



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"**



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Διαχείριση Γνώσης στο Δημόσιο Τομέα  
(Knowledge Management in the Public Sector)**

**Αλεξάνδρα Ευαγγελιστή (Α.Μ.: ΔΜ2035)**

**Επιβλέπων καθηγητής: Φαίδων Κομισόπουλος**

**Αθήνα, Μάιος 2022**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αλεξάνδρα Ευαγγελιστή του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου 2035 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή



Αλεξάνδρα Ευαγγελιστή

## Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

### *Ευχαριστίες - Αφιέρωση*

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης και λήψης του διπλώματος από το τμήμα μεταπτυχιακών σπουδών "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ" του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Για την συγγραφή της, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φαίδων Κομισσόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε με τις επιστημονικές του συμβουλές και επισημάνσεις, αλλά και για την μεγάλη στήριξη του καθ' όλη την διάρκεια της συνεργασίας μας. Επίσης, είμαι ευγνώμων στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής για την προσεκτική ανάγνωση της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα, την οικογένεια μου και ιδιαίτερα τον σύζυγο μου και τις κόρες μου, για την αμέριστη συμπαράσταση και ενθάρρυνση, η οποία επί σειρά ετών συμβάλει στην διεκπεραίωση των σπουδών μου.

*Στις κόρες μου  
Κρίστου & Δήμητρα...*

## Περιεχόμενα

Ευχαριστίες- Αφιέρωση .....	<a href="#">IV</a>
Περιεχόμενα.....	<a href="#">V</a>
Κατάλογος Πινάκων.....	<a href="#">VII</a>
Κατάλογος Σχημάτων.....	<a href="#">VII</a>
Κατάλογος Εικόνων.....	<a href="#">VII</a>
Συντομογραφίες.....	<a href="#">VIII</a>
Περίληψη.....	<a href="#">IX</a>
Absract.....	<a href="#">X</a>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....</b>	<a href="#">1</a>
Εισαγωγή.....	<a href="#">1</a>
1.1 Σημαντικότητα Θέματος.....	<a href="#">3</a>
1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	<a href="#">4</a>
1.3 Μεθοδολογία Έρευνας.....	<a href="#">6</a>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....</b>	<a href="#">8</a>
2.1 Τι είναι Γνώση.....	<a href="#">8</a>
2.2 Η Γνώση ως Περιουσιακό Στοιχείο.....	<a href="#">9</a>
2.3 Διαφορές Γνώσης και Πληροφορίας.....	<a href="#">10</a>
2.4 Τα Είδη της Γνώσης.....	<a href="#">11</a>
2.5 Η Διαχείριση Γνώσης.....	<a href="#">13</a>
2.6 Οι Κύκλοι Διαχείρισης Γνώσης και η Χρησιμότητα τους.....	<a href="#">14</a>
2.7 Τα Οφέλη της Διαχείρισης Γνώσης.....	<a href="#">21</a>
2.8 Η Διαχείριση Γνώσης ως Στρατηγικό Εργαλείο.....	<a href="#">22</a>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<a href="#">24</a>
3.1 Ο Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα.....	<a href="#">24</a>
3.1.1 Η Γραφειοκρατική Οργάνωση (Weber).....	<a href="#">24</a>
3.1.2 Επιστημονική Θεωρία (Taylor).....	<a href="#">27</a>
3.1.3 Η θεωρία των Γενικών Αρχών στην Διοίκηση (Fayol).....	<a href="#">27</a>
3.2 Η Δομή Οργάνωσης των Δημοσίων Υπηρεσιών- Οργανισμών.....	<a href="#">28</a>
3.2.1 Τμηματοποίηση.....	<a href="#">28</a>
3.2.2 Η Έννοια του Εύρους Ελέγχου (SpanOfControl).....	<a href="#">30</a>
3.2.3 Οργανόγραμμα.....	<a href="#">31</a>
3.3 Μειονεκτήματα και Πλεονεκτήματα των Ιεραρχικών Επιπέδων.....	<a href="#">32</a>
3.4 Δημόσια Διοίκηση – Λειτουργία και Στόχοι.....	<a href="#">33</a>

3.4.1.	Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.....	<a href="#">34</a>
3.4.2.	Στόχοι Δημόσιας Διοίκησης.....	<a href="#">34</a>
3.5	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ).....	<a href="#">36</a>
3.6	Προβλήματα και Ιδιαιτερότητες του Δημοσίου Τομέα.....	<a href="#">38</a>
3.7	Γενικό Πλαίσιο ΔΓ στο Δημόσιο Τομέα.....	<a href="#">39</a>
3.7.1	Ανάγκη για ένα Γενικό Πλαίσιο ΔΓ στο Δημόσιο Τομέα.....	<a href="#">39</a>
3.7.2	Στοιχεία για Πλαίσιο ΔΓ του Δημοσίου Τομέα.....	<a href="#">39</a>
3.8	Τεχνικές Μέτρησης ΔΓ.....	<a href="#">42</a>
3.9	Πληροφοριακά Συστήματα και ΔΓ.....	<a href="#">44</a>
3.9.1	Διανομή Γνώσης Μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων.....	<a href="#">45</a>
3.9.2	Δημιουργία Γνώσης Μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων.....	<a href="#">45</a>
3.9.3	Κοινή Χρήση Γνώσης Μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων.....	<a href="#">45</a>
3.10	Κοινωνικά Δίκτυα και ΔΓ.....	<a href="#">46</a>
3.11	Η Αύξηση της Αποτελεσματικότητας μέσω της Εφαρμογής της ΔΓ στον Δημόσιο Τομέα .....	<a href="#">48</a>
3.12	Ιστορική Αναδρομή στις Γενιές της Δ.Γ.....	<a href="#">49</a>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>		<b><a href="#">51</a></b>
4.1	Μελέτες Περίπτωσης.....	<a href="#">52</a>
4.1.1	Η Περίπτωση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).....	<a href="#">52</a>
4.1.2	Η Περίπτωση του Ηλεκτρονικού Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων «ΠΡΙΔΑ».....	<a href="#">55</a>
4.1.3	Η Περίπτωση του Υπουργείου Αμύνης του Καναδά.....	<a href="#">57</a>
4.1.4	Η Περίπτωση των Τοπικών Κυβερνήσεων της Σερβίας.....	<a href="#">61</a>
4.1.5	Η Περίπτωση της Σιγκαπούρη – Οργανισμός Επιστήμης, Τεχνολογίας και Έρευνας.....	<a href="#">62</a>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>		<b><a href="#">65</a></b>
	Συμπεράσματα.....	<a href="#">65</a>
	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	<a href="#">67</a>
	Περιορισμοί Έρευνας.....	<a href="#">67</a>
	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b><a href="#">68</a></b>
	<b>Δικτυογραφία.....</b>	<b><a href="#">72</a></b>

## Κατάλογος Σχημάτων

<b>Σχήμα 1.</b>	Σύννεφο Γνώσης.....	<a href="#"><u>9</u></a>
<b>Σχήμα 2.</b>	Μορφές Γνώσης.....	<a href="#"><u>11</u></a>
<b>Σχήμα 3.</b>	Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης Wiig.....	<a href="#"><u>14</u></a>
<b>Σχήμα 4.</b>	Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης των Meyer&Zack.....	<a href="#"><u>16</u></a>
<b>Σχήμα 5:</b>	Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα.....	<a href="#"><u>31</u></a>
<b>Σχήμα 6:</b>	Στρατηγικές κατευθύνσεις.....	<a href="#"><u>36</u></a>

## Κατάλογος Εικόνων

<b>Εικόνα 1.</b>	Ο ΚΔΓ του McElroy.....	<a href="#"><u>18</u></a>
<b>Εικόνα 2.</b>	ΟΚΔΓ του Bukowitz&Williams.....	<a href="#"><u>19</u></a>
<b>Εικόνα 3.</b>	Οργανόγραμμα ΕΚΔΔΑ.....	<a href="#"><u>52</u></a>
<b>Εικόνα 4.</b>	Λογότυπο ΙΡΙΔΑ.....	<a href="#"><u>55</u></a>
<b>Εικόνα 5.</b>	Απεικόνιση εφαρμογής ΙΡΙΔΑ.....	<a href="#"><u>57</u></a>
<b>Εικόνα 6.</b>	Μοντέλο Inukshuk.....	<a href="#"><u>58</u></a>
<b>Εικόνα 7.</b>	Biopolis: MatrixBuilding, Επίπεδα 2, 3 και 4.....	<a href="#"><u>63</u></a>
<b>Εικόνα 8.</b>	FusionopolisBuilding.....	<a href="#"><u>64</u></a>

## Κατάλογος Πινάκων

<b>Πίνακας 1:</b>	Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικής και οργανικής δομής.....	<a href="#"><u>26</u></a>
-------------------	---	---------------------------

## Συντομογραφίες

Διαχείριση Γνώσης – ΔΓ

Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης - ΚΔΓ

Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο - Ε.Κ.Τ.

Τοπική Αυτοδιοίκηση – Τ.Α

Τεχνολογία της Πληροφορικής και Επικοινωνίας - ΤΠΕ

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης – ΟΤΑ

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ – ΝΔΜ

Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας - ΣΔΠ

Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου - ΝΠΔΔ

Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης-(ΟΟΣΑ)

Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων- ΣΗΔΕ

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων - ΥΠΕΚΥΠ

Δημόσιος Τομέας - ΔΤ



## Περίληψη

Γνώση σύμφωνα με τον Πλάτωνα, ορίζεται ως η «τεκμηριωμένη και αληθή πεποίθηση». Είναι η κατανόηση ενός θέματος (πρακτική ή θεωρητική) προκειμένου να οδηγηθούμε σε μια σωστή λήψη απόφασης. Μπορεί να διακριθεί σε ατομική (γνώση ενός ανθρώπου) και σε συλλογική (οργανισμός- επιχείρηση). Η σωστή και αποτελεσματική χρήση και διαχείρισή της μπορεί να αποτελέσει ένα στρατηγικό εργαλείο και ένα βασικό συστατικό επιτυχίας στη λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού. Διαμέσου της Διαχείρισης Γνώσης, μπορεί να επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και επιπλέον η μείωση κόστους και χρόνου. Η εμφάνιση νέων καινοτόμων τεχνολογιών προσφέρει δυνατότητα ψηφιοποίησης της γνώσης, γεγονός που βοηθάει στην ανάπτυξη νέων διαδικασιών στους οργανισμούς.

Η παρούσα διπλωματική εργασία, σκοπό έχει να αναδείξει την σημαντικότητα της διαχείρισης γνώσης στο Δημόσιο Τομέα. Αρχικά παρουσιάζει την σημαντικότητα της διαχείρισης της γνώσης και απαντάει σε συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα. Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύει τις έννοιες της γνώσης και της διαχείρισης, αποσκοπώντας στην κατανόησή τους. Παραθέτει σύγκριση ανάμεσα στις έννοιες γνώση και πληροφορία, περιγράφει διάφορα μοντέλα του κύκλου ΔΓ και επιχειρεί να την παρουσιάσει σαν ένα στρατηγικό εργαλείο. Το τρίτο κεφάλαιο, θα αναλύσει την δομή που υπάρχει στις Δημόσιες Υπηρεσίες και συγκεκριμένα θα δοθεί έμφαση στις δυσλειτουργίες και στα προβλήματα που υπάρχουν στην οργάνωση του Δημοσίου. Κατόπιν θα επιχειρήσει να παραθέσει μία ιστορική αναδρομή στις γενιές της ΔΓ, θα αναφέρει τους λόγους ύπαρξης ενός γενικού πλαισίου ΔΓ στον δημόσιο τομέα, όπου υποστηριζόμενη από τα πληροφοριακά συστήματα και τα κοινωνικά δίκτυα θα οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας και λειτουργικότητας. Θα αποδείξει ότι όλες οι γενιές της ΔΓ συμβαδίζουν με το μέγεθος των προβλημάτων και το τεχνολογικό επίπεδο που διαχειρίζεται η κάθε μία από αυτές. Το επόμενο κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στις διάφορες μελέτες περίπτωσης τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες χώρες του εξωτερικού. Οι μελέτες αυτές, σκοπό έχουν να αναδείξουν την ΔΓ ως ένα από τα πιο βασικά εργαλεία, που συντελεί στην επίλυση καιρίων και πολλές φορές χρόνιων προβλημάτων.

Εν κατακλείδι, θα αναπτυχθούν τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας με τις προτάσεις για έρευνα και στην συνέχεια η βιβλιογραφία και η δικτυογραφία, που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της.

**Λέξεις Κλειδιά:** Διαχείριση Γνώσης, Κύκλοι ΔΓ, Δημόσιος Τομέας, Στρατηγική.

## Abstract

Knowledge, according to Plato, is defined as "substantiated and true belief". It is the understanding of a subject (practical or theoretical) in order to lead to a correct decision. It can be distinguished into individual (knowledge of a person) and collective (organization-business). Proper and effective use and management can be a strategic tool and a key component of success in the operation of a public organization. Through knowledge management, an incensement of productivity could be achieved, as well as improved services and, in addition, reduced costs and time. The emergence of new innovative technologies offers the possibility of digitizing knowledge, which helps to develop new processes in organizations.

The purpose of this paper, is to highlight the importance of knowledge management in the public sector. It first presents the importance of knowledge management and answers specific research questions. In the second chapter, it analyzes the concepts of knowledge and management with the aim of an understandment. It compares the concepts of knowledge and information, describes various models of the KM cycle and attempts to present it as a strategic tool. The third chapter will analyze the structure that exists in Public Services and specifically will emphasize the dysfunctions and problems that exist in the organization. It will then attempt to provide a historical overview of the KMgenerations, stating the reasons for the existence of a general KM framework in the public sector, from where supported by information systems and social networks will lead to increased efficiency and functionality.

It will prove that all generations of KM keep pace with the scale of the problems and the technological level managed by each of them. The next chapter will focus on the various case studies both in Greece and in other foreign countries. These studies aim to highlight the KM as one of the most basic tools, which contributes to the solution of key and often chronic problems.

Closing up, the conclusions of this work will be developed along with the proposals for research and then the literature and networking, which was used for its elaboration.

**Keywords:** Knowledge Management, KMCycles, Public Sector, Strategy.

## Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο Τομέα, η γνώση αναγνωρίζεται ως τον πιο ουσιώδη παράγοντα για την αναβάθμισή τους. Οι δημόσιες υπηρεσίες, καθυστέρησαν την εφαρμογή των τεχνικών διαχείρισης γνώσης σε σχέση με τον ιδιωτικό φορέα, ωστόσο έχουν φτάσει πλέον στο επίπεδο της πλήρους εξάρτησης από αυτήν.

Η αναδιοργάνωση αυτή παρέχει πολλά οφέλη, όπως την αύξηση της αποδοτικότητας, την λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων ακόμα και την ενίσχυση των εταιρικών σχέσεων. Πρόσφατα, υιοθετήθηκε και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, γεγονός που έχει βελτιώσει περισσότερο την συνολική απόδοση του ΔΤ. Εντούτοις, για κάθε προσαρμογή σε τεχνικές Διαχείρισης Γνώσης, αναγκαίος παράγοντας είναι η κατανόηση της έννοιας «γνώση».

Η γνώση, προέρχεται από αξιοποίηση πληροφοριών και δεδομένων και σύμφωνα με τον Marshall «η γνώση είναι ένα σύνολο αιτιολογημένων πιστεύω ή απόψεων». Παρόλο που σαν έννοιες τα «δεδομένα», η «πληροφορία», η «γνώση» και η «σοφία» είναι ταυτόσημες, εντούτοις στην πράξη, παρουσιάζουν αρκετές διαφορές. Η διαθεσιμότητα των δεδομένων, δεν συνεπάγεται αυτόματα την αξιοποίησή τους ως γνώση. Για παράδειγμα, εάν σε ένα δίκτυο μιας επιχείρησης, η εσωτερική επικοινωνία είναι δυσλειτουργική, το αποτέλεσμα είναι τα δεδομένα που υπάρχουν στο δίκτυο, είτε να μην χρησιμοποιηθούν ποτέ σαν γνώση είτε να είναι διαθέσιμα μόνο σε μερικούς.

Στα προβλήματα που επιφέρουν αυτές οι διαφορές, η ΔΓ αποτελεί τον κύριο παράγοντα (και σε πολλές περιπτώσεις τον μοναδικό), για την επίλυσή τους. Η κατάσταση αυτή, γίνεται περισσότερο εμφανής στον ΔΤ, όπου οι ευθύνες που επωμίζεται ο κλάδος είναι πιο απαιτητικές και αρκετά πιο περίπλοκες. Αυτό έρχεται σε πλήρη συμφωνία με το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο των Ηνωμένων Εθνών (2004), το οποίο προσδιορίζει την κυβέρνηση ως τον μεγαλύτερο καταναλωτή και παραγωγό της γνώσης.

Η ΔΤ ενισχύει στον εντοπισμό, στην οργάνωση και στη μεταφορά της γνώσης, με αποτέλεσμα την βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και τον πιο αποδοτικό τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Drucker, (1998)<sup>1</sup>, ο οποίος εισήγαγε την έννοια «εργάτης γνώσης», η τεχνολογική πρόοδος έχει βοηθήσει στην αλλαγή του τρόπου με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούν. Μπορούν πλέον να

---

<sup>1</sup>Drucker, P.F. (1998), The Discipline of Innovation. HarvardBusinessReview, σ.σ. 149-157.

μεταφέρουν την εμπειρία και την τεχνογνωσία τους, με αποτέλεσμα την εξάρτηση των οργανισμών από αυτούς (Serrat, 2009).

Σήμερα, η τεχνογνωσία είναι αρκετά σημαντική και τείνει να αποτελέσει ένα ξεχωριστό γνωστικό πεδίο. Η τεχνολογική πρόοδος, έχει συνεισφέρει στην μεταμόρφωση του εργατικού δυναμικού και πλέον, καθίσταται δυνατή η μεταφορά της σιωπηρής γνώσης σε αρχειοθήκες ή σε βάσεις δεδομένων<sup>2</sup>. Γι' αυτό τον λόγο, η έλλειψη κατάλληλων πρακτικών ΔΓ, οδηγεί στην αύξηση του κόστους που δημιουργείται από τα διάφορα κενά γνώσης όπως επίσης και από τις λανθασμένες αποφάσεις. Θεωρείται πλέον απαραίτητη, η εσωτερική αναδιοργάνωση των οργανισμών και η αναζήτηση (εσωτερικά και εξωτερικά) για πηγές σιωπηρής ή ρητής γνώσης. Οι French και Bell, υποστηρίζουν ότι « η μεταρρύθμιση είναι μία μακροπρόθεσμη προσπάθεια για την βελτίωση της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων και ανανέωση της κοινωνικής οργάνωσης». Επιπροσθέτως ο W. Bennis<sup>3</sup>, τονίζει ότι « η οργανωτική ανάπτυξη στοχεύει στην μεταβολή των οργανωτικών δομών, αξιών και στάσεων, για την καλύτερη προσαρμογή στις νέες προκλήσεις της αγοράς».

Το αποτέλεσμα της μεταρρύθμισης, ειδικά στο ΔΤ, είναι αρκετά πιο ουσιώδες, δεδομένου της άρρητης γνώσης που ως επί τω πλείστον είναι η κυρίαρχη μορφή της γνώσης. Η τεχνολογία και τα διάφορα σεμινάρια γνώσεως, που τελευταία έχει εισάγει ο ΔΤ, έχουν βοηθήσει στην αναβάθμισή του, τόσο σε επίπεδο λειτουργικότητας, όσο και στην αλλαγή νοοτροπίας των εργαζομένων, οι οποίοι πλέον έχουν μετατρέψει την άρρητη γνώση σε ρητή. Σύμφωνα με την μελέτη των Nirmala και Shrestha (2004), η αναβάθμιση του δημοσίου τομέα, συμβάλει στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και για στην ενίσχυση της παροχής υπηρεσιών. Εκτιμούν ότι η διαχείριση γνώσης, βελτιστοποιεί τις εσωτερικές διαδικασίες και οδηγεί σε υγιείς πολιτικές και διαδικασίες.

Οι τεχνικές διαχείρισης γνώσης στον Δημόσιο Τομέα, αποτελούν το βασικό εργαλείο, με την βοήθεια του οποίου θα αναπτυχθούν αποτελεσματικές ομάδες και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, στηριζόμενοι σε μία κοινωνιολογική προσέγγιση.

Η ολοένα και αυξανόμενη τάση για ενσωμάτωση της τεχνολογίας και πληροφορικής στην λειτουργία ενός οργανισμού, ανέδειξε την έλλειψη της τεχνογνωσίας και σωστής διαχείρισης των πόρων. Οι οργανισμοί στην προσπάθεια βελτίωσης τους, βασίστηκαν πάνω στις τεχνικές ΔΓ, οι οποίες κατάφεραν να γεφυρώσουν το κενό μεταξύ της ρητής και άρρητης γνώσης.

Βασισόμενη σε αυτά, η παρούσα εργασία θα αναπτυχθεί ως εξής:

---

<sup>2</sup>Charles Egbu, Kate Botterill, Mike Bates, The influence of knowledge management and intellectual capital on organizational innovations.

<sup>3</sup>WG Bennis, 1969, Organization development: Its nature, origins, and prospects.

Στο πρώτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί η εισαγωγή του θέματος, καθώς επίσης και η σημαντικότητά του, που αφορούν την σωστή λειτουργία των οργανισμών και υπηρεσιών. Στη συνέχεια θα απαντηθούν κάποια ερευνητικά ερωτήματα και ακολούθως θα αναφερθούμε στην μεθοδολογία έρευνας της εν λόγω εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα παρατεθεί η έννοια της γνώσης και θα αναλυθούν τα είδη της. Στην συνέχεια, θα γίνει αναφορά στην έννοια της ΔΓ καθώς και στις φάσεις του κύκλου ζωής της, θα γίνει λεπτομερή παρουσίαση των οφελών της και τους τρόπους χρήσης της σαν στρατηγικό εργαλείο.

Στο τρίτο κεφάλαιο, θα δοθεί έμφαση στην Δομή των Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, στους στόχους της Δημόσιας Διοίκησης, στα προβλήματα και ιδιαιτερότητες του ΔΤ, καθώς και στην ανάγκη για την ύπαρξη ενός γενικού πλαισίου ΔΓ στο ΔΤ.

Ακολούθως θα αναλυθούν οι τεχνικές μετρήσεις της ΔΓ, τα πληροφοριακά συστήματα και τα κοινωνικά δίκτυα σε σχέση με την ΔΓ. Επιπλέον θα γίνει παρουσίαση σχετικά με τον τρόπο αύξησης της αποτελεσματικότητας μέσω της εφαρμογής της ΔΓ καθώς επίσης και θα γίνει μία ιστορική αναδρομή στις γενιές της ΔΓ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστούν, διάφορες μελέτες περίπτωσης και θα αναλυθούν και εξεταστούν εφαρμογές της ΔΓ στον ευρύτερο ΔΤ.

Εν κατακλείδι, θα αναπτυχθούν τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας και στην συνέχεια η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνησή της.

## 1.1 Σημαντικότητα Θέματος

**« Με ποιον τρόπο αντιμετωπίζεται η διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς;**

Όχι με έμφαση στους διάφορους μεθόδους διοίκησης....

... αλλά με τη δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος, μέσω του οποίου

θα ενισχυθούν οι διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης»

**Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, 1995 « The Knowledge-creating company»**

Σύμφωνα με το περιοδικό «Economist» ενώ η έννοια της γνώσης είναι πολύ αρχαία, εντούτοις η διαχείρισή της, μόλις τις τελευταίες δεκαετίες αρχίζει να αναπτύσσεται. Ήδη οι περισσότεροι οργανισμοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί, αρχίζουν να υιοθετούν καινούργιες και καινοτόμες εφαρμογές, με σκοπό την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία τους. Εάν

αναλογιστούμε τις εφαρμογές που έχουν υλοποιηθεί και συνεχίζουν να αναπτύσσονται, αναφορικά με την πανδημία του Covid-19, θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα, ότι η ΔΓ είναι αναγκαία και υποχρεωτική σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας η οποία επιθυμεί την αξιοποίηση των πόρων της προς όφελος των πολιτών.

