	5
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	18	3,78	,412	,097	3,57	3,98	3	5
	Total	208	3,58	,560	,039	3,51	3,66	2	5
ΗΓΕΣΙΑ- ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Υπάλληλος	138	3,17	,977	,083	3,00	3,33	1	5
	Προϊστάμενος Τμήματος	52	3,02	,860	,119	2,78	3,26	1	4
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	18	3,54	,578	,136	3,25	3,83	3	5
	Total	208	3,16	,927	,064	3,04	3,29	1	5
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Υπάλληλος	138	2,78	,996	,085	2,61	2,95	1	5
	Προϊστάμενος Τμήματος	52	2,68	,979	,136	2,41	2,96	1	5
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	18	3,23	,505	,119	2,98	3,48	2	4
	Total	208	2,80	,966	,067	2,66	2,93	1	5

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	,741	2	,371	1,184	,308
	Within Groups	64,174	205	,313		
	Total	64,915	207			
ΗΓΕΣΙΑ-ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	3,562	2	1,781	2,095	,126
	Within Groups	174,228	205	,850		
	Total	177,790	207			
ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΟΠ	Between Groups	4,112	2	2,056	2,227	,110
	Within Groups	189,246	205	,923		
	Total	193,358	207			