Ο ΔΤ, έχει ευεργετηθεί από την σωστή χρήση της γνώσης και έχει πλέον οδηγηθεί σε ανταγωνιστικά επίπεδα με τον ιδιωτικό, γεγονός που φαινόταν αδύνατο τα προηγούμενα χρόνια. Αυτό πραγματοποιήθηκε, μέσω των διαφόρων εκπαιδεύσεων των εργαζομένων (υποχρεωτικών ή μη), των αλλαγών στους τρόπους λειτουργίας και οργάνωσης των υπηρεσιών καθώς επίσης και στους νεότερους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν περισσότερες τεχνολογικές γνώσεις που τους βοηθούν στην πιο γρήγορη και αξιόπιστη εξυπηρέτηση των πολιτών και συναδέλφων τους.

Η εργασία αυτή, θα προσπαθήσει να αναλύσει και να παραθέσει την σπουδαιότητα της ΔΓ, μέσα από παραδείγματα αλλά και βιβλιογραφικές αναφορές και επιπροσθέτως θα εμβαθύνει στα αποτελέσματα των εφαρμογών στο ΔΤ.

## **1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα**

### **A. Γιατί είναι Σημαντική η Διαχείριση Γνώσης στον Δημόσιο Τομέα;**

Η ΔΓ ορίζεται γενικά ως ένα σύνολο νέων οργανωτικών πρακτικών. Η γνώσηστη διοίκηση ασχολείται με τις πρακτικές διαδικασίες, που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιστοποιηθεί η χρήση της γνώσης και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα στον τομέα της παραγωγής και της διανομής.

Οι κυβερνητικοί οργανισμοί παγκοσμίως αντιμετωπίζουν προκλήσεις ως νομοθετικά, εκτελεστικά και δικαστικά όργανα. Μπορούν να εξελιχθούν σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον, ωθούμενο από την γραφειοκρατία και την μείωση κόστους, με λιγότερο προσωπικό και με ταχεία προσθήκη ηλεκτρονικών καναλιών επικοινωνίας για χρήση από τους πολίτες. Οι κυβερνήσεις βρίσκονται συχνά στην πρώτη γραμμή της ανάγκηςυιοθέτησης νέων προσεγγίσεων ηλεκτρονικής διαχείρισης πληροφοριών. Τα εργαλεία ΔΓ αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο από τις περισσότερες κυβερνήσεις στον κόσμο ως στρατηγικοί πόροι στον ΔΤ. Η ΔΓ επηρεάζει τον ΔΤπαγκοσμίως περιλαμβάνοντας την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας , τη βελτίωση της λογοδοσίας, τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων,

την ενίσχυση της συνεργασίας και των στρατηγικών συνεργασιών με τα ενδιαφερόμενα μέρη, συλλαμβάνοντας τη γνώση ενός γηράσκοντος εργατικού δυναμικού. Σημειώνεται επίσης ότι η ΔΓ παίζει επιτακτικό ρόλο στην παροχή στρατηγικών και τεχνικών διαχείρισης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, για να καταστήσει τη γνώση πιο εύχρηστη και προσβάσιμη.

Ο ΔΤ περιλαμβάνει όλους τους φορείς, τις κυβερνητικές εταιρείες, τον στρατό και τα τμήματα που εκτελούν κάποια μορφή δημόσιας υπηρεσίας. Μερικοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι υπάρχουν χαρακτηριστικά που διαφέρουν μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Για παράδειγμα, οι αρχές οργάνωσης, οι δομές, οι μετρήσεις απόδοσης, η φύση των εργαζομένων, οι πηγές γνώσης, η ιδιοκτησία και τα κίνητρα. Σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, λόγω της ύπαρξης πολλαπλών επιπέδων ελέγχου, η αποτελεσματικότητα είναι πρωταρχικής σημασίας. Ενώ η οικονομική αποτελεσματικότητα είναι απαραίτητη στον ιδιωτικό τομέα, το ίδιο μπορεί να μην ισχύει για τον δημόσιο. Οι οργανισμοί ΔΤ επικεντρώνονται στη θέσπιση δημοσίων πολιτικών, ενώ το κέρδος, τα έσοδα και η ανάπτυξη αποτελούν τις αρχές οργάνωσης του ιδιωτικού τομέα<sup>4</sup>.

Το να γίνει ο ΔΤ «φιλικός προς τον πελάτη» είναι μία από τις πολλές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες. Πολύ συχνά, οι πολίτες παραπονιούνται ότι περιμένουν σε μεγάλες ουρές ή πρέπει να απευθυνθούν σε διάφορα γραφεία τα οποία τις περισσότερες φορές δεν λειτουργούν τις ώρες που είναι βολικές για το κοινό. Η βελτίωση στις δημόσιες υπηρεσίες και η παροχή πληροφοριών είναι οι στόχοι των περισσότερων κυβερνήσεων, και αναμένεται, δικαίως ή αδικώς, να αποτελέσουν πρότυπο αποτελεσματικότητας, καινοτομίας και ποιότητας υπηρεσιών<sup>5</sup>.

Η ΔΓ αποτελεί μία στρατηγική για τη διαχείριση του περιεχομένου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρέχοντας εργαλεία και τεχνικές οργάνωσης γνώσης. Ανάμεσα στα οφέλη της ΔΓ είναι η ενίσχυση των αρμοδιοτήτων των κυβερνήσεων, η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και η προώθηση μίας λειτουργικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Η γνώση είναι η πρώτη ύλη, για να μπορέσει να παρθεί μία απόφαση. Ενώ η λήψη μίας κακής απόφασης μπορεί να έχει εκτεταμένες συνέπειες, αντιθέτως η λήψη μιας σωστής απόφασης βασίζεται στον συνδυασμό του σωστού μέρους στην σωστή στιγμή. Η γνώση βάσει των τεκμηρίων της έρευνας, μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε απόφαση, δεδομένου ότι άλλοι

---

<sup>4</sup>Roste, R. and Miles, I. Difference between public and private sector innovation. Publin Report, No. D21. Oslo. 2005.

<sup>5</sup>Nair, P. Knowledge management in the public sector. E-Government in Asia, Times Publishing, Singapore; 2005.

χρησιμοποιούν τη σιωπηρή γνώση και άλλοι την δημιουργικότητα, την διορατικότητα, τη διαίσθηση και τη κρίση<sup>6</sup>.

Τα τελευταία 15 χρόνια, ένας μεγάλος αριθμός δημόσιων φορέων ασπάστηκε τις πρακτικές της ΔΓ, με την αναζήτηση πιο καινοτόμων συστημάτων προκειμένου να συνδέουν τους ανθρώπους με τις πληροφορίες και τη γνώση.

## **B. Ποιοι Παράγοντες οδήγησαν στην Ίδρυση της Διαχείρισης γνώσης;**

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) 2003<sup>7</sup>, οι παράγοντες που οδήγησαν στην ίδρυση της ΔΓ στον ΔΤ είναι οι εξής:

- Η καθιέρωση πρακτικών διαχείρισης γνώσης, για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας.
- Η βελτίωση της διαφάνειας και της εξωτερικής ανταλλαγής πληροφοριών, όπως επίσης και η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και της εμπιστοσύνης εντός των οργανισμών.
- Η προώθηση της δια βίου μάθησης, καθιστώντας τους οργανισμούς πιο ελκυστικούς για εργασία, για βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και για ανταλλαγή της γνώσης με άλλους φορείς.

### **1.3 Μεθοδολογία Έρευνας**

Για της ανάγκες της εν λόγω εργασίας θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα της ΔΓ στον ΔΤ μέσα από μελέτες περίπτωσης ή αλλιώς περιπτώσιολογικές μελέτες. Οι μελέτες περίπτωσης είναι έρευνες μεθοδολογίας που επεξηγούν ή περιγράφουν τη φύση ενός προβλήματος σε βάθος και βασίζονται σε μία μεμονωμένη περίπτωση και όχι σε έναν μεγάλο πληθυσμό ή σε ένα δείγμα. Ο ερευνητής επικεντρώνεται σε μία συγκεκριμένη περίπτωση και ερευνά τις διάφορες αλληλεπιδράσεις της. Η μελέτη περίπτωσης ανήκει στις ποιοτικές μεθόδους, καθώς

---

<sup>6</sup> McKenzie J., Winkelen C., Grewal S., Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager guide. Journal of Knowledge Management 2011; vol. 15, no. 3, s.s. 403-421.

<sup>7</sup> OECD. Survey on knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government. Paris; 2003.



δεν εμπλέκει πολυάριθμα υποκείμενα, δεν συγκεντρώνει δεδομένα από μεγάλα δείγματα και τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να γενικευτούν<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup>Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα : Κριτική.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### 1.1 Τι είναι Γνώση

« Γνώση είναι η τεκμηριωμένη και αληθή πεποίθηση...»

**Πλάτων**

Γνώση ορίζεται ως η μετάβαση της καταγεγραμμένης πληροφορίας και εμπειρίας στον ανθρώπινο νου, με σκοπό την σωστή λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Πολλοί υποστηρίζουν ότι αποκτάται συνήθως μέσω της εμπειρίας και βοηθάει στην διαδικασία της μάθησης και της κατανόησης ενός θέματος.

Στη φιλοσοφία η μελέτη της γνώσης καλείται γνωσιολογία. Την έννοια της γνώσης την εισήγαγε για πρώτη φορά ο Πλάτωνας στα έργα του. Ο ίδιος, στο έκτο βιβλίο της Πολιτείας(Πλάτων Πολιτεία, Μέρος Β'), δέχεται την οδό της εκπαίδευσης και την συνεχή διανοητική άσκηση ως θεμέλιο οικοδόμησης της έγκυρης γνώσης, που θα οδηγήσει σε μια διαδικασία προσέγγισης στη γνώση των Ιδεών. Οι δυτικοί φιλόσοφοι προσπάθησαν να βρουν μία μέθοδο, που θα τους βοηθούσε στην ανακάλυψη της αληθινής γνώσης (την «θεμελιώδη γνώση»), που δεν οφείλει να αποδειχθεί, καθώς σύμφωνα με τους ίδιους, «γνώση είναι μια αιτιολογημένη και ορθή πίστη»<sup>9</sup>.

Στην δυτική φιλοσοφία, ενδημούνε δύο σχολές:

1. Του ορθολογισμού, που ισχυρίζεται ότι υπάρχει κάποια, εκ των προτέρων, γνώση που δεν θέλει αιτιολόγηση, καθώς δεν είναι καρπός αισθητηριακής εμπειρίας.
2. Του εμπειρισμού, που ισχυρίζεται ότι η αισθητηριακή εμπειρία είναι η μόνη πηγή γνώσης.

Την σημερινή εποχή, η γνώση ορίζεται ως πληροφορίες που υποβάλλονται σε επεξεργασία από τον άνθρωπο, οι οποίες σχετίζονται με την απόδοση των ομάδων, ατόμων και

---

<sup>9</sup>NonakaIkujiro, Hirotaka Takeuchi, 1995, «The Knowledge Creating Company».

οργανισμών<sup>10</sup>. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η υπάρχουσα γνώση των οργανισμών, να μην είναι πάντα αποτελεσματική και αξιοποιήσιμη στο μέγιστο των δυνατοτήτων της.

## 2.2Η Γνώση ως Περιουσιακό Στοιχείο



Σχήμα 1. Σύννεφο Γνώσης (ιδία επεξεργασία)

Όπως υποστηρίζει ο Egbuetal. (2005) , η γνώση δεν εξαντλείται ούτε αναλώνεται με τη χρήση, αντιθέτως αναπτύσσεται, βελτιώνεται και εμπορευματοποιείται. Πάνω στο ίδιο πλαίσιο, ο Frey (2001) διευκρινίζει ότι η γνώση διευρύνεται από τους ανθρώπους και τις ομάδες αυτών, ενώ η πληροφορία αποθηκεύεται, ερμηνεύεται και μεταβάλλεται σε ατομική και οργανωσιακή γνώση. Ο PietroEvangelista<sup>11</sup>, προσέγγισε την γνώση σαν τον πιο σημαντικό πόρο σε σχέση με το κεφάλαιο, τη γη και τις μηχανές και παράλληλα ανέλυσε τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί την διαφεντεύουν (αμυδρά ή μη). Ως εκ τούτου όταν οι οργανισμοί επικεντρώνονται περισσότερο στην εφαρμογή και διάχυση της γνώσης, τότε σίγουρα η αποδοτικότητα τους είναι ακράδαντα βελτιωμένη.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, ώθησε τους οργανισμούς στη διαμόρφωση του ανταγωνισμού, με αποτέλεσμα πλέον τα υλικά περιουσιακά στοιχεία να είναι μικρότερης σημασίας από τα άυλα (AnnieGreen, 2006). Η πρώτη φάση της οικονομικής εξέλιξης, ξεκίνησε με την αγροτική οικονομία, είχε διάρκεια από τον 8ο αιώνα

<sup>10</sup>Wang, S. and Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *HumanResourcesManagementReview*, 20(2),s.s. 115-131.

<sup>11</sup>P Evangelista, E Esposito, V Lauro, M Raffa, 2010, «The adoption of Knowledge management systems in small firms».

π.Χ. μέχρι τα μέσα του 18ου αι. και στηρίζονταν στον πόρο εργασίας. Η βιομηχανική επανάσταση έρχεται ως δεύτερη φάση, στα μέσα του 18ου αι. έως και τον 20ο αι. και έδωσε έμφαση στο εργατικό δυναμικό και τις μηχανές. Τη σημερινή εποχή βρισκόμαστε στην τρίτη φάση της οικονομικής εξέλιξης, η οποία στηρίζεται στους εργατές της γνώσης (KnowledgeWorkers) και στη τεχνολογία της πληροφορίας (InformationTechnology).

Πλέον οι παλιές πρακτικές δεν είναι αποτελεσματικές στον σύγχρονο ανταγωνισμό για την επιτυχία μιας επιχείρησης η ενός οργανισμού, αλλά στην ικανότητα τους να αξιοποιούν την επιχειρηματική και οργανωσιακή γνώση.

### 2.3 Διαφορές Γνώσης και Πληροφορίας

Παρότι μεταξύ των εννοιών της γνώσης και της πληροφορίας υπάρχουν διαφορές, συχνά συγγέονται και χρησιμοποιούνται μεταξύ τους εναλλακτικά. Πολλές φορές η πληροφορία, αναφέρεται ως το μέσον για την δημιουργία της γνώσης. Η γνώση, από την άλλη, είναι πληροφορία από κάποιο άτομο, που σκοπό έχει να επεξηγήσει κάτι και εφαρμόζεται για το σκοπό για τον οποίο χρειάζεται.

Όπως υποστηρίζει ο Dretske «Η πληροφορία αποφέρει γνώση και η πληροφορία που μεταφέρει ένα σήμα είναι ότι μπορούμε να διδαχθούμε από αυτό. Η γνώση ταυτίζεται με κάποια πεποίθηση που έχει προκύψει από την πληροφορία»<sup>12</sup>.

Για να μπορέσουμε να ορίσουμε τις έννοιες της γνώσης και της πληροφορίας, απαραίτητο βήμα είναι η παράθεση των χαρακτηριστικών τους.

#### Γνώση

- Σαφή επίγνωση ή ρητή πληροφόρηση, (π.χ. μίας κατάστασης ή ενός γεγονότος).
- Γενική επίγνωση ή κατοχή πληροφοριών, ιδεών, γεγονότων, αληθειών ή αρχών.
- Εξοικείωση και κατανόηση, που αποκτήθηκε μέσω της εμπειρίας και της μελέτης.
- Όλες οι πληροφορίες, αλήθειες, γεγονότα και αρχές, που έχουν αποκτηθεί με το πέρασμα του χρόνου.

---

<sup>12</sup>Fred I. Dretske, 1981, «Knowledge and the Flow of Information».

### Πληροφορίες

- Οριστική γνώση που αποθηκεύτηκε για κάποιο θέμα.
- Δεδομένα (π.χ. ενός υπολογιστή) που έχουν οργανωθεί με συστηματικό τρόπο για την διευκρίνιση της υποκείμενης σημασίας.
- Επικοινωνία γνώσεων και γεγονότων.
- Συλλεγμένα δεδομένα, για ένα συγκεκριμένο θέμα.

## 2.4 Τα Είδη της Γνώσης

Η γνώση στο ΔΤ και γενικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον, υπάρχουν σε πολλές μορφές<sup>13</sup>, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2. Μορφές Γνώσης (ιδία επεξεργασία)

<sup>13</sup>Turban, Leidner, McLean, Wetherbe, Information Technology for Management, Transforming Organizations in the Digital Economy (5th Edition), 2006.

- ✓ **Επιφανειακή (Shallow)**. Είναι η γνώση, η οποία αποκτάται αλλά και ανακαλείται το ίδιο εύκολα.
- ✓ **Βαθιά (Deep)**. Σε αντίθεση με την προηγούμενη μορφή, η βαθιά αποκτάται έπειτα από χρόνια πείρας ή μελέτης.
- ✓ **Διαδικαστική (Procedural)**. Αναφέρεται στην αφομοίωση του τρόπου με τον οποίο εκτελούμε μια εργασία.
- ✓ **Δηλωτική (Declarative)**. Πρόκειται για ένα είδος γνώσης, η οποία χρησιμοποιείται κατά την διάρκεια μιας συζήτησης, από τον εκάστοτε ομιλητή.
- ✓ **Ατομική (Individual)**. Είναι η γνώση η οποία υπάρχει στον εγκέφαλο κάθε ανθρώπου.
- ✓ **Συλλογική (Collective)**. Αναφέρεται στην γνώση η οποία διανέμεται στα μέλη μιας ομάδας ανθρώπων.
- ✓ **Ρητή (Explicit)**. Είναι η συστηματική και καταγεγραμμένη γνώση που απαιτεί εκπαίδευση, ενσωματώνεται στα συστήματα και στις οργανωσιακές διαδικασίες. Ανακαλείται, μεταφέρεται και επαναχρησιμοποιείται εύκολα από άνθρωπο σε άνθρωπο.
- ✓ **Άρρητη (tacit)**. αναφέρεται στην πολύχρονη προσωπική εμπειρία και είναι δύσκολο να εκφραστεί σε εγχειρίδια ή κείμενα. Βρίσκεται στον ανθρώπινο εγκέφαλο και δεν έχει εξωτερικευτεί ακόμα. Η μετάδοσή της είναι δύσκολη και γίνεται μόνο προφορικά.

## 2.5 Η Διαχείριση Γνώσης

«... η επίδοση ενός ατόμου, μιας οργάνωσης ή ενός βιομηχανικού κλάδου στην απόκτηση και εφαρμογή γνώσης, θα καταστεί ο κύριος παράγοντας ανταγωνισμού»

Claremont Graduate University (CGU) **Peter Drucker**

Η ΔΓ παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τον Karl Wiig το 1986, σε κεντρική ομιλία κατά τη διάρκεια μιας ευρωπαϊκής διάσκεψης για τη διαχείριση. Ως έννοια και ορισμός υπάρχουν παραλλαγές στο εύρος και το περιεχόμενο (Wiig 1994, Monaghan & Kasaei, 2007).

Κάποιοι ερευνητές θεωρούν την ΔΓ ως κλάδο ενός επιστημονικού πεδίου (Jasimuddin, 2006) ή ως στρατηγική προσέγγιση (Sveiby, 1997, Malhotra, 1998), ενώ άλλοι το βλέπουν ως αντικείμενο (Quintaneta et al., 1997, Alavi & Leidner, 2001, Chong, 2006, Seba & Rowley, 2010). Σύμφωνα με τους Mosoti και Masheka (2010), η ΔΓ είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων που ένας οργανισμός εφαρμόζει για να δημιουργήσει, να χρησιμοποιήσει, να αποθηκεύσει και να μοιράσει γνώσεις, ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του.

Η ΔΓ δεν είναι απλά ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριών, αλλά ένα σύστημα δεξιοτήτων και εμπειρίας των εργαζομένων. Αυτές οι δεξιότητες ονομάζονται γνωστικά στοιχεία και στόχος τους είναι η βελτίωση των αποδόσεων ενός οργανισμού. Οι πρακτικές της ΔΓ γίνονται αδιαχώριστες από τις διαδικασίες της στρατηγικής, του σχεδιασμού και της εφαρμογής (Riege & Lindsay, 2006), όταν οι οργανισμοί εκτελούν τα βασικά καθήκοντα για τα οποία είναι υπεύθυνοι<sup>14</sup>.

Έρευνες σχετικές με την ΔΓ δείχνουν ότι ο ΔΤ δεν συμβαδίζει με αυτές τις πρακτικές σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα (ΟΟΣΑ, 2003). Παρότι η ΔΓ έχει δυνατότητες να προσφέρει στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, πολλές δημόσιες υπηρεσίες υστερούν στην εφαρμογή της. Για να θεωρηθεί επιτυχής η εφαρμογή της ΔΓ προϋποθέτει την ετοιμότητα του ΔΤ για την πλήρη προώθηση και ρύθμιση της γνώσης, ώστε να αποκομίσουν τα οφέλη της. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορεί να διαχειρίζεται τις δραστηριότητές του με ανταγωνιστικό τρόπο, όπως να δημιουργεί νέες ιδέες ή να βελτιώνει τις ικανότητες των εργαζομένων του.

---

<sup>14</sup> Turban, Leidner, McLean, Wetherbe, Information Technology for Management, Transforming Organizations in the Digital Economy (5th Edition), 2006.

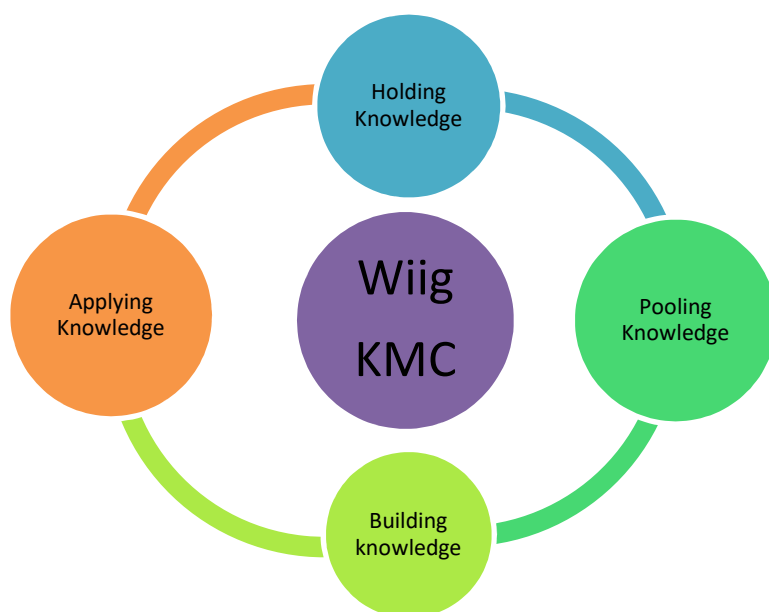
## 2.6 Οι Κύκλοι Διαχείρισης Γνώσης και η Χρησιμότητά τους

Για να θεωρείται ένας κύκλος, Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης, θα πρέπει να αποδείξει τον τρόπο με τον οποίο αποκτάται και συλλαμβάνεται η γνώση, τον τρόπο οργάνωσης, αποθήκευσης, ανάκτησης, διανομής και συντήρησης. Πληρώντας τα παραπάνω κριτήρια, ο ΚΔΓ δείχνει τους τρόπους με τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να χειριστούν και να χρησιμοποιήσουν τη γνώση σε διάφορα στάδια της ζωής τους (Mohajan,2016)<sup>15</sup>.

Ο ΚΔΓ είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για τους οργανισμούς και τους βοηθάει έτσι ώστε να χρησιμοποιήσουν την παρούσα γνώση στο μέγιστο βαθμό. Παρακάτω αναλύονται οι τέσσερις πιο γνωστοί ΚΔΓ, του Wiig, των Meyer και Zack, του McElroy και των Bukowitz και Williams.

### 1. ΚΔΓ Wiig

Ο κύκλος Wiig<sup>16</sup>, είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο ΔΓ, διότι τονίζει τη σημασία όχι μόνο του τρόπου οικοδόμησης της γνώσης αλλά και του τρόπου με τον οποίο τα άτομα και οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τη γνώση (σχήμα 3).



Σχήμα 3. Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης Wiig (ιδία επεξεργασία)

<sup>15</sup>Mohajan, H. K. (2016). A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. Journal of Environmental Treatment Techniques, 4, s. 121.

<sup>16</sup>Wiig, K. (1993). Knowledge Management Foundations. Arlington, TX: SchemaPress.



Ο Wiig δηλώνει ότι ένας οργανισμός πρέπει να ικανοποιεί τρεις προϋποθέσεις για να είναι λειτουργικός:

- α) Την ύπαρξη προϊόντων, υπηρεσιών και πελατών.
- β) Την διάθεση πόρων με τη μορφή ανθρώπων, κεφαλαίων και εγκαταστάσεων.
- γ) Την ικανότητα να ενεργεί σύμφωνα με τις αποφάσεις του.

Λαμβάνοντας υπόψη, τις παραπάνω προϋποθέσεις, ο ΚΔΓ Wiig βασίζεται σε τέσσερα σημαντικά στάδια: την κατασκευή (building), την εκμετάλλευση (pooling), την συγκέντρωση (holding) και την χρήση (applying) της γνώσης.

Το πρώτο στάδιο, σύμφωνα με τον Mohajan<sup>17</sup> παρουσιάζει τη σύλληψη της γνώσης μέσω ενός οικοδομικού σταδίου. Έτσι, αρχικά οι διαφορετικές μορφές γνώσης συλλέγονται και αναλύονται, στη συνέχεια, η γνώση ανακατασκευάζεται και συντίθεται για να σχηματίσει γενικές αρχές και τέλος κωδικοποιείται και μοντελοποιείται με τον καλύτερο τρόπο ώστε να μπορεί να παρουσιαστεί και να είναι κατανοητή.

Το δεύτερο στάδιο, αναφέρεται στην μετατροπή της γνώσης σε μορφές που επιτρέπουν στους ανθρώπους να την θυμούνται ως κατοχή γνώσης. Αυτό το στάδιο στοχεύει ώστε τα άτομα να αναπολούν τη γνώση, να συσσωρεύουν ή να προσθέτουν στην παρούσα γνώση και να την ενσωματώνουν σε αποθετήρια γνώσης, όπου θα αρχειοθετείται για μελλοντική χρήση.

Το τρίτο στάδιο, ασχολείται με τον συντονισμό, τη συναρμολόγηση, την πρόσβαση και την ανάκτηση γνώσης. Ο συντονισμός αποτελείται από συλλογή γνώσης μέσω ατόμων, η συγκέντρωση σε διαδικασία συλλογής γνώσης σε αποθετήρια για μελλοντική χρήση και η πρόσβαση και ανάκτηση συνίσταται στην απόκτηση πληροφοριών γνώσεως από αποθετήρια ή από άλλους.

Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο, οι εργασίες υλοποιούνται και η γνώση παρατηρείται και αναλύεταιπροσεκτικά. Στη συνέχεια, η γνώση συντίθεται, αξιολογείται και στο τέλος οι υλοποιήσεις γίνονται μετά τη λήψη της αντίστοιχης απόφασης.

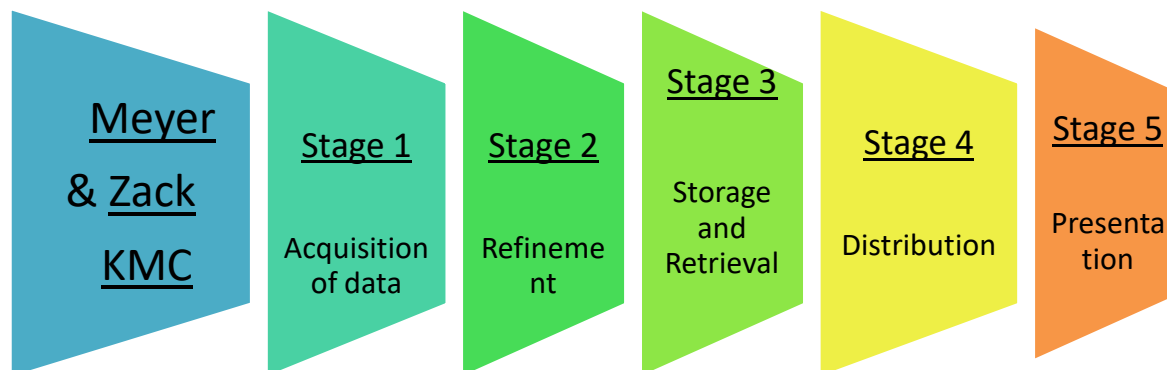
Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι ΚΔΓ πρέπει να αποκτούν και να συλλαμβάνουν, να οργανώνουν και να αποθηκεύουν, να ανακτούν, να διανέμουν και να διατηρούν τη γνώση. ΟΚΔΓ Wiig, εμφανίζει την απόκτηση και τη σύλληψη της γνώσης μέσω του οικοδομικού σταδίου. Η διαδικασία συγκράτησης της γνώσης αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο η

---

<sup>17</sup>Mohajan, H. K. (2016). A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. *JournalofEnvironmentalTreatmentTechniques*, 4(4), s.s.121-129.

γνώση οργανώνεται και αποθηκεύεται για μελλοντική ανάκτηση. Η συγκέντρωση γνώσης δείχνει το πως μπορούν οι οργανισμοί να ανακτήσουν και να διανέμουν την αποθηκευμένη γνώση. Ο κύκλος αυτός, πληροί τις απαιτήσεις για έναν οργανισμό και τονίζει το πως η οργανωτική μνήμη μπορεί να τεθεί σε δημιουργία από άτομα, ομάδες και οργανισμούς.

## 2. ΚΑΓ Meyer&Zack



Σχήμα 4. Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης των Meyer&Zack(ιδία επεξεργασία)

Οι Michael H. Meyer και Michael H. Zack, δημιούργησαν τον κύκλο αυτόν το 1996, με στόχο τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πληροφοριών<sup>18</sup>. Η ιδεολογία πίσω από αυτό, εστιάζει σε προϊόντα φυσικής πληροφόρησης και στην επέκταση των προϊόντων γνώσης. Οι Meyer και Zack, επικεντρώνονται στο αποθετήριο και στο διωλιστήριο της γνώσης.

Το αποθετήριο γνώσης, λειτουργεί ως πλατφόρμα για προϊόντα γνώσης, που συνήθως αναφέρεται και ως οικογένεια προϊόντων. Η αποθήκευση γνώσης απαιτεί από τον οργανισμό να συγκεντρώσει όλη τη διαθέσιμη γνώση, τόσο την φυσική όσο και τη ψηφιακή.

Το διωλιστήριο γνώσης αποτελείται από πέντε στάδια επεξεργασία που εστιάζουν στη βελτίωση της γνώσης που υπάρχει σε έναν οργανισμό. Αυτά τα πέντε στάδια περιλαμβάνουν την απόκτηση, τη βελτίωση, την αποθήκευση-ανάκτηση, τη διανομή και την παρουσίαση (σχήμα 4).

1. Στάδιο απόκτησης (Acquisition of data). Εδώ γίνεται αναφορά στη συλλογή της παρούσας γνώσης και των πληροφοριών καθώς επίσης και στην προσθήκη αξίας στα προϊόντα γνώσης.

<sup>18</sup>Meyer, M., & Zack, M. (1996). The Design and Implementation of Information Products. Sloan Management Review, 37(3), s.s. 43-59.

2. Στάδιο βελτίωσης (Refinement). Οι πληροφορίες όχι μόνο προσθέτουν αξίες στο αποθετήριο, αλλά επιτρέπουν να υπάρχουν πληροφορίες γνώσης και να αποθηκεύονται με ευελιξία, για να είναι δυνατή η αποτελεσματική παραγωγή διαφόρων προϊόντων.

3. Στάδιο αποθήκευσης και ανάκτησης (StorageandRetrieval). Σε αυτό το στάδιο αποθηκεύονται τα προϊόντα γνώσης συνήθως με την χρήση διαφόρων ηλεκτρονικών αποθηκευτικών μέσων, χωρίς αυτό να αποκλείει και την χρήση άλλων μέσων, όπως φακέλους και αρχεία.

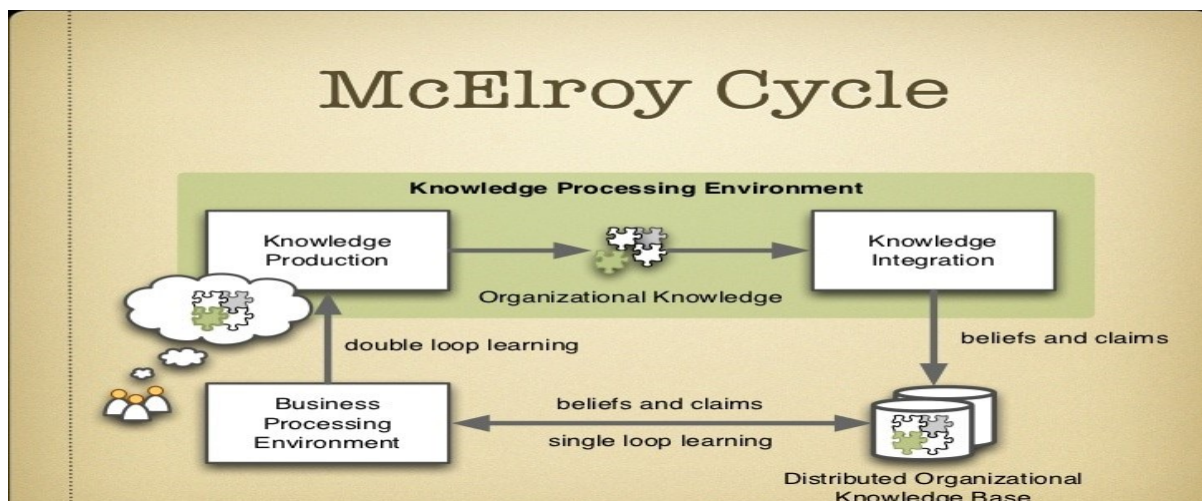
4. Στάδιο διανομής (Distribution). Εδώ δίνεται έμφαση στο μέσο παράδοσης, στο χρονοδιάγραμμα και στη συχνότητα, διασφαλίζοντας παράλληλα το γεγονός ότι η μορφή δεδομένων παρέχεται με κατάλληλα και προσβάσιμα μέσα.

5. Στάδιο παρουσίασης (Presentation). Στο τελικό αυτό στάδιο, καθορίζεται το κατά πόσο ο κύκλος αυτός έχει στεφθεί με επιτυχία. Εάν προστέθηκε αξία και η γνώση χρησιμοποιείται σωστά, τότε ο κύκλος κρίνεται επιτυχής, ενώ εάν το περιεχόμενο δεν περιέχει χρήσιμο πλαίσιο για χρήση, τότε ο κύκλος απέτυχε.

Συμπερασματικά, με τη χρήση του κύκλου αυτού, οι οργανισμοί είναι σε θέση να επαναπροσδιορίσουν τη γνώση εντός του οργανισμού τους και να διασφαλίσουν ότι οι πληροφορίες δεν υπάρχουν μόνο, αλλά παρουσιάζονται αποτελεσματικά και αξιοποιούνται στο μέγιστο βαθμό. Το μοντέλο αυτό είναι ένα εξαιρετικό μέσο για να διασφαλίζεται ότι η γνώση χρησιμοποιείται σωστά σε έναν οργανισμό.

### **3. ΚΔΓ McElroy**

ΟΚΔΓ του McElroy στοχεύει στην αξιολόγηση της γνώσης και στο εάν πρέπει να ενσωματωθεί ή όχι στην οργανωτική μνήμη. Αυτός ο ΚΔΓ μπορεί να χωριστεί σε δύο διαδικασίες, στη παραγωγή γνώσης και στην ενσωμάτωση γνώσης.



Εικόνα 1.0 ΚΔΓ του McElroy (πηγή <http://febiotampi.blogspot.com/2016/01/the-knowledge-management-cycle.html>) (προσπελάστηκε την 30/11/21).

Η διαδικασία παραγωγής γνώσης, διαχωρίζεται στην ατομική και την ομαδική μάθηση, στην διατύπωση αξίωσης γνώσης, στην απόκτηση πληροφοριών, στην κωδικοποιημένη αξίωση γνώσης και στην αξιολόγηση αξιώσεων. Πριν από την έναρξη της διαδικασίας γνώσης, πρέπει να διατυπωθεί ένας ισχυρισμός γνώσης, ο οποίος να αναφέρει ότι υπάρχει κενό γνώσης εντός του οργανισμού. Μόλις αυτός διατυπωθεί, η διαδικασία της γνώσης ξεκινάει με την πρώτη διαδικασία, την ατομική και ομαδική μάθηση. Οι φάσεις ατομικής και ομαδικής μάθησης επιτρέπουν στα άτομα να επικυρώσουν τον ισχυρισμό γνώσης ως αληθή ή ψευδή. Εάν επιβεβαιωθεί ότι είναι αληθής, τα δεδομένα συλλέγονται μεταξύ ατομικής και ομαδικής ολοκληρωμένης ανατροφοδότησης.

Η φάση της διατύπωσης ισχυρισμών γνώσης, περιλαμβάνει την συλλογή πρόσθετων δεδομένων από οργανωτικά επίπεδα και εξωτερικούς πόρους και γνώση αξίωσης από άτομα και ομάδες. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από αυτές τις φάσεις, λειτουργούν ως μια μορφή απόκτησης πληροφοριών. Αυτές οι διατυπωμένες αξιώσεις στη συνέχεια κωδικοποιούνται και αποθηκεύονται με καινοτόμο τρόπο. Το τελικό βήμα της διαδικασίας παραγωγής γνώσης συνίσταται στην αξιολόγηση του ισχυρισμού γνώσης. Η διαδικασία ολοκλήρωσης της γνώσης εστιάζει στην εισαγωγή νέων ισχυρισμών γνώσης στην οργάνωση. Αυτό γίνεται με τη μετάδοση, την αναζήτηση, τη διδασκαλία και την ανταλλαγή νέων γνώσεων και πληροφοριών.

Η συνολική σημασία του ΚΔΓ McElroy<sup>19</sup>, δεν είναι μόνο η απασχόληση με τη ΔΓ, αλλά ο εντοπισμός του περιεχομένου της γνώσης που έχει αξία για τον οργανισμό και τους

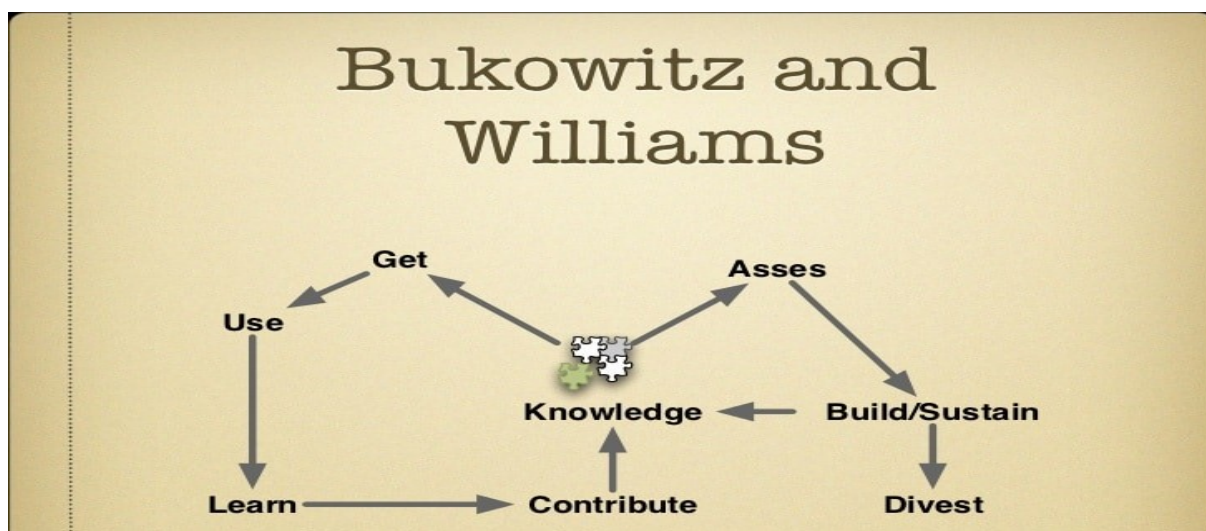
<sup>19</sup>Mohajan, H. K. (2016). A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 4, s. 125.

εργαζόμενους. Ο κύκλος αυτός,πληροί τα κριτήρια της ΔΓ και είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο, που επιτρέπει στους οργανισμούς να ενσωματώσουν τόσο τις εξωτερικές όσο και τις εσωτερικές αξιώσεις, σχετικά με τη γνώση που υπάρχει σε έναν οργανισμό.

Η γνώση συλλαμβάνεται μέσω ατομικής και ομαδικής μάθησης, οργανωμένη και αποθηκευμένη, με κωδικοποίηση αξιώσεων γνώσης και παράλληλα ανακτάται, διανέμεται και διατηρείται μέσω της ολοκλήρωσης της γνώσης. Μέσω της γνώσης παραγωγής και ολοκλήρωσης,ένας οργανισμός είναι σε θέση να προσδιορίσει τη γνώση που είτε έχει είτε δεν έχει αξίακαι να την παρουσιάζει με διαφορετικούς τρόπους. Αποτελεί ένα σημαντικό εφόδιο για έναν οργανισμό που επιδιώκει να οργανώσει, να παρουσιάσει και να διασφαλίσει ότι είναι χρήσιμο από την τρέχουσα γνώση.

#### 4. ΚΔΓ Bukowitz&Williams

Οι Bukowitz&Williams περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί δημιουργούν, διατηρούν και αναπτύσσουν, ένα στρατηγικά σωστό απόθεμα γνώσης, για να δημιουργήσει αξία.



Εικόνα 2.Ο ΚΔΓ του Bukowitz&Williams(πηγή<http://febiotampi.blogspot.com/2016/01/the-knowledge-management-cycle.html>)(προσπελάστηκε την30/11/21).

Αυτός ο ΚΔΓ, όπως φαίνεται και από την εικόνα 2, εστιάζει μόνο στη χρήση πληροφοριών γνώσης, που θα ταιριάζει με τις εκάστοτε στρατηγικές ανάγκες. Παρόλο που υπάρχουν επτά συνολικά περιγράμματα βημάτων στο μοντέλο Bukowitz&Williams ΚΔΓ, χωρίζεται σε δύο διαδικασίες, την τακτική και την στρατηγική.



Η διαδικασία τακτικής, περιλαμβάνει τις φάσεις, της απόκτησης, της μάθησης και της συνεισφοράς. Οι φάσεις αυτές, χρησιμοποιούνται για τις απαιτήσεις της αγοράς και συνήθως ασκούνται σε καθημερινή βάση. Τα τελευταία τέσσερα βήματα προορίζονται για μακροπρόθεσμες διαδικασίες αντιστοίχισης του πνευματικού κεφαλαίου με τις στρατηγικές απαιτήσεις<sup>20</sup>.

Η στρατηγική διαδικασία, περιλαμβάνει την λήψη, αξιολόγηση, τη χρήση, τις φάσεις κατασκευής-διατήρησης και τηνεκποίηση.Κάθε φάση είναι ένα αναγκαίο και βασικό μέρος του κύκλου αυτούκαι είναι ευεργετική για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Το πρώτο στάδιο,η λήψη, αποτελείται από την αναζήτηση πληροφοριών που απαιτούνται για λήψη αποφάσεων, επίλυση προβλημάτων ή καινοτομία. Το δεύτερο στάδιο, η αξιολόγηση, αφορά την συνεχή διαδικασία οργάνωσης και αξιολόγησης των πληροφοριών που συλλέγονται για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας τους. Στο τρίτο στάδιο, την χρήση, αναπτύσσονται διαμορφωτικές καινοτομίες για να διασφαλιστεί ότι η γνώση θα χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από την αρχή και μακροπρόθεσμα. Το τέταρτο στάδιο της κατασκευής και διατήρησης,παρακολουθεί τη βιωσιμότητα των πληροφοριών γνώσης για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να τις εφαρμόσουνπρος τον τελικό στόχο αλλά και να καθορίσουν τη χρησιμότητά του. Τέλος, το στάδιο της εκποίησης, περιλαμβάνει τη διάθεση περιουσιακών στοιχείων πληροφοριών γνώσης. Αυτό το βήμα βοηθά στην διασφάλιση της μη σπατάλης του χρόνου και κεφαλαίου.

Λαμβάνοντας υπόψη, ότι αυτός ο ΚΔΓ περιγράφει της διαδικασίες του, είναι εκτεταμένος καιυλοποιημένος σε πραγματικές ρυθμίσεις, αναμφίβολα πληροί τα κριτήρια για ΚΔΓ. Είναι κατάλληλοςγια οργανισμούς που επιδιώκουν να αυξήσουν ιδιαίτερα τα πνευματικά περιουσιακά στοιχεία και το κεφάλαιο ελαχιστοποιώντας τηναπώλεια.

Συμπερασματικά και σύμφωνα με τα παραπάνω μοντέλα που παρουσιάσαμε, μπορούμε να πούμε ότι η γνώση αποτελείται από τις πληροφορίες που επεξεργάζονται τα άτομα και οι οποίες σχετίζονται με την απόδοση των ατόμων, των ομάδων και των οργανισμών (Wang&Noe, 2010). Η ΔΓείναι η ιδέα της οργάνωσης και διαχείρισης της παρούσας πληροφορίας σε έναν οργανισμό. Οι ΚΔΓ μπορούν να θεωρηθούν πολύτιμα εργαλεία για τα άτομα και τους οργανισμούς, γιατί συλλαμβάνουν, οργανώνουν, αποθηκεύουν, ανακτούν, διανέμουν και διατηρούν εσωτερικά και εξωτερικά την υπάρχουσα γνώση. Οι Wiig., Meyer&Zack., McElroy καιBukowitz&Williams, αποδεικνύουν τη χρησιμότητα της βελτίωσης των προϊόντων γνώσης.Κάθε ΚΔΓ αποτελείται από διαφορετικές διαδικασίες

---

<sup>20</sup>Mohajan, H. K. (2016). A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. JournalofEnvironmentalTreatmentTechniques, 4,s. 124.

κύκλου, που επιτρέπει στον οργανισμό να αποφασίσει ποιος κύκλος ταιριάζει καλύτερα στις ανάγκες του. Εφαρμόζονται σε πραγματικές ρυθμίσεις, περιέχουν περιγραφικές διαδικασίες και είναι εξαιρετικά εργαλεία για οργανισμούς που αναζητούν τον τρόπο διασφάλισης των προϊόντων γνώσης τους.

## 2.7 Τα Οφέλη της Διαχείρισης Γνώσης

Η ΔΓ μπορεί να εφαρμοστεί στους περισσότερους οργανισμούς, χρησιμοποιώντας τα οφέλη της για την επίλυση πολλών προβλημάτων<sup>21</sup>. Η σημαντικότητα της ΔΓ κατανέμεται στους παρακάτω τομείς:

1. Γρηγορότερες και καλύτερες αποφάσεις: Όταν οι οργανισμοί στηρίζονται στη μακροχρόνια εμπειρία τους, αποφεύγονται λάθη, εφαρμόζονται σωστές λύσεις και παίρνονται αποφάσεις από την αρχή.
2. Μεγαλύτερη αυτονομία και ενίσχυση: Αφορά στην βοήθεια που δύναται στους εργαζόμενους, να χρησιμοποιήσουν την γνώση των συναδέλφων τους, έτσι ώστε να ενισχύεται η υπευθυνότητα και ο έλεγχος στην προσωπική τους επίδοση.
3. Γρήγορη και άμεση εκμάθηση. Αναφέρεται στην καλύτερη αντίληψη και κατανόηση της γνώσης.
4. Αύξηση ανταγωνιστικότητας: Περιλαμβάνει τα επιπλέον ανταγωνιστικά εφόδια που αποκτώνται μέσω της παραγωγής νέων προϊόντων και την είσοδο σε νέες αγορές.
5. Μετασχηματισμός των οργανισμών: Αφορά την ομαλότερη και συνεχή διαδικασία εξέλιξης και καθημερινής λειτουργίας.
6. Επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό: Περιλαμβάνει την αύξηση της συμμετοχικότητας και την ισότητα των συμφερόντων μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων.

---

<sup>21</sup> Κατάρτιση στην Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης. [/file.pdf](https://www.certh.gr/dat/file.pdf) (προσπελάστηκε την 30/11/21).

## 2.8Η Διαχείριση Γνώσης ως Στρατηγικό Εργαλείο

Η ΔΓ φαίνεται να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, που παρέχει πολύτιμες γνώσεις και πληροφορίες για την επιβολή ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Αποτελεί ένα βασικό στοιχείο των οργανισμών για την επίτευξη των στόχων τους, με βάση το οποίο καταφέρνουν να εξελιχθούν σε ένα συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο λειτουργικότητας. Δεδομένου της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών καθώς επίσης και των τεχνολογικών εξελίξεων, κρίνεται πλέον απαραίτητη η ανάγκη για διαχείριση και αξιοποίηση της γνώσης<sup>22</sup>.

Στην σημερινή εποχή, ο ανταγωνισμός διαχωρίζεται ανάλογα με το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ακόμα και στα τμήματα αγοράς στα οποία απευθύνεται<sup>23</sup>. Γι' αυτό τον λόγο, μέσω της ευελιξίας και καινοτομίας που θα εισάγει στις επιχειρήσεις, ενισχύει την βιωσιμότητα και την εξέλιξη, καθώς τους βοηθάει στην αναγνώριση των αδύναμων και δυνατών στοιχείων τους.

Όπως αναφέρουν οι Teece και Nordhaug (1992), « η κεντρική ιδέα στην οποία βασίζεται μια στρατηγική, είναι ότι οι οργανισμοί πρέπει να προσαρμόσουν τις ικανότητες τους, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο σύνθετο εξωτερικό περιβάλλον ».

Το 1998, το περιοδικό People Management, κάνει αναφορά σε μία έρευνα, στην οποία παίρνουν μέρος άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της στρατηγικής ΔΓ. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι τα κύρια εμπόδια για την εφαρμογή της, ήταν η έλλειψη ιδιοκτησίας, η έλλειψη χρόνου, η οργανωτική δομή, η δέσμευση της διοίκησης, οι ανταμοιβές, η αναγνώριση έργου και η έμφαση σε άτομα εν αντιθέσει στην ομαδική εργασία.

Για να δημιουργηθεί και να εφαρμοστεί με επιτυχία ένα στρατηγικό πλάνο για την ΔΓ, πολλοί ερευνητές έχουν ανακαλύψει και προτείνει τα βασικά, ουσιώδη και κρίσιμα στοιχεία, τα οποία πρέπει να υφίστανται. Τα στοιχεία αυτά, παρουσιάζουν ιδιαίτερη σημασία και αναφέρονται στην δημιουργικότητα, στα κίνητρα που δίνονται στους εργαζομένους, στην ανταλλαγή γνώσεων, στην υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, στον χρόνο, στην επικοινωνία καθώς επίσης και στην εκτίμηση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Κατά την διάρκεια ανάπτυξης μιας στρατηγικής ΔΓ, πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις συγχέουν την έννοια αυτή με την στρατηγική γνώση. Σύμφωνα με τους Denford & Chan (2011)<sup>24</sup> και DeVironetal., (2014)<sup>25</sup>, η διαφορά βρίσκεται στο επίκεντρο των δύο αυτών

<sup>22</sup>Teece, D.J. (2000), Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. LongRangePlanning, 33(1), s.s. 35-54.

<sup>23</sup>Παπαδάκης, 2016, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, α' τόμος, 7η έκδοση.

<sup>24</sup>Denford, J.S., Chan, Y.E. (2011), Knowledge strategy typologies: Defining dimensions and relationships. Knowledge Management Research and Practice, 9(2), s.s.102-119.



στρατηγικών· η στρατηγική γνώσης εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η γνώση μπορεί να γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ η στρατηγική ΔΓ ασχολείται με τα πραγματικά προγράμματα υλοποίησης. Αυτό συνεπάγεται ότι η στρατηγική γνώσης είναι αλληλένδετη με την ΔΓ και ενσωματώνεται στην γενική στρατηγική διαδικασία ενός οργανισμού. Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής γνώσης αποτελεί προϋπόθεση για την υιοθέτηση της στρατηγικής ΔΓ(BolisaniandBratianu, 2017)<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup>DeViron, F., De Jaegere, T., Lederer, T., Vas, A. (2014), Exploring knowledge strategy within a knowledge-intensive organization: A case study approach. *International Journal of Information Technology and Management*, 13(4),s.s. 264-284.

<sup>26</sup>Bolisani, E., Bratianu, C. (2017), Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *JournalofKnowledgeManagement*, 21(2), s.s. 233-253.

### 3.1 Ο Οργανωτικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα

« Η εταιρική κουλτούρα αλλάζει μόνο όταν έχετε αλλάξει επιτυχώς τον τρόπο που ενεργούν οι εργαζόμενοι, και αφού η νέα συμπεριφορά παράγει κάποια οφέλη για μια χρονική περίοδο και αφού οι άνθρωποι δουν τη σχέση μεταξύ των νέων δράσεων και της βελτίωσης της απόδοσης»

**Kotter, J.P., 1996.**HarvardBusinessSchoolPress.

Αναμφίβολα η πολυπλοκότητα του οργανωτικού φαινομένου στο σύγχρονο κοινωνικό και επιχειρηματικό γίγνεσθαι, τόσο στο ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο πεδίο, καθιστά αδύνατη την πλήρη ταξινόμηση και κατηγοριοποίηση όλων των μορφών που μπορεί να πάρει. Αυτό συμβαίνει, διότι οι δημόσιες οργανώσεις λειτουργούν (ως ένα βαθμό) σαν να είναι ιδιωτικές, ενώ από την άλλη μεριά δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις διαφόρων επιχειρήσεων οι οποίες αναλαμβάνουν και ενίοτε δράσεις κοινωφελούς σκοπού. Επιπλέον υπάρχουν και πολλές οργανώσεις, οι οποίες παρουσιάζουν κράματα διαφόρων χαρακτηριστικών και γνωρισμάτων. Αυτό ισχύει διότι συγκροτούνται με βάση τον διαφορετικό τρόπο σκέψης και όχι της υπάρχουσας κυβερνητικής-κρατικής εξουσίας με την οποία λειτουργούν οι δημόσιοι φορείς, καθώς επίσης και όχι με γνώμονα το κέρδος, που διέπει κυρίως τις επιχειρηματικές οργανώσεις.

Το οργανωτικό φαινόμενο οπωσδήποτε υπάρχει από αρχαιοτάτων χρόνων και σε όλες τις κοινωνίες εφόσον υπάρχει ανθρώπινη δραστηριότητα. Ωστόσο δεν είναι παρά στα τέλη του 19ου αι. και στις αρχές του 20ου όταν με την ραγδαία εκβιομηχάνιση, ιδιαίτερα της δύσης, αναπτύσσονται οι πρώτες θεωρίες για τις οργανώσεις και τον τρόπο διοίκησής τους οπότε η συστηματική μελέτη τους μετατρέπεται σε επιστήμη. Οι θεωρίες περί οργανώσεων ερμηνεύουν το οργανωτικό φαινόμενο, κάθε μία από αυτές φωτίζει ιδιαίτερα μια πλευρά του, ενίοτε δε αλληλοσυμπληρώνονται και μας δίνουν μια γενική κατανόηση αυτού. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας περιοριζόμαστε στην σκιαγράφηση κάποιων από αυτές<sup>27</sup>.

#### 3.1.1 Η Γραφειοκρατική Οργάνωση (Weber)

Η γραφειοκρατία (bureaucracy) ως ιδεότυπος, αποτυπώθηκε για πρώτη φορά το 1911,

<sup>27</sup>ΜακρυδημήτρηςΑ., ΠροσεγγίσειςστηΘεωρίατωνΟργανώσεων, Καστανιώτης, Αθήνα (2003).

από τον Weber και γρήγορα υιοθετήθηκε ως ο πιο βασικός και εποικοδομητικός τρόπος οργάνωσης. Εκφράζει την έννοια του εξουσιοδοτισμού και τη ραγδαία βιομηχανοποίηση της δυτικής κοινωνίας στις αρχές του 20ου αιώνα. Σύμφωνα με αυτό τον τύπο, η πειθαρχία ορίζεται σαν μία οργανωμένη και ουσιαστική εκτελέσιμη εντολή, την οποία δίνει ο προϊστάμενος στους υφισταμένους του, βασιζόμενος σε ένα ιεραρχικά δομημένο πλαίσιο.

Ο τρόπος οργάνωσης της γραφειοκρατίας, κυρίως στον δημόσιο φορέα, σύμφωνα με τον Weber, διέπεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

α. Είναι ένα μοντέλο κοινωνικοποίησης, σύμφωνα με το οποίο προδιαγράφονται με ουσιαστικό τρόπο τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για οποιαδήποτε κίνηση ή δικαιοδοσία που θα πραγματοποιηθεί.

β. Περιλαμβάνει μια σειρά από αξιώματα, που είναι διαρθρωμένα, ιεραρχημένα και βασίζονται σε ένα πλαίσιο κανόνων.

γ. Το κάθε αξίωμα ή θέση εργασίας, συνδέεται με την δυνατότητα άσκησης εξουσίας και ελέγχου και επιπλέον δεν αποτελεί κτήμα των εκάστοτε φυσικών προσώπων τα οποία την κατέχουν για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.

Ο τρόπος οργάνωσης των δημοσίων φορέων, καθιερώνει και τον χαρακτήρα των ρόλων. Οργανώσεις που βασίζονται στα ανωτέρω χαρακτηριστικά, διευκρινίζονται από:

- Βαρύτητα κανόνες και διατάξεις οι οποίες ορίζουν την συμπεριφορά της.
- Οργάνωση της διάταξης της πυραμίδας, κατά κλιμακωτή ιεράρχηση των σχέσεων .
- Την υπαλληλική σχέση του προσωπικού των οργανώσεων καθώς επίσης και την αμειβόμενη παροχή υπηρεσιών που προσφέρει σε αυτές.
- Ουσιαστική και αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων που έχουν τα στελέχη, ανά επίπεδο διοίκησης και πεδίου αρμοδιοτήτων.

Η οργάνωση της γραφειοκρατίας υπάγεται στο είδος των αυστηρών δομών οργάνωσης, ενώ στον αντίποδα βρίσκονται οι οργανικές δομές στις οποίες υποχωρεί το στοιχείο της αυστηρότητας προς όφελος της πρωτοβουλίας. Τα οργανικά συστήματα προσαρμόζονται πιο

εύκολα σε ευμετάβλητες εξωτερικές συνθήκες, καθώς η δομή τους είναι πιο ευέλικτη. Ενώ στην γραφειοκρατική οργάνωση οι ρόλοι και τα καθήκοντα είναι σαφή, στην οργανική δεν υπάρχουν αυστηροί κανόνες και διαδικασίες.

Παράδειγμα οργανικής δομής θα μπορούσε να είναι μια εταιρεία παραγωγής λογισμικού, η οποία επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών από τους εργαζόμενους, παρέχοντάς τους ευελιξία, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στο σχετικά ανεξερεύνητο πεδίο της ψηφιακής τεχνολογίας. Συνοπτικά τα χαρακτηριστικά των δύο τύπων οργάνωσης είναι:

*Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά γραφειοκρατικής και οργανικής δομής (ιδία επεξεργασία)*

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</b>	<b>ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ</b>	<b>ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>
Ιεραρχικά στρώματα	Αρκετά	Ελάχιστα
Εύρος ελέγχου	Ελάχιστο	Μέγιστο
Ειδίκευση	Μέγιστη	Ελάχιστη
Τμηματοποίηση	Μέγιστη	Ελάχιστη
Ηγεσία	Συγκεντρωμένη	Αποκεντρωμένη
Τυποποίηση	Ισχυρή	Ανίσχυρη
Συντονισμός	Τυπικές διαδικασίες Ιεραρχία, Περιγραφή καθηκόντων	Αμοιβαίαπροσαρμογή, Ομάδες, Αυτοέλεγχος
Σχέσεις	Κάθετες	Οριζόντιες
Θέματαεπικοινωνίας	Οδηγίες,εντολές, διαταγές	Συμβουλές, Πληροφορίες
Κατεύθυνση επικοινωνίας	Κυρίως κάθετη	Κάθετη και οριζόντια
Επίλυση συγκρούσεων	Ο προϊστάμενος	Αμοιβαία αλληλεπίδραση
Προσανατολισμός μελών	Εσωτερικός	Προς τους στόχους
Πηγή γοήτρου	Η θέση στην οργάνωση	Η συμβολή στα αποτελέσματα

Τα πλεονεκτήματα της γραφειοκρατικής οργάνωσης οφείλονται, σύμφωνα με τον Weber, στην αξιόλογη και σταθερή παραγωγή αποτελεσμάτων και γι' αυτό τον λόγο εγκρίνει την άσκηση διοίκησης βασισμένη στην “ακρίβεια, ταχύτητα, σαφήνεια, γνώση των φακέλων, συνέχεια, αξιοπιστία, ενότητα, αυστηρό έλεγχο, αποφυγή των εντάσεων, χωρίς υλικό και προσωπικό κόστος”. Ως ακολούθως, μία επιτυχημένη και εμπειρισταωμένη άσκηση και διοίκηση, μπορεί να θεωρηθεί και η γραφειοκρατική οργάνωση των φορέων.

### 3.1.2 Επιστημονική Θεωρία (Taylor)

Σύμφωνα με τον Frederick Taylor, η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα μίας επιχείρησης, επιτυγχάνεται με την κατάλληλη επιλογή και εκπαίδευση τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών. Για να μπορέσει να διευκρινίσει το οργανωτικό φαινόμενο, ο Taylor προκειμένου να βελτιωθούν τόσο η θέση του εργοδότη όσο και του εργαζομένου, κατέληξε στα εξής:

α. Για να μπορέσει να εκτελεστεί ορθά και αποτελεσματικά ένα έργο, θα πρέπει να μηδενιστούν οι περιττές κινήσεις και να χρησιμοποιούνται οι περισσότερες κατάλληλες.

β. Με την κατάλληλη χρονομέτρηση των κινήσεων που αναγκαιούν για την πραγματοποίηση έργων, δύναται να δημιουργηθούν πρότυπα εργασίας.

γ. Ο εργαζόμενος οφείλει να προγραμματίζει το έργο που αναλαμβάνει, ώστε σύμφωνα με την απόδοσή του να υπολογίζεται και η αντίστοιχη αμοιβή.

### 3.1.3 Η θεωρία των Γενικών Αρχών στην Διοίκηση (Fayol)

Ο Γάλλος μηχανολόγος Henri Fayol, έδειξε ενδιαφέρον κυρίως για την οργάνωση των ανώτερων κλιμακίων της διοικητικής πυραμίδας. Πρώτος προσδιόρισε τον τρόπο λειτουργίας μίας επιχείρησης, ως : οικονομικό τρόπο (έρευνα και διαχείριση κεφαλαίων), εμπορικό (αγοραπωλησίες, ανταλλαγές), τεχνικό (παραγωγή, βιομηχανοποίηση), τρόπος ασφάλειας (ασφάλεια προσώπων και δικαιωμάτων, διαφύλαξη αγαθών), λογιστικό (καταγραφή, ισολογισμός, κόστος) και διοικητικό (πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος).

Πιο συγκεκριμένα καθιέρωσε τον διοικητικό τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, ο οποίος είναι επίκαιρος ακόμα και σήμερα:

Πρόβλεψη είναι η απόφαση που σχηματίζεται βάση των πληροφοριών που συγκεντρώνεται για ένα συγκεκριμένο θέμα.

Οργάνωση είναι ο συντονισμός κεφαλαίων, μέσων παραγωγής και προσωπικού, για να εδραιωθεί η σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα ο Fayol, την παρουσιάζει ως:

- δημιουργία ιεραρχίας
- προσδιορισμός αρμοδιοτήτων
- διαχωρισμός των εργασιών.

Η διεύθυνση, σκοπό έχει να καθοδηγεί τις πράξεις των εργαζομένων και να προσδιορίσει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Ο συντονισμός, είναι μία διαδικασία, κατά την οποία ελέγχοντας και τοποθετώντας σε σειρά τις πράξεις που πρέπει να γίνουν, οδηγεί στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Έλεγχος, τέλος, είναι η ενέργεια βάση της οποίας διακριβώνεται κατά πόσο οι εντολές έχουν διεκπεραιωθεί βάση προγράμματος και με συγκεκριμένο τρόπο. Πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα και βαθμίδες του οργανισμού.

## **3.2 Η Δομή Οργάνωσης των Δημοσίων Υπηρεσιών- Οργανισμών**

Ο Fayol κατανοεί την οργάνωση ως ένα “ανθρώπινο οικοδόμημα”, που οργανώνεται με οριζόντιο ή κάθετο τρόπο, επηρεάζει καθοριστικά τη λειτουργία της οργάνωσης, καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών τις. Η ιεραρχική διάρθρωση είναι ένα δομικό στοιχείο της οργάνωσης, ακολουθούν η τμηματοποίηση, το εύρος ελέγχου, η ειδίκευση των θέσεων εργασίας, το επίπεδο αποκέντρωσης, ο συντονισμός, η σχέση μεταξύ “επιτελικών” – “εκτελεστικών” οργανισμών κ.ά. Για τις ανάγκες της εργασίας θα εξετάσουμε κάποια από τα παραπάνω.

### **3.2.1 Τμηματοποίηση**

Η τμηματική διαίρεση μιας οργάνωσης, γίνεται ποικιλοτρόπως, όπως βασιζόμενη στις ενέργειες που εκτελούνται σε αυτή. Αυτές διαχωρίζονται σε διοικητικές, παραγωγικές και βοηθητικές.

- Διοικητικές, ονομάζονται οι ενέργειες που περιλαμβάνουν τις πράξεις του σχεδιασμού και οδηγούν στον σχηματισμό κανόνων, στους οποίους όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να τηρούν. Σαν λειτουργίες περιλαμβάνει πράξεις όπως τον ορισμό του υπεύθυνου που θα έχει την συνολική ευθύνη και θα είναι ο κατεξοχήν αρμόδιος για λήψη αποφάσεων και πραγματοποίηση των έργων του οργανισμού.
- Παραγωγικές, ονομάζονται οι ενέργειες που οδηγούν στην επίτευξη των στόχων και σκοπών που διέπουν τον οργανισμό.
- Βοηθητικές είναι οι εργασίες που προέρχονται από την παροχή υπηρεσιών προς τις διάφορες μονάδες και διακρίνονται σε εργασίες που αφορούν σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, σε θέματα οικονομικών δραστηριοτήτων (εισπράξεις, δαπάνες κ.ά.) και σε θέματα που αφορούν υποστηρικτικές υπηρεσίες (εκπαίδευση προσωπικού). Επίσης, σύμφωνα με τον Gulick μια πιο πρόσφορη μέθοδος τμηματοποίησης της οργανωτικής δράσης είναι η εξής:

#### **A. Οργάνωση κατά Σκοπό**

Συναντάται συνήθως σε μεγάλες οργανώσεις που έχουν σύνθετη παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Επιμέρους σκοποί ή στόχοι (subgoals) μπορεί να ανατίθενται σε μικρότερες υπηρεσιακές μονάδες κι έτσι να έχουμε μια σχετική αυτονομία αυτών. Είναι μια αποδεκτή πρακτική οργάνωσης στο δημόσιο τομέα. Επειδή οι στόχοι της οργανωτικής δράσης στο ΔΤ αλλά και στον ιδιωτικό, είναι πολλαπλοί και ενίοτε αλληλοσυγκρουόμενοι, δεν μπορεί εύκολο να διαιρεθεί σε άλλα μικρότερα τμήματα χωρίς αλληλοσυμπλήρωση. Εάν σχεδιαστεί σωστά, οδηγεί σε έναν βελτιωμένο εσωτερικό συντονισμό και ενισχύει την επικοινωνία.

#### **B. Οργάνωση κατά Διαδικασία**

Με αυτόν τον τρόπο, εννοούμε την συσπείρωση που υπάρχει μέσα σε ένα οργανωτικό φορέα όσον αφορά τον αριθμό προσώπων και δραστηριοτήτων, ο οποίος προσδιορίζεται μέσω συναφών ιδιοτήτων, ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων και τεχνολογίας. Το πλεονέκτημά της είναι ότι με την χρήση κατάλληλων ικανοτήτων και τεχνικών εφαρμογής γνώσης, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας και νοοτροπίας των εργαζομένων στον οργανισμό.

## Γ.Οργάνωση κατά το Κοινό

Ως “κοινό” εννοείται η κοινωνική ομάδα στην οποία απευθύνεται άμεσα ή πρωτίστως η δράση μιας οργάνωσης, για παράδειγμα, οι μαθητές και οι σπουδαστές είναι το “κοινό” του Υπουργείου Παιδείας. Τα νοσοκομεία επίσης διαθέτουν για τους ασθενείς τους (κοινό), τμήματα-κλινικές ανάλογα με τις παθήσεις (καρδιολογικό, ορθοπαιδικό, παθολογικό κ.ά.). Πλεονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί και η τυποποίηση των ενεργειών που παρέχονται στον εκάστοτε ενδιαφερόμενο, αρκεί να εντοπίσει γρήγορα τις κατηγορίες των πολιτών στις οποίες αυτές απευθύνονται.

## Δ. Οργάνωση κατά Τύπο

Περιλαμβάνει αποκεντρωτικά διοικητικά συστήματα, όπως η αυτοδιοίκηση α΄ και β΄ βαθμού (δήμοι, νομαρχίες, περιφέρειες), εφαρμόζοντας τα άρθρα 101 και 102 του Συντάγματος<sup>28</sup>. Στο άρθρο 101 αναφέρεται ότι “τα περιφερειακά όργανα του κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους”. Επίσης δίνει τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλίας, βασιζόμενη στην ιεραρχική πυραμίδα.

### 3.2.2Η Έννοια του Εύρους Ελέγχου (SpanOfControl)

Ο πρώτος λόγος δημιουργίας θέσεων προϊσταμένων, είναι η ανάγκη για δημιουργία ενός κατάλληλου τρόπου συντονισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι εκάστοτε στόχοι που θέτει η οργάνωση. Άλλος ένας λόγος είναι η κάθετη ιεραρχική δομή οποία επιφέρει παράλληλα και την αύξηση των θέσεων που αφορούν την διοίκηση των εργαζομένων. Τελευταίος λόγος, είναι ο συνολικός έλεγχος ο οποίος ενεργείται από την ανώτερη διοίκηση.

Συμπερασματικά, το “εύρος ελέγχου” καθορίζει τον αριθμό των υφισταμένων που μπορεί να επιβλέψει ένας προϊστάμενος και συχνά αναφέρεται και στον αριθμό των επιπέδων ιεραρχίας καθορίζοντας έτσι της μορφή που θα έχει η δομή της οργάνωσης<sup>29</sup>.

Επιπρόσθετα, η κάθε οργάνωση ανάλογα με τα δεδομένα που έχει, μπορεί να εφαρμόσει το πιο κατάλληλο εύρος ελέγχου για την λειτουργία της. Το εύρος ελέγχου συνδέεται άμεσα με την κάθετη διάσταση τις διοικητικής πυραμίδας, διότι με αυτό τον τρόπο καθορίζεται το ύψος. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο μικρό είναι το εύρος ελέγχου τόσο η διοικητική πυραμίδα

<sup>28</sup>Σύνταγμα της Ελλάδας (2013).

<sup>29</sup>Μπουραντάς Δ., Μάνιατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Μπένος, Αθήνα (2002).

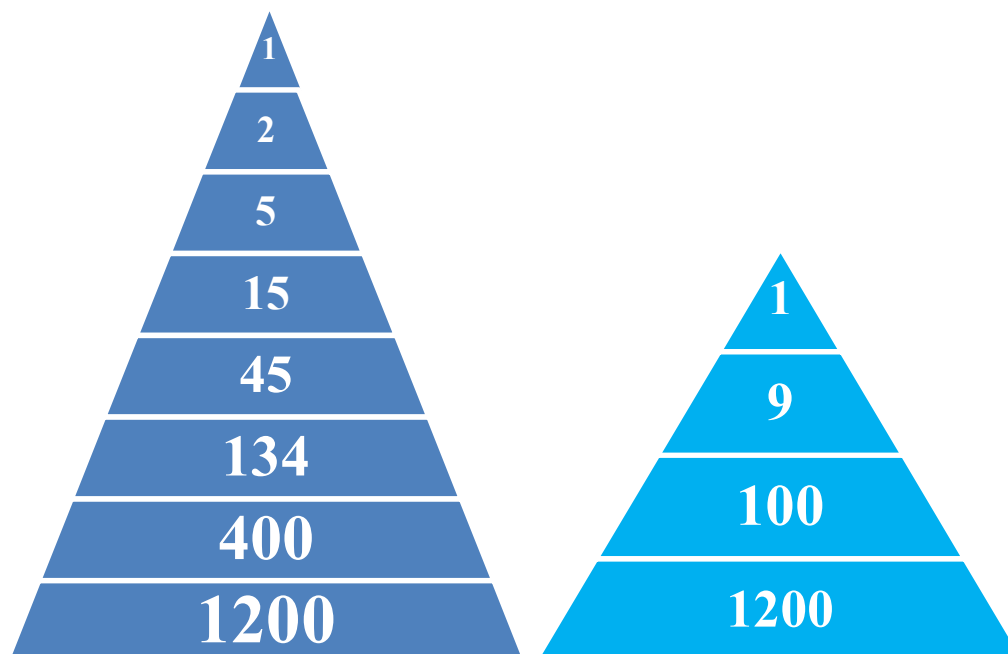


θα είναι ψηλή και στενή, ενώ όσο πιο μεγάλο είναι το εύρος ελέγχου, η πυραμίδα θα γίνεται πιο χαμηλή και πλατιά

“υψηλή ιεραρχική δομή” “χαμηλή ιεραρχική δομή”

εύρος ελέγχου 3

εύρος ελέγχου 12



*Σχήμα 5: Εύρος ελέγχου και ιεραρχικά επίπεδα (ιδία επεξεργασία)*

Για παράδειγμα, όπως φαίνεται και από το σχ.5, έστω ότι έχουμε μια επιχείρηση με 1200 θέσεις εργασίας. Εάν καθορίσουμε το εύρος διοίκησης σε (3) υφισταμένους ανά προϊστάμενο, απαιτούνται (602) θέσεις προϊσταμένων και δημιουργούνται (7) επίπεδα ιεραρχίας, τα οποία καθορίζουν μια “υψηλή” ιεραρχική δομή, ενώ όταν το καθορίσουμε σε (12) υφισταμένους, απαιτούνται (100) προϊστάμενοι ενώ παράλληλα συγκροτούνται (3) επίπεδα ιεραρχίας με μία πεπλατυσμένη ιεραρχική διάρθρωση.

### 3.2.3 Οργανόγραμμα

Είναι η σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής δομής και αποτελεί την γραφική αναπαράσταση των μερών της οργάνωσης. Κύριος στόχος, είναι η δημιουργία ενός “γεωγραφικού χάρτη”, στον οποίο απεικονίζονται σχηματικά και οι αποφάσεις που έχουν ληφθεί στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού, ως εξής:

- Τα κύρια και δευτερεύοντα τμήματα της οργάνωσης.
- Οι θέσεις και οι τίτλοι εργασίας.
- Οι γραμμές εξουσίας, δηλαδή ο καθορισμός των προϊσταμένων και των υφισταμένων.
- Η τοποθέτηση των εργαζομένων στην δομή της οργάνωσης.
- Το αντικείμενο απασχόλησης του κάθε εργαζόμενου.
- Το Ιεραρχικό σύστημα.
- Οι απαραίτητες ροές πληροφοριών.

### **3.3 Μειονεκτήματα και Πλεονεκτήματα των Ιεραρχικών Επιπέδων**

Ανάλογα με τον αριθμό των ιεραρχικών θέσεων που έχει ο κάθε οργανισμός, καθορίζονται και τα διοικητικά κόστη. Παράλληλα όμως, δημιουργούνται τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα, όπως:

#### Μειονεκτήματα

- Η αποτελεσματικότητα και πολυπλοκότητα των επιπέδων, εξαρτάται άμεσα από τον αριθμό τους. Αυτό ισχύει, διότι όσο αυξάνονται οι βαθμίδες, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα εμφάνισης λάθους στις πληροφορίες και στο υλικό που η εκάστοτε βαθμίδα επεξεργάζεται και διαμοιράζεται. Γι' αυτό τον λόγο και δημιουργούνται ασάφειες και παρερμηνείες όσο αφορά την ορθή κατανόηση των πολιτικών, των στρατηγικών κλπ, του οργανισμού.
- Λόγω της δυσκολίας εντοπισμού της ευθύνης και εξουσίας σε μία οργάνωση, ο προγραμματισμός και έλεγχος της γίνεται πιο δύσκολος.
- Εξαιτίας της αλλοίωσης της δομής του οργανισμού, μειώνεται η αποτελεσματικότητα και ευνοείται η παράκαμψη αυτών.

- Οδηγούν σε αποκέντρωση, λόγω της μείωσης της αυτονομίας και κατ'επέκταση της απόδοσης των υφισταμένων που οφείλεται στον στενότερο έλεγχο από τους προϊσταμένους.

#### Πλεονεκτήματα

- Διευκολύνεται η διοίκηση, η επικοινωνία, ο έλεγχος, η εκπαίδευση, ο προσδιορισμός των στόχων κ.α. λόγω του μειωμένου αριθμού των υφισταμένων που μπορεί να έχει ένας προϊστάμενος.
- Βασιζόμενοι στην θεωρία των ομάδων, οι πολλές βαθμίδες οδηγούν σε πιο αποτελεσματικές ομάδες, οι οποίες αποτελούνται από 5-7 μέλη.
- Όσο μικρότερο είναι το εύρος εποπτείας, τόσο δημιουργούνται περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγές στους υφισταμένους των τμημάτων.

### **3.4 Δημόσια Διοίκηση – Λειτουργία και Στόχοι**

Είναι κοινά αποδεκτό, ότι η δημόσια διοίκηση, τα τελευταία χρόνια διακατέχεται από μία βαθιά και γενικευμένη κρίση. Αυτό οφείλεται κυρίως στην αδυναμία εξεύρεσης μιας πολιτικής αναδιοργάνωσης, η οποία θα βοηθήσει στον εκσυγχρονισμό και στην πιο αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία του ΔΤ. Η χαμηλή αποδοτικότητα, η ελλειπής αποκέντρωση, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η αναξιοκρατία, η αδιαφάνεια, η ασάφεια των αρμοδιοτήτων και η γραφειοκρατία, αποτελούν ορισμένα από τα χαρακτηριστικά αυτής της κρίσης. Σημαντικός παράγοντας, σε όλη αυτή την αδυναμία λειτουργίας, σύμφωνα με μία μεγάλη πλειονότητα πολιτών και με την υποστήριξη της εκάστοτε κυβέρνησης, αποτελούν οι εργαζόμενοι, μέσω φαινομένων όπως η αδιαφορία, η τεμπελιά, το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο κ.α. Η γενικευμένη όμως αυτή μορφή, δεν ευνοεί τους ευσυνείδητους εργαζόμενους και τους αφαιρεί την κοινωνική στήριξη και αναγνώριση που χρειάζονται, προκειμένου να συνεχίσουν να λειτουργούν αποτελεσματικά και με διαφάνεια.

### **3.4.1. Λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.**

Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, για να είναι ομαλή και αποτελεσματική, οφείλει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά<sup>30</sup>:

- α. Βελτιωμένη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών.
- β. Αποτελεσματική διαχείριση των πόρων.
- γ. Περιορισμός της κεντρικής διοίκησης, όσον αφορά τον προσδιορισμό των κύριων αναπτυξιακών στόχων.
- δ. Διοικητική αποκέντρωση, βασιζόμενη σε μία ουσιαστική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και πόρων στους ΟΤΑ και σε μία θεσμοθετημένη αιρετή Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση.
- ε. Επανακαθορισμός των αρμοδιοτήτων της κεντρικής διοίκησης.
- στ. Σαφή καθορισμό των πολιτικών επιδιώξεων που οφείλει να πραγματοποιήσει κάθε τομέας σε μια Δημόσια Διοίκηση.
- ζ. Επαναπροσδιορισμός του σκοπού, της διάρθρωσης και της λειτουργίας κάθε υπηρεσίας.
- η. Εφαρμογή των πληροφοριακών συστημάτων στους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης.
- θ. Ανάπτυξη τμημάτων προγραμματισμού και έρευνας, μέσω της αξιοποίησης κατάλληλου επιστημονικού δυναμικού.

### **3.4.2. Στόχοι Δημόσιας Διοίκησης**

Σύμφωνα με τον νόμο Ν. 3230/2004, έχουν θεσπιστεί πολλές αλλαγές στην οργάνωση της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Κρίθηκε λοιπόν αναγκαία η δημιουργία ενός ειδικά σχεδιασμένου προγράμματος, το οποίο ονομάστηκε «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

---

<sup>30</sup>Rammata, M.(2011). Modern Greek public administration: between Bureacracy and Management (in Greek). Athens: Kritiki Publications.

Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013»<sup>31</sup>. Σύμφωνα με το εν λόγω Πρόγραμμα αξιοποιείται ο προσανατολισμός του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (Ε.Κ.Τ.) για την βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, ακολουθώντας την Αναθεωρημένη Στρατηγική της Λισσαβόνας.

Η μεταρρύθμιση αυτή, στοχεύει στα εξής:

α) Ενίσχυση της διάρθρωσης της κεντρικής και περιφερειακής διοίκησης, καθώς και της Τ.Α.

β) Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου, όσον αφορά την οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

γ) Κατάρτιση των στελεχών στο ευρύτερο ΔΤ.

δ) Ενίσχυση της γυναικείας παρουσίας στα κέντρα λήψης αποφάσεων.

Στόχος του προγράμματος είναι η αντιμετώπιση των σημαντικότερων ελλείψεων της Δημόσιας Διοίκησης, με την βοήθεια ενός ολοκληρωμένου συνόλου παρεμβάσεων, καθώς και την στήριξη για τον σχηματισμό δημόσιων πολιτικών, χωρίς να περιλαμβάνει σχεδιασμό και υλοποίηση ενός επιχειρησιακού προγράμματος, καθορισμένο χρονοδιάγραμμα, διαδικασίες παρακολούθησης και άλλους πόρους. Για τις ανάγκες της μεταρρύθμισης, η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως «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. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν»<sup>32</sup>.

Το αποτέλεσμα της μεταρρύθμισης, αναμένεται να είναι ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης, με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και λειτουργικότητας έτσι ώστε να είναι πιο ανοικτή και προσπελάσιμη στον πολίτη.

<sup>31</sup> Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013. <https://www.ypes.gr/dioikitiki-metarrythmisi-2007-2013/> (προσπελάστηκε την 05/12/21)

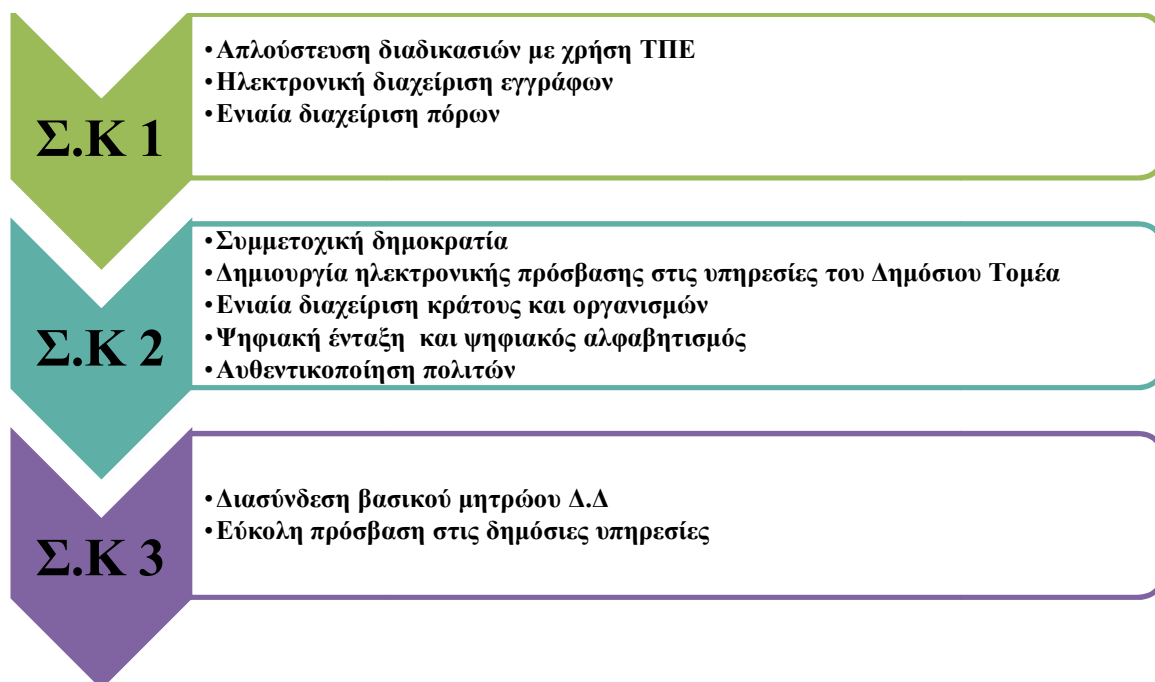
<sup>32</sup> Νόμος 3230/2004, ΦΕΚ 44/11.2.2004, [http://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230\\_04.htm](http://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230_04.htm) (προσπελάστηκε την 05/12/21).

### 3.5 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)

Η σύγχρονη λειτουργία του δημόσιου φορέα, έχει υιοθετήσει ένα καινούργιο τρόπο προσέγγισης, όσον αφορά την διοίκηση, χρησιμοποιώντας μεθόδους μάνατζμεντ του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του. Η προσέγγιση αυτή, ονομάζεται Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) και οργανώνει τις δράσεις του, βασιζόμενο στις ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών και Οργανισμών.

Όπως υποστηρίζει ο Δρ Π. Καρκατσούλης «η ταχύτατη ανάπτυξη του ΝΔΜ έχει ως αποτέλεσμα την αποσπασματική πληροφόρηση και γνώση, καθώς και τη συνακόλουθη δημιουργία ασαφειών και συγχύσεων»<sup>33</sup>.

Για την ενσωμάτωση του ΝΔΜ στο ΔΤ, απαιτείται τόσο η κατανόηση όσο και η εφαρμογή των ακόλουθων τριών στρατηγικών κατευθύνσεων:



*Σχήμα 6: Στρατηγικές κατευθύνσεις (ιδία επεξεργασία)*

Όπως φαίνεται και από το σχ.6, οι στρατηγικές κατευθύνσεις διακρίνονται σε τρία ανεξάρτητα στάδια<sup>34</sup>.

<sup>33</sup>Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, εξελίξεις, προοπτικές, [http://www.vprc.gr/7/6/1\\_gr.html](http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html), (προσπελάστηκε την 06/12/21).

<sup>34</sup>Στρατηγικές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1383>, (προσπελάστηκε την 06/12/21).

Η πρώτη κατεύθυνση, αναφέρεται στον εκσυγχρονισμό του Κράτους και της Διοίκησης και τα οφέλη που αυτή προσκομεί είναι τα ακόλουθα:

- Βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, μέσω βελτιωμένης ποιότητας παροχής υπηρεσιών.
- Αύξηση της αποδοτικότητας.
- Ελαχιστοποίηση του κόστους της Δημόσιας Διοίκησης.
- Μείωση του κόστους και χρόνου για την αποστολή και λήψη εγγράφων, μεταξύ των δημόσιων φορέων.
- Αυτοματοποίηση των διαδικασιών σχετιζόμενων με έγγραφα.
- Τόνωση της διαφάνειας.
- Εξοικονόμηση ανθρωποωρών.

Η δεύτερη κατεύθυνση, αναφέρεται στην επανασύνδεση των πολιτών με το Κράτος και την Δημόσια Διοίκηση και επιφέρει τα εξής οφέλη:

- Ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη και ταυτοχρόνως καθοριστική μείωση του κόστους παροχής της δημόσιας υπηρεσίας.
- Αύξηση της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.
- Εύχρηστη και γρήγορη πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες.
- Ελαχιστοποίηση του ψηφιακού κενού και ενδυνάμωση της κοινωνικής ένταξης.
- Αναβάθμιση στην απασχόληση και στην βιωσιμότητα των πολιτών.
- Αναβάθμιση του βαθμού απόδοσης των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης.

- Διασφάλιση όσο αφορά την δυνατότητα συμμετοχής πολιτών και επιχειρήσεων στο σύγχρονο κράτος.

Η τρίτη και τελευταία κατεύθυνση αφορά στον συντονισμό των οριζόντιων πολιτικών ΤΠΕ στην Δημόσια Διοίκηση, με τα παρακάτω οφέλη:

- Έγκυρες και άμεσα διαθέσιμες πληροφορίες για την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Οικονομική ανάπτυξη και τη διαφάνεια, μέσω της παραγωγής εφαρμογών και υπηρεσιών προστιθεμένης αξίας.

### 3.6 Προβλήματα και Ιδιαιτερότητες του Δημοσίου Τομέα

Η λειτουργία του ΔΤ, ήταν από παλιά δυσλειτουργική και οδηγούσε σε πολλαπλά προβλήματα, με άμεσο αντίκτυπο συνήθως στους πολίτες. Η σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, βοήθησε στην κατανόηση των προβλημάτων αυτών, τα οποία ήταν αδύνατο να προσδιοριστούν με άλλο τρόπο. Η ενσωμάτωση της πληροφορικής και της τεχνικής της ΔΓ, ενίσχυσε κατά πολύ την προσπάθεια επίλυσης των προβλημάτων και επιπροσθέτως λειτούργησαν ως το πιο σημαντικό εργαλείο για την μεταρρύθμιση του ΔΤ. Τα αποτελέσματα της μεταρρύθμισης αυτής, έχουν ήδη γίνει εμφανή, όπως η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και η αποτελεσματικότερη λειτουργία στη λογική του ιδιωτικού τομέα.

Για να φτάσουμε όμως σε αυτό το σημείο και για να μπορέσει να ενσωματωθεί η ΔΓ στην επίλυση, πρωταρχικό μέλημα ήταν η αναγνώριση των προβλημάτων του ΔΤ<sup>35</sup>. Η χαμηλή χρήση της πληροφορικής και τεχνολογίας, η απουσία διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης των διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων, η αδυναμία παρακολούθησης, ελέγχου και ανατροφοδότησης, η υπερβολική γραφειοκρατία όπως και το ανύπαρκτο εξειδικευμένο προσωπικό, αποτελούν μόνο ορισμένα από τα προαναφερθέντα προβλήματα.

Η εφαρμογή του ΝΔΜ, έχει κατευθύνει τον ΔΤ σε ένα τρόπο διοίκησης όπου υπάρχουν σαφείς πλέον στόχοι, οι οποίοι με οδηγό την ΔΓ, επιφέρουν ήδη θετικά αποτελέσματα και εφαρμογή νέων μοντέλων διοίκησης όπως της Ολικής Ποιότητας, των Μέσω Στόχων, της Απόδοσης, της Γνώσης και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης<sup>36</sup>.

<sup>35</sup>Μπαμπαλιούτας Λ., (2007). Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

<sup>36</sup>Ρωσσίδης, Ι., (2014) Εφαρμογές του επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ελλάδα, Αθήνα: Σταμούλη.



### 3.7 Γενικό Πλαίσιο ΔΓ στο Δημόσιο Τομέα

#### 3.7.1 Ανάγκη για ένα Γενικό Πλαίσιο ΔΓ στο Δημόσιο Τομέα

Με την πάροδο του χρόνου, έχουν προταθεί από πολλούς ερευνητές διάφορα πλαίσια, μοντέλα και προοπτικές ΔΓ. Οι Holsapple και Joshi (1999)<sup>37</sup> έχουν κάνει μία ανάλυση, των βασικών πλαισίων της ΔΓ και υποστηρίζουν ότι υπάρχει άμεση ανάγκη για την δημιουργία ενός ολοκληρωμένου και ενιαίου πλαισίου, το οποίο απεικονίζει την φύση της ΔΓ.

Παρά τα πολλά προτεινόμενα μοντέλα, εντούτοις ελάχιστα βρίσκουν εφαρμογή στο ΔΤ, λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών που έχει από τον ιδιωτικό.

Για αρχή, ενώ ο ΔΤ εξαρτάται και βασίζεται στα «ενδιαφερόμενα μέρη» (δηλαδή τους πολίτες, την κρατική και τοπική αυτοδιοίκηση και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις), ο ιδιωτικός είναι εξαρτώμενος από τους «μετόχους». Γεγονός που σημαίνει ότι όταν οι κυβερνήσεις πρέπει να πάρουν μία απόφαση, οφείλουν να λάβουν υπόψη τα συμφέροντα περισσότερων ενδιαφερόμενων μερών από ότι ο ιδιωτικός.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που υπάρχει στην μεταξύ τους σύγκριση, αποτελεί ο ανταγωνισμός. Αυτό συμβαίνει διότι ενώ ο ιδιωτικός τομέας οφείλει να είναι σε συνεχή επαγρύπνηση, προκειμένου να έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων του, εν αντιθέσει ο δημόσιος δεν αναγνωρίζει καθόλου αυτού του είδους την «απειλή».

Αποτέλεσμα των δύο προαναφερθέντων χαρακτηριστικών, είναι η ανάγκη ανάπτυξης και εφαρμογής, ενός γενικού πλαισίου ΔΓ για τον ΔΤ, το οποίο θα οδηγήσει σε μελλοντικά οφέλη.

#### 3.7.2 Στοιχεία για Πλαίσιο ΔΓ του Δημόσιου Τομέα

Τα απαραίτητα και βασικά στοιχεία, για την δημιουργία ενός γενικού πλαισίου ΔΓ στον ΔΤ είναι τα άτομα, η τεχνολογία και οι διαδικασίες. Από αυτούς τους παράγοντες, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο ουσιώδες συστατικό, διότι η ΔΓ συναρτάται από τα άτομα που είναι πρόθυμα να ανταλλάξουν και να επαναχρησιμοποιήσουν την γνώση.

##### ❖ Άνθρωποι

Η ανάγκη για διαμοίραση της αποκτηθείσας γνώσης μεταξύ των ανθρώπων, των διαφόρων μονάδων και των διαφορετικών οργανωσιακών επιπέδων στον ΔΤ, αποτελεί ίσως

---

<sup>37</sup>Holsapple, C.W., and Joshi, K.D. (1999), "Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks", Proceeding of the 32nd Hawaii International Conference on System Science.

το μεγαλύτερο «αγκάθι» για την σωστή λειτουργία του. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στον ΔΤ, προκειμένου να μοιράσουν την γνώση, απαιτούν ή αναμένουν την οποιαδήποτε ανταμοιβή από τους άμεσα ανώτερους τους.

Για να μπορέσει να αλλάξει αυτή η τοποθέτηση και η συμπεριφορά, πρέπει να αναπτυχθεί μια κουλτούρα ανταλλαγής πληροφοριών. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται ένα πλαίσιο, το οποίο αφορά στα εξής:

1. Ενημέρωση αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τις αλλαγές που θα επιφέρει η ΔΓ σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

2. Δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Ο βαθμός εμπιστοσύνης συνδέεται άμεσα με την ανταλλαγή γνώσεων, διότι αν υπάρχει εμπιστοσύνη σε μεγάλο βαθμό, οι άνθρωποι είναι πιο πρόθυμοι να μοιράζονται την γνώση.

3. Καλλιέργεια ενός νέου προτύπου ηγέτη, ο οποίος θα προωθεί την ανταλλαγή γνώσης.

4. Καθιέρωση επίσημης ανταμοιβής καθώς επίσης και ενός συστήματος αναγνώρισης στην οποιαδήποτε μορφή ανταλλαγής γνώσης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να επιβραβεύονται και να αναγνωρίζονται, όχι μόνο για την ικανότητα κοινής διαχείρισης των δεδομένων με συναδέλφους αλλά και για το κατά πόσο είναι πρόθυμοι να αξιοποιήσουν τις γνώσεις αυτών. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η ανταμοιβή, αναγκαία προϋπόθεση είναι να γίνει αναγνώριση της. Αυτό μπορεί να γίνει με την αναγνώριση της συμμετοχής τους στη διαδικασία δημιουργίας ιδεών, το οποίο μπορεί να συσχετιστεί με την αξιολόγηση, τις επιδόσεις ακόμα και με τις χρηματικές και άλλες αμοιβές.

#### ❖ Διαδικασίες

Το εν λόγω πλαίσιο, προτείνει την αντιμετώπιση ζητημάτων σχετικά με τις διαδικασίες και τις τεχνικές ΔΓ, ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια:

1. Καθορισμός των δυνατοτήτων, εκτίμηση των στρατηγικών δεξιοτήτων και γνωστικών τομέων, αξιολόγηση του βαθμού εμπειρίας σε όλους τους τομείς της γνώσης και εστίαση στη γεφύρωση του χάσματος που υπάρχει ανάμεσα στις υπάρχουσες και απαιτούμενες γνώσεις.

2. Απόκτηση, επισημοποίηση και τεκμηρίωση της αποκτηθείσας γνώσης, τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές.

3. Εκτίμηση των αποκτηθέντων γνώσεων καθώς επίσης και φιλτράρισμα αυτών, προκειμένου να δημιουργηθούν κατάλληλες πληροφορίες.

4. Ταξινόμηση των ήδη φιλτραρισμένων γνώσεων σε τυπική μορφή και προσθήκη στην οργανωτική μνήμη με σκοπό την ανασκόπηση και την περιοδική ενημέρωση.

5. Διάθεση της γνώσης που υπάρχει στην οργανωτική μνήμη, στους χρήστες της γνώσης.

6. Χρήση της γνώσης, για την εκτέλεση καθηκόντων όπως η επίλυση προβλημάτων και η λήψη αποφάσεων.

7. Εξεύρεση καινούργιων γνώσεων, μέσα από διάφορες διαδικασίες όπως έρευνες, βέλτιστες πρακτικές, πιλοτικές μελέτες και εξόρυξη δεδομένων.

#### ❖ **Τεχνολογία**

Η τεχνολογία χρησιμοποιείται σε όλες σχεδόν τις διαδικασίες της ΔΓ, παρέχοντας διάφορες τεχνολογικές λύσεις, με αποτέλεσμα όπως αναφέρει και ο Ashon, et al(2002), το πρόβλημα να είναι η επιλογή της κατάλληλης κάθε φορά λύσης<sup>38</sup>. Παρόλα αυτά και μολονότι η τεχνολογία και οι ΤΠΕ, συνεισφέρουν στην επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων και παρέχει ένα μεγάλο βαθμό διευκόλυνσης, δεν αποτελεί μία ολοκληρωμένη λύση.

Το προτεινόμενο πλαίσιο εδώ, προκειμένου να εισάγει αλλαγές βασιζόμενες στην τεχνολογία, περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια<sup>39</sup>:

1. Προσδιορισμός του κατάλληλου υλικού και λογισμικού, έτσι ώστε να ταιριάζει στις διαδικασίες του εκάστοτε οργανισμού, αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό που θα τα χειριστεί.

2. Δημιουργία υποδομής, προσδιορισμένη κάθε φορά, από τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι.

---

<sup>38</sup>Ashon et.al. 2002, Knowledge management: issues, challenges and opportunities for governments in the new economy.

<sup>39</sup>Cong, X. και Pandya K.V. (2003) «Issues of Knowledge Management in the Public Sector» Electronic Journal of Knowledge Management, I(2), s.s. 25-32 University of Luton, UK, [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)(προσπελάστηκετην10/12/21).

3. Δημιουργία ενός intranet, για εκτεταμένη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού, με σκοπό την εύκολη διαμοίραση της γνώσης.

4. Δημιουργία μιας εικονικής πλατφόρμας γνώσης, προσβάσιμης διαμέσου ενός εσωτερικού δικτύου, στην οποία η σιωπηρή γνώση θα διαμοιράζεται μέσω διαφόρων μέσων όπως email, ομαδικές συζητήσεις, δωμάτια συνομιλίας, ήχος και τηλεδιάσκεψη.

5. Οργάνωση και αποθήκευση της γνώσης έτσι ώστε η πρόσβαση αλλά και ανάκτηση σε αυτή, να είναι αποτελεσματικότερη και ταχύτερη.

6. Εξατομικευμένη πρόσβαση στην γνώση για την βελτίωση στην εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση πολιτών μιας επιχείρησης, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι οργανισμοί κ.α.

### 3.8 Τεχνικές Μέτρησης ΔΓ

Η μέτρηση της γνώσης είναι ένας από τους τέσσερις βασικούς παράγοντες στους οποίους στηρίζεται κάθε στρατηγική ΔΓ κατά τον σχεδιασμό της στρατηγικής σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Για να γίνουν χρήσιμες οι μετρήσεις, θα πρέπει να είναι εστιασμένες στους στόχους που θέτει η κάθε επιχείρηση και να έχουν απήχηση στους εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει, διότι όταν μια τεχνική μέτρησης που έχει ήδη επιλεγεί, επιδρά αρνητικά στο ηθικό των εργαζομένων, είτε δεν είναι ορθά τεκμηριωμένη είτε δεν είναι σωστά δικαιολογημένη, οδηγεί σε κατάργηση των μελλοντικών οφελών του οργανισμού στο οποίο εφαρμόζεται. Γι' αυτό τον λόγο οι υπεύθυνοι της ΔΓ, αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα τις επιλεγμένες τεχνικές μέτρησης (κάθε έξι έως δώδεκα μήνες) προκειμένου να αποφασιστεί εάν και κατά πόσο εξακολουθούν να είναι λειτουργικές και κατάλληλες και να επιλεγθούν νέες. Με τον τρόπο αυτό εξαλείφουν τα προβλήματα πριν αυτά επεκταθούν περισσότερο<sup>40</sup>.

Οι τεχνικές μέτρησης δομούνται σε πέντε στάδια, κατά τα οποία οι μετρήσεις αυξάνονται σταθερά.

---

<sup>40</sup>J. Wateridge, How can IS/IT projects be measured for success?, Int J ProjManag, 16 (1998) 59-63.

## **ΣΤΑΔΙΟ 1**

Στο στάδιο αυτό, ανήκει η έμπνευση του οράματος από τον εκάστοτε υπεύθυνο για την ΔΓ στον οργανισμό. Είναι περισσότερο θεωρητικό και αναλαμβάνει να βρει τους τομείς στους οποίους ο οργανισμός πρέπει να βελτιωθεί. Εφαρμόζεται κατά την διάρκεια του οργανωτικού σχεδιασμού, μέσω συνεντεύξεων των εργαζομένων από τον υπεύθυνο, εστιάζοντας σε θέματα αξιολόγησης όλων των πεδίων που αφορούν τον οργανισμό<sup>41</sup>. Η διαδικασία αυτή, ενισχύει την προσπάθεια μείωσης του χαμένου χρόνου και κατά συνέπεια και των χρημάτων.

## **ΣΤΑΔΙΟ 2**

Σε αυτό το στάδιο, ανήκει ο πρακτικός προσδιορισμός της έννοιας της ΔΓ, καθώς γίνεται προσπάθεια για την πιθανότητα εφαρμογής της, έτσι ώστε τελειώνοντας το στάδιο να υπάρχει ένας οδηγός για συγκεκριμένες αρχές ΔΓ<sup>42</sup>. Θα πρέπει να γίνει εστίαση στον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθούν και θα προωθηθούν σχέδια και ιδέες για να μπορούν να γίνουν οι μετρήσεις τις οποίες στη συνέχεια θα συγκριθούν με αντίστοιχες του οργανισμού. Οι μετρήσεις αφορούν στη δυνατότητα εφαρμογής των τεχνικών ΔΓ, στις στρατηγικές ανάπτυξης της ΔΓ και στο επίπεδο προόδου.

## **ΣΤΑΔΙΟ 3**

Αυτό το στάδιο, με την βοήθεια διεξαγωγής πιλοτικών ερευνών, ενισχύει τον οργανισμό στην καλύτερη εφαρμογή της ΔΓ. Με την βοήθεια προκαθορισμένων ταξινομήσεων και μετρήσεων αναπτύσσονται συμπεράσματα, που βοηθούν τον οργανισμό να εντοπίσει τα τμήματα που χρήζουν βελτίωσης. Τα μέτρα με τα οποία θα γίνουν οι ταξινομήσεις βασίζονται πάνω στις διαστάσεις της διαδικασίας, του πολιτισμού, του περιεχομένου, της πληροφορίας, της τεχνολογίας και των ανθρώπων.

## **ΣΤΑΔΙΟ 4**

Η ΔΓ σε αυτό το στάδιο, αποτελεί το πιο κρίσιμο και βασικό εργαλείο για τον οργανισμό και μπορεί να καθορίσει εάν τα έργα και οι ιδέες των προηγούμενων σταδίων οδηγούν στην

---

<sup>41</sup>T. Cooke-Davies, The “real” success factors on projects, Int J ProjManag, 20 (2002) 185-190.

<sup>42</sup>K. Jugdev, R. Muller, A retrospective look at our evolving understanding of project success, ProjManag J, 36 (2005) 19.

βελτίωσή του. Αναλύονται οι πληροφορίες που αποκτήθηκαν, και τα κριτήρια με τα οποία διευκρινίζεται η καταλληλότητα των έργων, είναι αυτά που αφορούν στην σωστή εκτέλεση, διαχείριση, κατανόηση και καινοτομία. Το στάδιο αυτό, περιλαμβάνει επίσης και αξιολογήσεις των αξιών ενός οργανισμού και κατά πόσο μπορεί να συμβεί μια αλλαγή κουλτούρας. Μέσω των αξιολογήσεων, μπορούν να προσδιοριστεί η ικανότητα διαμοιρασμού της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων καθώς επίσης και το κατά πόσο η διοίκηση υποστηρίζει την ανταλλαγή γνώσης.

## **ΣΤΑΔΙΟ 5**

Στο στάδιο αυτό, η ανταλλαγή και η χρήση της γνώσης μετατρέπονται σε διοικητική ικανότητα. Τα μέτρα εδώ χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο της προόδου καθώς επίσης και για την παρακολούθηση της εξέλιξης του οργανισμού. Αποτελεί ένα κρίσιμο στάδιο στο οποίο ο οργανισμός μπορεί να βασιστεί.

### **3.9 Πληροφοριακά Συστήματα και ΔΓ**

Ένα πρόγραμμα που αφορά την ΔΓ, προκειμένου να είναι αποτελεσματικό σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να υποστηρίζεται από διάφορα συστήματα, που ονομάζονται πληροφοριακά. Τα συστήματα αυτά, είναι υπεύθυνα για την διεξαγωγή βασικών διεργασιών όπως η δημιουργία, η κωδικοποίηση, η διανομή και η κοινή χρήση της γνώσης. Για να μπορέσει η γνώση να διανεμηθεί κατάλληλα σε όλους τους εμπλεκόμενους σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, απαραίτητο εφόδιο αποτελούν τα πληροφοριακά συστήματα. Όπως είναι λογικό, ο σύνδεσμος της διανομής με τα συστήματα είναι τα γραφεία, καθόσον είναι αυτά στα οποία γίνεται ο συντονισμός της ροής των οποιοδήποτε εγγράφων<sup>43</sup>. Τα σημαντικότερα πληροφοριακά συστήματα, διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- ESS-Executive Support Systems (Συστήματα Υποστήριξης Διοίκησης)
- DSS-Decision Support Systems (Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων)
- MIS-Management Information Systems (Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης)

---

<sup>43</sup>LAUDON, C. KENNETH & LAUDON, P. JANE: «Management Information Systems: Managing the Digital Firm», 7<sup>th</sup> Edition 2002 Prentice Hall, (Chp.1<sup>st</sup>, Chp2<sup>nd</sup> & Chp12<sup>th</sup>).

- KWS-Knowledge Work Systems (Συστήματα Γνωστικής Εργασίας)
- OAS-Office Automation Systems (Συστήματα Αυτοματισμού Γραφείου)
- TPS-Transaction Processing Systems (Συστήματα Επεξεργασίας Συναλλαγών)

### 3.9.1. Διανομή Γνώσης Μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων

Τα συστήματα που υποστηρίζουν την διανομή γνώσης είναι τα OAS-Συστήματα Αυτοματισμού Γραφείου, τα οποία συνήθως εφαρμόζονται στα γραφεία, εφόσον εκεί γίνεται ο συντονισμός της διακίνησης των εγγράφων. Συγκεκριμένα βοηθούν στην δημιουργία, αποθήκευση, ανάκτηση, διάδοση, λήψη και διαχείριση όλων των εγγράφων που χειρίζεται ένας οργανισμός, όπως για παράδειγμα τα email, διάφορες βάσεις δεδομένων, τηλεδιασκέψεις, intranet κτλ.

### 3.9.2. Δημιουργία Γνώσης Μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων

Τα υποστηριζόμενα συστήματα σε αυτή την κατηγορία είναι της γνωστικής εργασίας (KWS) τα οποία καταφέρνουν να ενώσουν την νεοαποκτηθείσα γνώση με την υπάρχουσα. Συνήθως εφαρμόζονται στα ανώτερα κλιμάκια των εργαζομένων, για τον λόγο ότι είναι υπεύθυνα για τις αλλαγές ή νέες ευκαιρίες που θα δοθούν στους εργαζομένους και διότι ανάλογα με την αποτίμηση των ενεργειών τους μπορούν να προωθήσουν τυχόν αλλαγές οι οποίες θα ενισχύσουν στην λειτουργία του. Τέτοια συστήματα είναι τα CAM (Computer Aided Manufacturing), συστήματα εικονικής πραγματικότητας κτλ.

### 3.9.3. Κοινή Χρήση Γνώσης Μέσω Πληροφοριακών Συστημάτων

Η κοινή χρήση της γνώσης, συναντάται κυρίως σε ομάδες με σκοπό την ενίσχυση και προστασία των εργαζομένων που λειτουργούν σε ομάδες. Βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί η τεχνολογία της τεχνητής νοημοσύνης (AI), που βοηθάει στη σύλληψη και κωδικοποίηση της γνώσης. Διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- Συστήματα υποστήριξης ομάδας: Είναι υπεύθυνα για την διευκόλυνση των εργαζομένων στην συμπλήρωση ηλεκτρονικών φορμών ή βάσεων δεδομένων, στην ηλεκτρονική αλληλογραφία και γενικά στον συντονισμό εργασιών και στην

συνεργασία. Παραδείγματα τέτοιων συστημάτων είναι ο Microsoft Internet Explorer, Microsoft Office, υπηρεσίες MAIL κτλ.

- Δίκτυα εντός οργανισμού: Τα δίκτυα αυτά παρέχουν μία κοινή ηλεκτρονική πλατφόρμα η οποία διευκολύνει την ΔΓ δηλ. στα στάδια της σύλληψης, διαμοίρασης και αποθήκευσης των δεδομένων. Παραδείγματα είναι οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες chat, conferencing, οι διάφορες μηχανές αναζήτησης κτλ.
- Δια-επιχειρησιακά Δίκτυα: Είναι αρμόδια για την διαμοίραση και κοινή χρήση της γνώσης ανάμεσα στους εργαζομένους, στους πελάτες και στους προμηθευτές. Επιπλέον διαθέτουν την ικανότητα εξεύρεσης λύσεων στα όποια προβλήματα ανακύπτουν και παρέχει υψηλής ποιότητας ασφάλεια στα έγγραφα. Παραδείγματα είναι τοGoogleCloud, το Slack, το Asana κτλ<sup>44</sup>.

### 3.10 Κοινωνικά Δίκτυακαι ΔΓ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συχνά το φαινόμενο της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τους οργανισμούς. Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης πραγματοποιείται μέσω του Web 2.0<sup>45</sup>, το οποίο διαμέσου μιας σειράς διαθέσιμων καναλιών και υπηρεσιών λογισμικού<sup>46</sup>, επιτρέπει στους χρήστες να αναζητούν πληροφορίες, να επικοινωνούν και να συνεργάζονται μεταξύ τους, για την επίτευξη κοινών επιχειρηματικών στόχων. Τα κοινωνικά δίκτυα, μπορούν αφενός να υποστηρίξουν πρακτικές της ΔΓ καθώς και την συνεργασία των οργανισμών μέσω εικονικής επικοινωνίας για την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων, αφετέρου επιφέρουν επιζήμιες συνέπειες στον οργανισμό διότι οι παρεχόμενες δραστηριότητες χρήζουν επιπλέον ελέγχου ασφάλειας<sup>47</sup>. Ανεξαρτήτου αυτού του μειονεκτήματος, είναι κοινά αποδεκτό ότι η χρήση των κοινωνικών δικτύων, οδήγησε στην αύξηση της λειτουργικότητας, επειδή τα μέσα αυτά επιτρέπουν την ανταλλαγή γνώσης.

Παρά το γεγονός ότι αρκετοί ερευνητές αναγνωρίζουν τη σημασία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για τη ΔΓ, επί του παρόντος υπάρχουν λίγες μελέτες σχετικά με αυτοί οποίες εστιάζουν κυρίως στα παρακάτω τρία πεδία:

---

<sup>44</sup>SENG, CHAN VENG & ZANNES, ESTELLE & PACE, R. WAYNE: «The contributions of knowledge management to workplace learning», journal of Workplace Learning, Vol.14, No4,2002.

<sup>45</sup>Panahi, S., Watson, J., and Partridge, H., 2013. Towards tacit knowledge sharing oversocial web tools. Journal of Knowledge Management 17, 379-397.

<sup>46</sup>Schiama, G., Vuori, V., and Okkonen, J., 2012. Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. Journal of Knowledge Management 16, 592-603.

<sup>47</sup>Tuten, T.L., and Solomon, M.R., 2014. Social media marketing.



## 1. Υποστήριξη μέσω κοινωνικής δικτύωσης - πρακτικές ΔΓ

Αυτό το πεδίο εστιάζει:

α. Στις εικονικές κοινότητες<sup>48</sup>, όπου η παρέμβαση γνώσης από έναν ειδικό μπορεί να εξασφαλίσει τη δημιουργία και τη διάδοση της γνώσης σε συνεχή βάση.

β. Στις προθέσεις των εργαζομένων για χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όσο αφορά την ενίσχυση της εσωτερικής ανταλλαγής γνώσης, την χρησιμότητά τους και την εμπειρία που αποκτάται από την χρήση των<sup>49</sup>.

γ. Στις νέες μορφές συμπεριφοράς (π.χ. συγγραφή, πειραματισμός) που είναι δυνατές χάρη στη νέα βάση επικοινωνίας και που ενεργοποιούνται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης υποστηρίζοντας τη δημιουργία γνώσης σε οργανισμούς<sup>50</sup>.

δ. Στην διαχείριση διαφορετικών τύπων γνώσης (ατομική και συλλογική γνώση) και στη δυνατότητα ενσωμάτωσης μιας κοινωνικής συνεργατικής διάστασης σε αυτές τις δραστηριότητες<sup>51</sup>.

ε. Στη διευκόλυνση της σιωπηρής ανταλλαγής γνώσης, η οποία θεωρείται απαραίτητη στα νέα επιχειρηματικά μοντέλα.

## 2. Υποστήριξη μέσω κοινωνικής δικτύωσης ο πόρος «γνώσης»

Το πεδίο αυτό αναφέρεται:

α. Στην συμβολή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στους διαφορετικούς τύπους γνώσης καθώς και στη συνολική ποιότητα της βάσης γνώσεων.

---

<sup>48</sup>Barker, R., 2015. Management of knowledge creation and sharing to create virtual knowledge-sharing communities: a tracking study. *Journal of Knowledge Management* 19, 334-350.

<sup>49</sup>Behringer, N., and Sassenberg, K., 2015. Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees intentions to adopt new tools. *Computers in Human Behavior* 48, 290-296.

<sup>50</sup>Wagner, D., Vollmar, G., and Wagner, H.-T., 2014. The impact of information technology on knowledge creation. *Journal of Enterprise Information Management* 27, 31 – 44.

<sup>51</sup>Razmerita, L., Kirchner, K., and Nabeth, T., 2014. Social media in organizations: leveraging personal and collective knowledge processes. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 24, 74-93.

β. Στην επιρροή που ασκούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (άμεσα και έμμεσα) στους διαφορετικούς τύπους γνώσης όπως η δομική γνώση, το σχεσιακό κεφάλαιο και το κοινωνικό κεφάλαιο<sup>52</sup>.

γ. Στην ικανότητα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης να κάνουν την επικοινωνία ορατή, η οποία με τη σειρά της μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς στη μετά-γνώση τους.

### 3. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βοηθούν στην υπέρβαση των φραγμών διαχείρισης γνώσης

Το πεδίο αυτό περιλαμβάνει:

α. Την παροχή απαραίτητων πληροφοριών για αντιμετώπιση των προβλημάτων, τον εντοπισμό ατόμων με γνώση, την παροχή ενός εικονικού πλαισίου, την αξιοποίηση της συλλογικής σοφίας και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης<sup>53</sup>.

β. Τα διαδραστικά χαρακτηριστικά των εργαλείων κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιούνται για να ξεπεραστεί η εθνική κουλτούρα ως εμπόδιο στη ΔΓ μέσα στους οργανισμούς.

#### **3.11 Η Αύξηση της Αποτελεσματικότητας μέσω της Εφαρμογής της ΔΓ στον Δημόσιο Τομέα.**

Η ΔΓ έχει αναδειχθεί ως βασικός μοχλός για την βελτιωμένη απόδοση, την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της δημιουργικότητας και τη διευκόλυνση της καινοτομίας. Είναι μια σύγχρονη διεπιστημονική διαδικασία αξιοποίησης της γνώσης και των πληροφοριών ενός οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι.

Σημαντικός παράγοντας για την εύρυθμη λειτουργία μιας υπηρεσίας είναι η χρήση της τεχνολογίας για την απλοποίηση και βελτιστοποίηση των κανόνων και διαδικασιών της. Στην Ελλάδα, η μελέτη που αφορά τις διαδικασίες στο ΔΤ και δη τις διοικητικές, με σκοπό την απλούστευσή τους, είναι ένας τρόπος για την αντιμετώπιση των όποιων προβλημάτων και

<sup>52</sup>Leonardi, P.M., 2014. Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research* 25, 796-816.

<sup>53</sup>Jalonen, H., 2014. A framework for dealing with fundamental knowledge problems through social media. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 44, 558-578.

προκλήσεων που δημιουργούνται κατά την διάρκεια της προσαρμογής της υφισταμένης γραφειοκρατίας σε έναν πιο σύγχρονο τρόπο. Σημαίνοντα ρόλο σε αυτό το εγχείρημα αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό και ειδικά οι γνώσεις που αυτό επιβάλλεται να έχει. Η ΔΓ, αποτελεί ένα από τα ανυπέρβελα προβλήματα στους δημόσιους οργανισμούς, για τους ακόλουθους λόγους:

- ✓ Το μεγαλύτερο μέρος της γνώσης είναι μη καταγεγραμμένη (tacit knowledge).
- ✓ Η γνώση η οποία είναι καταγεγραμμένη (explicit knowledge) είτε δεν κοινοποιείται σε όλους, είτε είναι ελλιπής.

Σε αυτό το σημείο, η ΔΓ έρχεται να προσφέρει μια ποικιλία τεχνικών μοντελοποίησης της γνώσης, προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητός ο μηχανισμός λειτουργίας μιας υπηρεσίας και να αναδειχθούν πιο εύκολα τυχόν προβλήματα και δυσλειτουργίες, έτσι ώστε η βελτιστοποίησή τους να γίνεται πιο εφικτή. Οι τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών διαμόρφωσαν ένα διαφοροποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η πρόσβαση σε πληροφορίες σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση των αγορών, έχει οδηγήσει στη ζήτηση για ολοένα μεγαλύτερη χρήση της γνώσης. Με γνώμονα την ζήτηση αυτή, ακολούθως θα παρουσιαστούν διάφορες μελέτες περίπτωσης (casestudies) οι οποίες θα βοηθήσουν στην κατανόηση της χρησιμότητας της ΔΓ στον ΔΤ.

### **3.12 Ιστορική Αναδρομή στις Γενιές της Δ.Γ**

Η ΔΓ με το πέρασμα των χρόνων βελτιώνεται, γεγονός που εξηγεί τον λόγούπαρξης ενός μεγάλου αριθμού ορισμών που αντανάκλα στην εξέλιξη της, η οποία έχει εξελιχθεί σε τουλάχιστον πέντε γενιές από την εμφάνισή της όπως παρακάτω:

#### 1<sup>η</sup> Γενιά

Η γενιά αυτή εστιάζει στα τεχνολογικά συστήματα της ΔΓ. Εμφανίστηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και επικεντρώθηκε σε τεχνολογικές συνεργασίες για την μεταφορά κυρίως της ρητής γνώσης. Η αποτελεσματικότητα της όμως δεν ήταν επαρκής για την ΔΓ, καθώς απέτυχε να μεταδώσει τη σιωπηρή γνώση, η οποία αποτελεί βασικό πλεονέκτημα των οργανισμών.

## 2<sup>η</sup> Γενιά

Η γενιά αυτή αναφέρεται στις ομαδικές συνεργασίες για την ΔΓ. Βασίστηκε στην ομαδική συνεργασία, στην ομαδική εργασία και στην ομαδική έρευνα. Ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έδωσε περισσότερο έμφαση στην ομάδα και τους ανθρώπους.

## 3<sup>η</sup> Γενιά

Η γενιά αυτή προσδιορίζει τις διαδικασίες γνώσης. Η εμφάνισή της έγινε στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και συνέδεσε τη ΔΓ με τη μαθησιακή διαδικασία και την οργάνωση μάθησης. Εστίασε κυρίως στην ενσωμάτωση και την ενεργοποίηση των νέων διαδικασιών γνώσης.

## 4<sup>η</sup> Γενιά

Η γενιά αυτή αναλύει την επιχειρησιακή στρατηγική της ΔΓ. Ξεκίνησε το 2001 με σκοπό η γνώση να χρησιμοποιηθεί ως στρατηγικό πλεονέκτημα. Τα αποτελέσματα ήταν εξαιρετικά, διότι μπόρεσε να δημιουργήσει πολύ υψηλή αξία στους οργανισμούς.

## 5<sup>η</sup> Γενιά

Η γενιά αυτή προσδιορίζει την διοργανωτική διοίκηση. Είναι η πιο πρόσφατη εξέλιξη και θεωρείται ως η επέκταση της ΔΓ. Οι οργανισμοί θα μπορούν να δημιουργήσουν πιο αποτελεσματικές ομάδες και πιο δυναμικές οικονομίες και κοινωνίες που βασίζονται στη γνώση.

Η ανάπτυξη της ΔΓ είναι μια ατέρμονη διαδικασία. Οι περιπτώσιολογικές μελέτες που περιγράφονται στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, αντιπροσωπεύουν διαφορετικές γενιές ανάπτυξης ΔΓ στην πραγματικότητα, ορισμένες πρακτικές μπορεί να οδηγούν στη μελλοντική γενιά της ΔΓ.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Αν γινόταν προσπάθεια για μια προφορική ή αφηρημένη περιγραφή της ΔΓ στις δημόσιες υπηρεσίες, θα καταλήγαμε στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιες υπηρεσίες διαθέτουν πληθώρα δεδομένων και πληροφοριών, που δυστυχώς στερούνται οργάνωσης. Η πρόσβαση στη γνώση, είναι ένας δύσκολος αγώνας δρόμου, ο οποίος συχνά οδηγεί σε δυσαρέσκεια και απογοήτευση.

Ο Kotter (1996) πρόβαλε μια διαδικασία 8 βημάτων, βάση της οποίας για να είναι πετυχημένη η διαδικασία αλλαγής σε έναν οργανισμό, πρέπει να πραγματοποιούνται τα εξής<sup>54</sup>:

1. Δημιουργία μιας αίσθησης επείγουσας ανάγκης για αλλαγή.
2. Δημιουργία μιας επιτροπής σχετικά με την καθοδήγηση.
3. Ανάπτυξη ενός οράματος και στρατηγικής.
4. Εξάπλωση του οράματος αλλαγής.
5. Κινητοποίηση – ενίσχυση των εργαζομένων για διευρυμένη δράση.
6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων ωφελειών.
7. Εδραίωση ωφελειών και δημιουργία περισσότερων αλλαγών.
8. Ενσωμάτωση των καινούργιων προσεγγίσεων στην κουλτούρα της εταιρείας.

Σύμφωνα με τον Kotter « η κουλτούρα είναι κανόνες συμπεριφοράς και κοινές αξίες μεταξύ μιας ομάδας ανθρώπων και οι αλλαγές σε μια ομάδα εργασίας, μια διαίρεση ή μια ολόκληρη εταιρεία μπορούν να αναιρεθούν, ακόμα και μετά από χρόνια προσπάθειας, επειδή οι νέες προσεγγίσεις δεν έχουν αγκυροβοληθεί σταθερά σε ομαδικά πρότυπα».

---

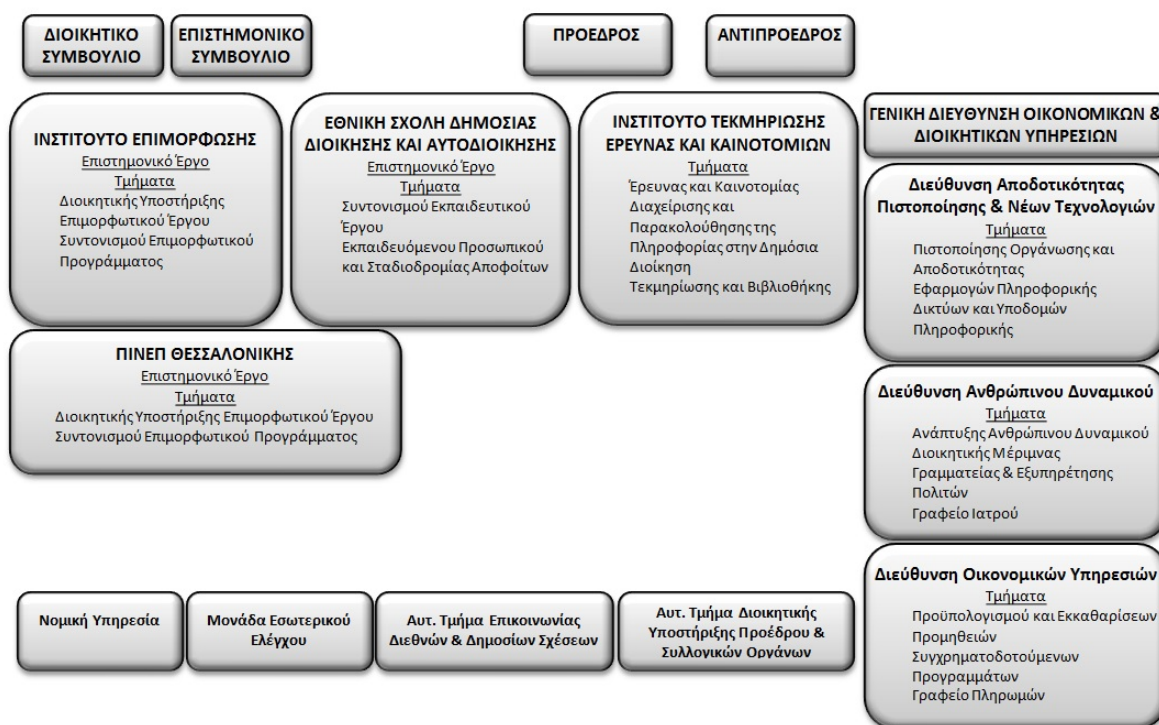
<sup>54</sup>Kotter, J.P., 1996. Leading Change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

## 4.1 Μελέτες Περίπτωσης

### 4.1.1 Η Περίπτωση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).

Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ), θεωρείται ως ένας από τους σπουδαιότερους και στρατηγικούς συντελεστές για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στην Δημόσια Διοίκηση και στη τοπική αυτοδιοίκηση. Υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών, είναι ΝΠΔΔ και θεωρείται ως κύριος φορέας του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» του ΕΣΠΑ 2014 -2020<sup>55</sup>.

Συμβάλει στην επίτευξη μιας πιο εύρυθμης διοίκησης που οδηγεί σε μία εξασφαλισμένη ποιότητα υπηρεσιών προς τους πολίτες, η οποία είναι δεδομένη και αποδεδειγμένη. Το οργανόγραμμά του είναι ιεραρχικό και αποτελείται από διευθύνσεις, αυτοτελή τμήματα, μονάδες και υπηρεσίες (εικ. 3).



Εικόνα 3. Οργανόγραμμα ΕΚΔΔΑ (πηγή <https://www.ekdd.gr>), προσπελάστηκε την 28/12/21.

Οι υπηρεσίες που διαθέτει στους εργαζόμενους στον δημόσιο φορέα είναι οι παρακάτω:

- Εκπαίδευση διοικητικών στελεχών, με επιτελικό και αναπτυξιακό χαρακτήρα.

<sup>55</sup>Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. <https://www.ekdd.gr> (προσπελάστηκε την 28/12/21).

- Αναβάθμιση του προσωπικού μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης.
- Εκσυγχρονισμός του τρόπου διοίκησης και λειτουργίας, βασιζόμενο στην έρευνα, την τεκμηρίωση και την καινοτομία.
- Βελτίωση του τρόπου οργάνωσης και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.
- Αναδιοργάνωση του τρόπου υλοποίησης των δημόσιων πολιτικών.

Συμμετέχει ενεργά σε προγράμματα του ΟΗΕ και του ΟΟΣΑ<sup>56</sup>, είναι μέλος του Δικτύου Διευθυντών Σχολών και Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Ευρωπαϊκής Ομάδας Δημόσιας Διοίκησης και της Διεθνούς Ένωσης Σχολών και Ινστιτούτων Δημόσιας Διοίκησης.

Ενισχύει την διοικητική μεταρρύθμιση με επιμορφωτικές δράσεις, μέσω καινοτόμων προγραμμάτων που έχουν υιοθετηθεί από πολλούς και διάφορους οργανισμούς- φορείς όπως η δημόσια διοίκηση χωρών- μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διεθνή εκπαιδευτικά ιδρύματα ή κέντρα ερευνών. Στο πλαίσιο αυτών των προγραμμάτων, εντάσσονται το ΙΝΕΠ και η ΕΣΔΔΑ, τα οποία αποτελούν τα πιο σημαντικά και ουσιαστικά προγράμματα του ΕΚΔΔΑ.

Επιπροσθέτως, παρέχει και ένα ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης των νεοδιοριζόμενων υπαλλήλων, το οποίο διαφοροποιείται στις εξής κατηγορίες: κεντρική διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, φορείς υγείας και ασφαλιστικοί φορείς. Σκοπό έχει να τους εμπλουτίσει με τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να μπορούν να ασκήσουν αποτελεσματικότερα τα καθήκοντά τους και να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους σε θέματα όπως: κρατική οργάνωση, στρατηγικές προτεραιότητες, εργαλεία για την εφαρμογή δημοσιονομικής πολιτικής, προώθηση των κανόνων νομιμότητας και διαφάνειας, ελάττωση των διοικητικών φορτίων, χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και βελτιστοποίηση του ποιοτικού επιπέδου των διοικητικών και κανονιστικών πράξεων.

#### **A. Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ)**

Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, παρέχει πιστοποιημένα προγράμματα, τα οποία έχουν υλοποιηθεί μέσω της καταγραφής των επιμορφωτικών αναγκών κάθε υπηρεσίας ή φορέα. Οι ανάγκες αυτές αποτυπώνονται και καταγράφονται και βάση των στοιχείων αυτών, προκύπτουν επιχειρησιακά σχέδια εκπαίδευσης, τα οποία πιστοποιούνται κατόπιν

<sup>56</sup>Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, [www.oecd.org](http://www.oecd.org). (προσπελάστηκε την 28/12/21).

συνεργασίας των Εσωτερικών Επιμορφωτικών Ομάδων σε όλα τα Υπουργεία και στις Ειδικές Επιστημονικές Ομάδες σε ΝΠΔΔ, Περιφέρειες και Δήμους. Για την σωστή μελέτη και υλοποίηση της εκπαίδευσης, βασικό ρόλο παίζουν τα Αυτοτελή Τμήματα Εκπαίδευσης (ΑΤΕ) τα οποία λειτουργούν στις επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της Ελλάδας.

Το ΙΝΕΠ, σκοπό έχει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πιστοποιημένων προγραμμάτων επιμόρφωσης, τα οποία εντάσσονται στους παρακάτω τομείς:

- ✓ Δημόσια Διοίκηση & Διακυβέρνηση.
- ✓ Οικονομία & Δημοσιονομική Πολιτική.
- ✓ Ανθρώπινα Δικαιώματα & Κοινωνική Πολιτική.
- ✓ Βιώσιμη Ανάπτυξη.
- ✓ Πληροφορική & Ψηφιακές Υπηρεσίες.
- ✓ Πολιτιστική & Τουριστική Ανάπτυξη.

## **B. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΕΣΔΔΑ)**

Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ), σκοπό έχει την δημιουργία ειδικευμένων στελεχών στα επιτελεία της Δημόσιας Διοίκησης, με αναβαθμισμένη επαγγελματική κατάρτιση. Αποδέχεται μόνο πτυχιούχους ΑΕΙ, οι οποίοι έχουν επιτύχει στον Εισαγωγικό Διαγωνισμό, που διοργανώνεται και διεξάγεται από την ανεξάρτητη Κεντρική Επιτροπή Εξετάσεων (ΚΕΕ). Η διάρκεια της φοίτησης είναι 18 μήνες και αποτελείται από τριεξής διαδοχικές φάσεις:

(α) Την Κοινή Φάση Σπουδών.

(β) Την Ειδική Φάση Σπουδών.

(γ) Τη Φάση Προετοιμασίας Τοποθέτησης των εκπαιδευομένων στις υπηρεσίες για τις οποίες προορίζονται.



#### 4.1.2 Η Περίπτωση του Ηλεκτρονικού Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ»

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την συμμόρφωση στους κυβερνητικούς κανονισμούς, με σκοπό να ενισχύσει την εμπιστοσύνη σε αυτήν και να αποφέρει εξοικονόμηση κόστους για τους πολίτες, τους οργανισμούς και την ίδια την κυβέρνηση.

Κάθε Υπουργείο ως ανεξάρτητος φορέας διοίκησης, χρησιμοποιεί διαφορετικά ηλεκτρονικά συστήματα διακίνησης αλληλογραφίας. Η διασύνδεση μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί ζητούμενο, στο πλαίσιο της απλούστευσης διαδικασιών, της μείωσης της γραφειοκρατίας και της εξοικονόμησης πόρων. Η ύπαρξη μιας ενιαίας πλατφόρμας, η οποία θα είναι ελεγχόμενη για κυβερνοεπιθέσεις, οι οποίες στοχεύουν στην παραβίαση της ασφάλειας των υποδομών και των δεδομένων των δημοσίων φορέων, κρίθηκε απαραίτητη.

Επιπροσθέτως λόγω της ύπαρξης ενός ισχυρού τείχους ασφαλείας προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι κυβερνοεπιθέσεις, πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο του χαρακτηρισμού πολλών email ως ανεπιθύμητη αλληλογραφία («spam»), το οποίο οδηγεί στην μη λήψη σημαντικών εγγράφων. Βάση των αναγκών αυτών, το Υπουργείο Εσωτερικών έθεσε σε λειτουργία το Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων «ΙΡΙΔΑ», στις 30 Μαρτίου 2018<sup>57</sup>.

#### Πληροφοριακό Σύστημα ΙΡΙΔΑ



Εικόνα 4. Λογότυπο ΙΡΙΔΑ (πηγή <https://government.gov.gr/>), προσπελάστηκε την 03/01/21.

<sup>57</sup> <https://government.gov.gr/se-pliri-litourgia-to-neo-pliροφοριακο-sistema-ilektronikis-diachirisis-engrafon-irida-tou-ipes/> (προσπελάστηκε την 03/01/21).

Πρόκειται για ένα αποτελεσματικό, γρήγορο, ασφαλές και εξαιρετικά διαφανές σύστημα που αφορά την διαχείριση και διακίνηση εγγράφων. Δανείστηκε το όνομά της, από την κόρη του Θούμαντα και της Ωκεανίδας Ηλέκτρας, η οποία ήταν αγγελιοφόρος των θεών. Έχει αναπτυχθεί εξ ολοκλήρου από το Κέντρο Μηχανογράφησης του Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας και βάση του πλαισίου συνεργασίας μεταξύ των Υπουργείων, προσαρμόστηκε πλήρως στις απαιτήσεις του Υπουργείου Εσωτερικών. Σκοπό έχει να μειωθούν οι μετακινήσεις που γίνονται για διακίνηση εγγράφων, να εξασφαλιστεί και αυξηθεί η ακεραιότητα των δεδομένων, να γίνει ευκολότερη η παρακολούθηση εκκρεμοτήτων, να γίνεται εξοικονόμηση χαρτιού και μελανιών και απεικόνιση διαφόρων βασικών διοικητικών λειτουργιών<sup>58</sup>.

Επίσης, λόγω ότι οι προκλήσεις είναι ολοένα και πιο απρόβλεπτες, όπως για παράδειγμα η επιδημιολογική κρίση λόγω των σοβαρών και έκτακτων αναγκών που προέκυψαν από τον ιό Covid – 19, το σύστημα «ΙΡΙΔΑ» έχει την δυνατότητα πρόσβασης και μέσω διαδικτύου, δίνοντας έτσι την ευκαιρία και στους εργαζόμενους να δουλεύουν με ασφάλεια και από το σπίτι τους.

Οι φορείς οι οποίοι είναι συνδεδεμένο το ΣΗΔΕ «ΙΡΙΔΑ» είναι οι παρακάτω:

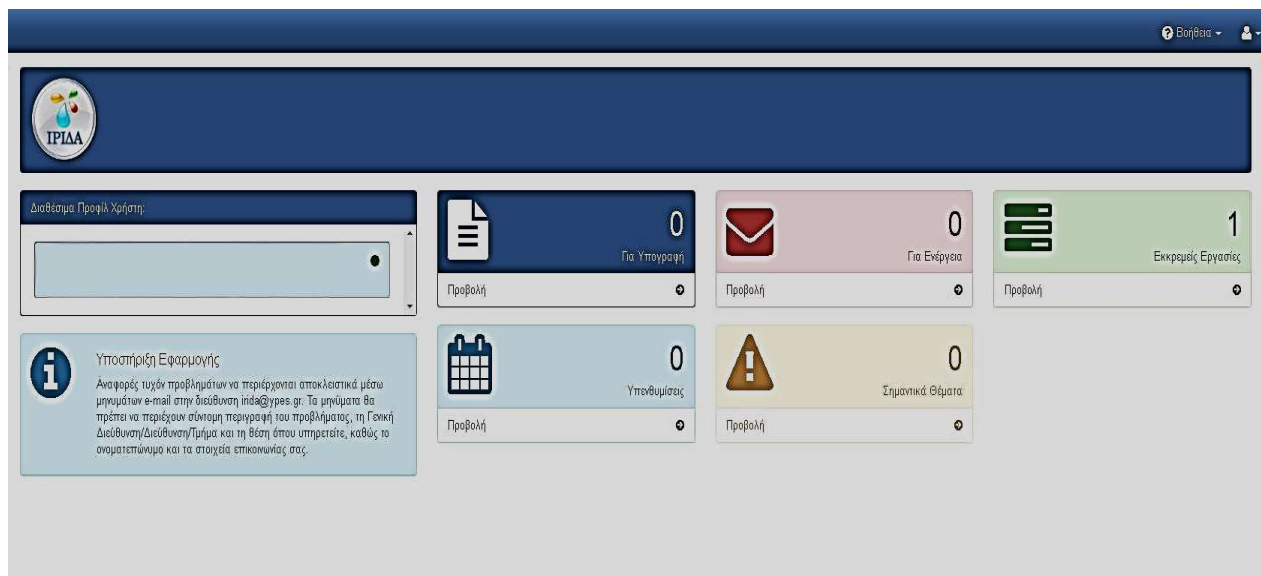
1. Υπουργείο Εσωτερικών (Τομέας Εσωτερικών)
2. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής
3. Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδας
4. Περιφέρεια Αττικής
5. Περιφέρεια Θεσσαλίας
6. Δήμοι

Η πρόσβαση στην πλατφόρμα, γίνεται μέσω ενός κωδικού πρόσβασης (password) ο οποίος ορίζεται αποκλειστικά από τον εκάστοτε χρήστη<sup>59</sup>. Επίσης, ο κάθε χρήστης είναι αρμόδιος για την διασφάλιση τόσο του λογαριασμού του όσο και του κωδικού πρόσβασης,

<sup>58</sup><https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2021/11/eggr85395-07122020.pdf> (προσπελάστηκε την 03/01/21).

<sup>59</sup><https://www.nomotelia.gr/photos/File/12267-21.pdf> (προσπελάστηκε την 03/01/21).

προκειμένου να προστατευτεί η γνησιότητα της υπογραφής του (εικ.5). Η κατεξοχήν αρμόδια μονάδα του Υπουργείου, που διαχειρίζεται τους χρήστες της ΙΡΙΔΑ είναι η Διεύθυνση Υποστήριξης Ανθρώπινου Δυναμικού και Υπηρεσιών. Υπεύθυνος για την υποστήριξη των χρηστών του συστήματος, είναι η ομάδα Υποστήριξης 1ου επιπέδου της "ΙΡΙΔΑ" του ΥΠΕΚΥΠ.



**Εικόνα 5.** Απεικόνιση εφαρμογής ΙΡΙΔΑ (πηγή <https://thecaller.gr/callers-choice/342364to-h-irida-toy-dhmosiou/>), προσπελάστηκε την 03/01/22.

#### 4.1.3 Η Περίπτωση του Υπουργείου Αμύνης του Καναδά

Το Καναδικό Υπουργείο Αμύνης, επιθυμούσε ένα μοντέλο που θα ενίσχυε την ετοιμότητα, την πρόληψη και την ανταπόκριση σε μία υποτιθέμενη τρομοκρατική επίθεση (όπως συνέβη στις ΗΠΑ το 2001). Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω ενός πλαισίου που θα βοηθούσε τους ηγέτες στην ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος γνώσης. Αρχικά έγινε μία ανασκόπηση των σύγχρονων μοντέλων ΔΓ, των O'Dell (1998)<sup>60</sup>, Stankosky (2000)<sup>61</sup>, Bennet και Kanter (2001)<sup>62</sup>. Το αποτέλεσμα ήταν ότι βρέθηκαν πέντε κοινά στοιχεία τα οποία είναι η τεχνολογία, η ηγεσία, ο πολιτισμός, η μέτρηση και η διαδικασία (Girard, 2004)<sup>63</sup>. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στο στοιχείο της ηγεσίας, το οποίο και αποδείχτηκε ότι είναι το πιο ουσιαστικό και βασικό από τα πέντε (Girard, 2005β).

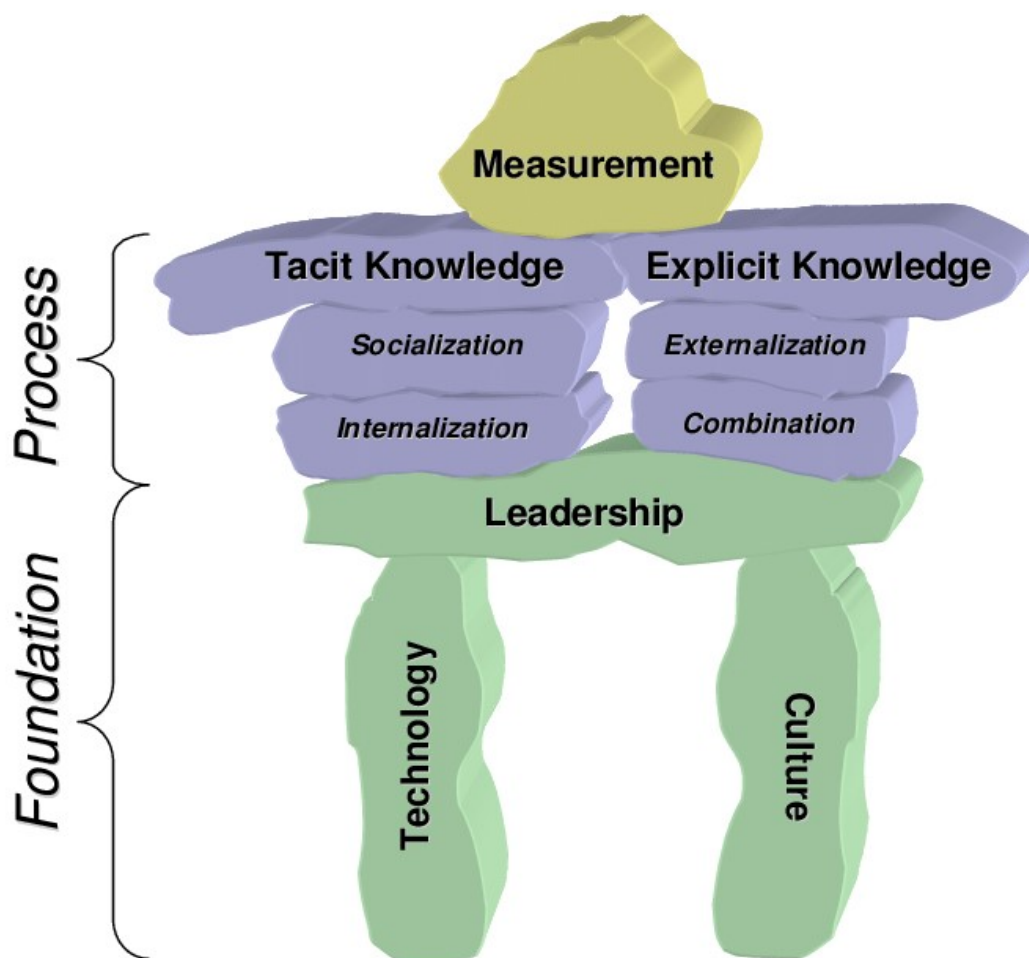
<sup>60</sup>O'Dell, C. and Grayson, C.R. (1998), *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, The Free Press, New York, NY.

<sup>61</sup>Calabrese, F. A. (2000), "A suggested framework of key elements defining effective enterprise knowledge management programs", unpublished DSc dissertation, The George Washington University, Washington, DC.

<sup>62</sup>Bennet, A. and Kanter, J. (2001), *Navigating the KM Dimension. Next-Generation Knowledge Management: Enabling Business Processes*, APQC, Houston, TX.

<sup>63</sup>Girard, J. (2004), "Defence knowledge management – a passing fad?", *Canadian Military Journal*, Summer.

Στηριζόμενοι στις ανάγκες του υπουργείου, το μοντέλο τελικά που επιλέχθηκε και εφαρμόστηκε είναι το Inuksuit (εικόνα 6). Το εν λόγω μοντέλο, μοιάζει με άνθρωπο και συνδέει τα προαναφερθέντα πέντε στοιχεία ως εξής:



Εικόνα 6. Μοντέλο Inukshuk (πηγή [https://www.researchgate.net/figure/The-Inukshuk-Canadian-Knowledge-Management-Model\\_fig4\\_255606796](https://www.researchgate.net/figure/The-Inukshuk-Canadian-Knowledge-Management-Model_fig4_255606796)), προσπελάστηκε την 31/01/22.

### Πολιτισμός (Culture)

Το υπουργείο, προκειμένου να καλλιεργήσει ένα αίσθημα συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, αποφάσισε να παρέχει ανταμοιβή μέσω δύο κυρίων μορφών. Ως μορφή εκτίμησης σε αυτούς που δέχονταν να μοιραστούν τη γνώση με άλλους συναδέλφους και ως μορφή τιμωρίας σε αυτούς που δεν ήθελαν να μοιραστούν την γνώση<sup>64</sup>. Η ανταλλαγή γνώσεων αποδείχθηκε ένα εξαιρετικά επιτυχημένο στοιχείο, και ενίσχυσε το αίσθημα της συνεργασίας και της μάθησης.

<sup>64</sup>Susilo, S.O., Erwin, A., Liempah, C., dan Soerapto, N.K. Jurnal Perancangan Knowledge Management System pada PT. Total Prime Engineering.

## Τεχνολογία (Technology)

Το στοιχείο αυτό, είναι ιδιαίτερα κρίσιμο, λόγω της μεγάλης γεωγραφικής περιοχής που καλύπτει ο Καναδάς. Γι' αυτό τον λόγο αναπτύχθηκε και το εργαστηριακόσύστημα διαχείρισης πληροφοριών, το οποίο είναι υπεύθυνο για την συλλογή και ασφαλή ανταλλαγή δεδομένων και γνώσης και βοήθησε στην πρόσβαση σε αυτή εργαζομένων και συνεργατών.

## Ηγεσία (Leadership)

Το στοιχείο αυτό, είναι ένα είδος ρητής γνώσης εφόσον, η ηγεσία μοιράζεται πληροφορίες με άλλους υπαλλήλους με την βοήθεια της ΔΓ<sup>65</sup>. Ο εκάστοτε ηγέτης, οφείλει να ενθαρρύνει τους υφισταμένους στην εφαρμογή της ΔΓ και συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Bennis (1999) πρέπει να έχει τέσσερα χαρακτηριστικά:

- (1) Να μεριμνά για την ασφάλεια και ευημερία των εργαζομένων.
- (2) Να διοργανώνει εκδηλώσεις, οι οποίες θα βοηθούν τους υπαλλήλους να γνωριστούν μεταξύ τους, αναπτύσσοντας έτσι το αίσθημα της εμπιστοσύνης.
- (3) Να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να παίρνουν πρωτοβουλίες, οι οποίες και θα ανταμείβονται.
- (4) Να δίνει έμφαση στην χρήση της τεχνολογίας από τους εργαζομένους και να επικεντρώνεται στα αποτελέσματα.

## Μετρήσεις (Measurements)

Το στοιχείο αυτό, είναι το τελικό βήμα πριν την ενεργοποίηση του μοντέλου Inukshuk και προσδιορίζει κατά πόσο οι τακτικές της ΔΓ συνέβαλαν στους στρατηγικούς στόχους του Υπουργείου.

Ανέθεσε στην CRTI (Center for Research in Technology & Innovation) να επεξεργαστεί τα αποτελέσματα και τις μετρήσεις και να τα συνδέσει με τις δραστηριότητες ΔΓ (Dalkir et al., 2007)<sup>66</sup>. Απέδειξε ότι η

<sup>65</sup>Susilo, S.O., Erwin, A., Liempah, C., dan Soerapto, N.K. Jurnal Perancangan Knowledge Management System pada PT. Total Prime Engineering.

<sup>66</sup>Dalkir, K., Wiseman, E. and Shulha, M. (2007), "CRTI knowledge management metrics project: a survey evaluation of major knowledge management objectives", CRTI Contract Report.

μέθοδος της ανταλλαγής γνώσεων και το στοιχείο της ηγεσίας ήταν επιτυχή, ενώ οι τεχνολογικές πρωτοβουλίες ήταν λιγότερο επιτυχημένες (MacGillivray, 2006).

### Διαδικασίες (Process)

Η γνώση σε αυτό το μοντέλο, χωρίστηκε σε άρρητη και ρητή<sup>67</sup>. Αποτελεί ένα βελτιωμένο πλαίσιο του μοντέλου SECI και διαιρείται σε 4 διαδικασίες στην κοινωνικοποίηση(Socialization),την εξωτερίκευση(Externalization), τον συνδυασμό(Combination) και την εσωτερίκευση (Internalization)<sup>68</sup>.

#### α. Κοινωνικοποίηση

Αναφέρεται στην μετατροπή της γνώσης από σιωπηρή σε επίσης σιωπηρή, γίνεται αποδεκτή με την κοινωνικοποίηση και την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών του Υπουργείου.

#### β. Εξωτερίκευση

Αναφέρεται στην μετατροπή της γνώσης από σιωπηρή σε ρητή, όπως για παράδειγμα να μετατρέπει την εμπειρία σε ένα μοντέλο, βιβλίο κ.α..

#### γ. Συνδυασμός

Αναφέρεται στην μετατροπή της ρητής γνώσης σε ρητή και συγκεκριμένα στον συνδυασμό δύο ή παραπάνω μορφών ήδη υπαρχόντων ρητών γνώσεων σε μία.

#### δ. Εσωτερίκευση

Αναφέρεται στην μετατροπή της ρητής γνώσης σε σιωπηρή. Συγκεκριμένα όταν η ρητήγνώση μαθευτεί, μπορεί να συνεχίσει σε μορφή νέων ιδεών ή ενεργειών.

Συμπερασματικά, το μοντέλο Inukshuk, εφαρμοζόμενο στο Καναδικό Υπουργείο Άμυνας, ενίσχυσε την ικανότητά του στην εκπλήρωση της αποστολής του. Τα πέντε στοιχεία του μοντέλου, προσδιορίζουν ένα βιώσιμο πρόγραμμα ΔΓ και δεν παρατηρήθηκαν εξαιρέσεις, ανισορροπίες ή κενά κατά την εφαρμογή του και αυτό επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα και τα ευρήματά του.

---

<sup>67</sup>Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995): The Knowledge -Creating Company. New York: Oxford University Press.

<sup>68</sup>Dalkir, Kimiz. (2011): Knowledge Management in Theory and Practice. Massachusetts Institute of Technology.

#### 4.1.4 Η Περίπτωση των Τοπικών Κυβερνήσεων της Σερβίας

Η περίπτωση της κυβέρνησης της Σερβίας, αφορούσε την δημόσια διοικητική μεταρρύθμιση, που αυτή επιθυμούσε<sup>69</sup>. Συγκεκριμένα, η μεταρρύθμιση αφορούσε την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας καθώς επίσης και την βελτίωση της διαφάνειας τόσο σε κεντρικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Η ανάγκη για τις αλλαγές αυτές, οφείλονταν σε διάφορα προβλήματα και δυσχέρειες, όπως στην διαφορά του όγκου εργασίας και ευθύνης ανάμεσα στο τοπικό και κεντρικό επίπεδο, με το τοπικό να υπερτερεί αρκετά έναντι του κεντρικού. Επίσης ένας άλλος λόγος, ήταν η ανάγκη για δημιουργία ενός συστήματος ΔΓ, διότι ο όγκος εργασίας αυξάνονταν με την πάροδο του χρόνου ενώ υπήρχε έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού και μιας στρατηγικής για διαμοίραση της γνώσης.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου, το οποίο δόθηκε και στα δύο επίπεδα (τοπικό και κεντρικό). Μέτρησε κατά πόσο υπάρχει υποδομή για ένα σύστημα ΔΓ και το διαίρεσε σε τέσσερα επίπεδα: την δομή, την τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό και την οργανωτική κουλτούρα. Αποδείχτηκε ότι η υποδομή σε σχέση με τις γνωστικές διαδικασίες είναι πιο αναπτυγμένη (ποσοστό 0,32 έναντι 0,12) και ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα σε αναπτυγμένους και υποανάπτυκτους τοπικούς οργανισμούς, όσον αφορά την ικανότητα που έχουν για την ΔΓ. Οι διεργασίες γνώσης βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης και αυτό διότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν μία θετική στάση απέναντι στην έννοια της διαχείρισης γνώσης. Για τον λόγο αυτό, το 80% των υπαλλήλων που χρησιμοποίησε τεχνολογικές λύσεις για την ενημέρωση και διεκπεραίωση των εργασιών τους, βελτίωσε κατά πολύ την αποδοτικότητά του. Εκ παραλλήλου, οι τοπικές οργανώσεις στην προσπάθεια να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους στην χρήση της τεχνολογίας, παρέχουν έως και 5 ημέρες εκπαίδευσης σε ετήσια βάση<sup>70</sup>.

Συνοψίζοντας, η μελέτη αυτή, κατέληξε στα εξής συμπεράσματα:

α. Το 97% των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο, θεωρούν ότι ο διαμοιρασμός της γνώσης με άλλες τοπικές οργανώσεις θα οδηγήσει σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και στην μείωση των επικαλύψεων και επαναλήψεων.

<sup>69</sup>Mihic, M., & Obradovic, V. (2012). Strategic turnaround of financial management in the Serbian government. *Serbian Project Management Journal*, 2 (2), σ.σ. 37-46.

<sup>70</sup>Ho, C.T. (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial Management and Data Systems*, 109 (1), 98-117.

β. Δεν παρατηρήθηκε καμία σημαντική διαφορά ανάμεσα σε αναπτυγμένες και μη τοπικές οργανώσεις, όσον αφορά την ικανότητα που έχουν για την ΔΓ.

γ. Παρότι οι εργαζόμενοι έχουν μια πολύ θετική στάση απέναντι στην έννοια της ΔΓ, θεωρούν ότι οι ανώτεροι υπάλληλοι δεν την αντιμετωπίζουν με τον αντίστοιχο ικανοποιητικό βαθμό ως όφειλαν.

δ. Από την πλευρά των υπευθύνων, απαιτείται η τεχνολογική αναβάθμιση των υπηρεσιών, έτσι ώστε να μπορούν να διαθέσουν βελτιωμένες βάσεις δεδομένων καθώς επίσης και κίνητρα για ανταμοιβή στην διαμοίραση γνώσης.

ε. Η ανταλλαγή γνώσεων είναι αρκετά σημαντική, όμως οι περισσότεροι εμπλεκόμενοι δεν είναι έτοιμοι ακόμα για αυτό το βήμα.

στ. Η μελέτη αυτή, παρείχε μία πολύτιμη καθοδήγηση για μελλοντική έρευνα, η οποία θα συνδυάζει ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους και θα περιλαμβάνει όλες τους τοπικούς οργανισμούς στην Σερβία.

#### **4.1.5 Η Περίπτωση της Σιγκαπούρης – Οργανισμός Επιστήμης, Τεχνολογίας και Έρευνας**

Ο Οργανισμός Επιστήμης, Τεχνολογίας και Έρευνας (A\*STAR)<sup>71</sup>, είναι υπεύθυνος για την επιστημονική έρευνα και καινοτομία και επιβλέπει δεκατέσσερις βιοϊατρικές και φυσικές επιστήμες, ερευνητικά ινστιτούτα μηχανικών επιστημών και έξι κοινοπραξίες και κέντρα στη Σιγκαπούρη. Λόγω του ότι η Σιγκαπούρη δεν έχει κανέναν σχεδόν φυσικό πόρο, μία οικονομία βασισμένη στην γνώση αποτελεί ένα απαραίτητο και ζωτικό βήμα. Βασισμένο σε αυτό, η μελέτη αυτή επικεντρώνεται στο όραμα της Σιγκαπούρη να γίνει η πρωτεύουσα της καινοτομίας στην Ασία, εστιάζοντας σε επιστήμες και στη μηχανική ως στρατηγικοί τομείς. Προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, κρίθηκε απαραίτητο να προσελκύσουν επιστήμονες και ερευνητές από όλον τον κόσμο, γεγονός που επέφερε την ανάγκη για ίδρυση νέων εγκαταστάσεων για την στελέχωσή τους. Ο A\*STAR<sup>72</sup>, καθότι ήταν ο συντονιστής σε αυτό το project, έπρεπε να βρει τον τρόπο με τον οποίο όλοι οι συμμετέχοντες θα μπορούσαν

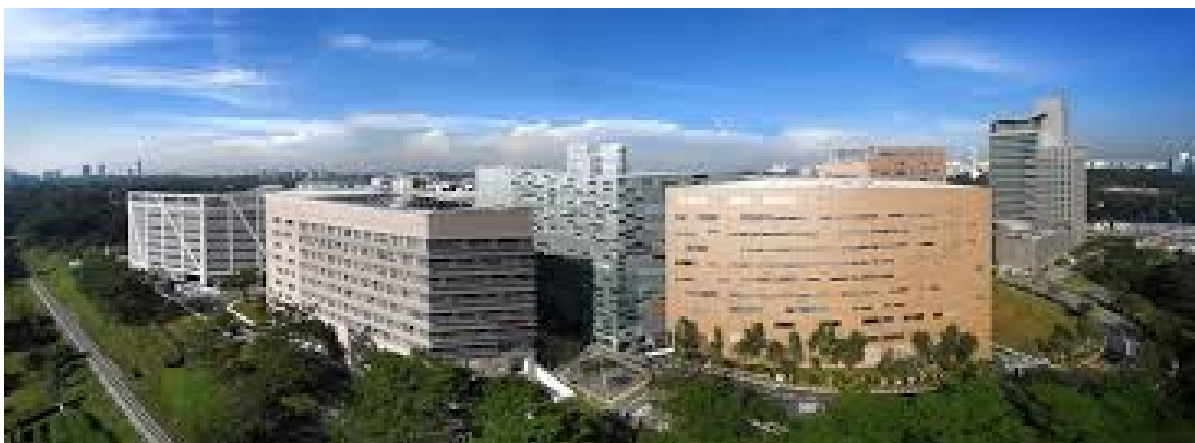
<sup>71</sup>The Agency for Science, Technology and Research (A\*STAR).

<sup>72</sup>A\*STAR Yearbook 2009/2010, Agency for Science, Technology and Research.



να δουλέψουν ομαδικά. Για τον λόγο αυτό, αρχικά αποφάσισε την ίδρυση συγκροτημάτων, στα οποία θα διεξάγονται εντατικά ερευνητικά προγράμματα σε συνεργασία και με άλλα ιδρύματα καθώς επίσης και θα φιλοξενούν επιστημονικά συνέδρια, συμπόσια και σεμινάρια.

Το πρώτο βήμα, ήταν η δημιουργία του Biopolis, ενός συγκροτήματος το οποίο παρέχει ένα παγκοσμίου κλάσεως περιβάλλον βιοιατρικής έρευνας. Το έργο αυτό πραγματοποιήθηκε σε τρεις φάσεις, από τις οποίες η πρώτη ολοκληρώθηκε το 2001, η δεύτερη το 2006 και η τρίτη το 2009. Σήμερα, διεξάγονται πάνω από 100 έργα έρευνας και ανάπτυξης και περισσότεροι από 2000 ερευνητές από διαφορετικούς οργανισμούς, κέντρα και Πανεπιστήμια (Novartis, GlaxoSmithKline, Πανεπιστήμιο Waseda) συμμετέχουν σε ερευνητικά προγράμματα, παράγοντας εκατοντάδες επιστημονικά επιτεύγματα, κάποια από τα οποία είχαν απήχηση σε μεγάλες εμπορικούς οργανισμούς.



**Εικόνα 7.**Biopolis: MatrixBuilding, Επίπεδα 2, 3 και 4

(πηγή <https://supercomputingfrontiers.eu/2015/conference-venue-info-logistics/index.html>),προσπελάστηκε την 02/03/22.

Παρατηρώντας τα οφέλη που επέφερε το Biopolis, ο A\*STAR<sup>73</sup> αποφάσισε την δημιουργία ενός άλλου συγκροτήματος του Fusionopolis<sup>74</sup>, το οποίο σαν στόχο είχε να αποτελέσει έναν κόμβο καινοτομίας στον τομέα των φυσικών επιστημών, της πληροφορικής & επικοινωνίας και της μηχανικής. Το έργο πραγματοποιήθηκε σε πέντε φάσεις, από το 2008 έως το 2014, ιδρύοντας σύγχρονου τύπου ουστιούτα όπως το Science and Engineering Research Council (SERC)<sup>75</sup>, το Institute of Microelectronics (IME),

<sup>73</sup>Research, Innovation and Enterprise – Singapore 10 years in 10 minutes, Agency for Science, Technology and Research.

<sup>74</sup>“Singapore surges upwards.” Nature Vol. 455, 23 October 2008.

<sup>75</sup>STEP 2015 – Science, Technology & Enterprise Plan 2015, Agency for Science, Technology and Research, May 2011.

τοInstituteofMaterialsResearchandEngineering (IMRE), τοDataStorageInstitute (DSI) καιτοSingaporeInstituteofManufacturingTechnology (SIMTech).Το Fusionopolisαποτελεί το πιο πρόσφατο επιστημονικό συγκρότημα της Σιγκαπούρης και το επόμενο βήμα από το Biopolis.Ως αποτέλεσμα της σχέσης των δύο συγκροτημάτων, οι ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν και τις ικανότητες και την τεχνογνωσία της ερευνητικής κοινότητας για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους.



**Εικόνα 8.**FusionopolisBuilding (πηγή <https://alchetron.com/Fusionopolis>), προσπελάστηκε την 02/03/22.

Συνοψίζοντας την μελέτη αυτή, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι για την ομαλή συνύπαρξη των δύο αυτών συγκροτημάτων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εύρεση μιας σωστής πολιτικής ΔΓ. Αυτή θα θέσει τα θεμέλια για την ενίσχυση των δεσμών μεταξύ των εμπλεκομένων, την αποδοτική συνεργασία τους και την διαμοίραση της γνώσης. Βασιζόμενη σε αυτό, δημιούργησε την θυγατρική εταιρεία Exploit Technologies PteLtd(ETPL), η οποία έχει αναλάβει τον ρόλο του συμβούλου για την μετατροπή των τεχνολογικών καινοτόμων project των Biopolis και Fusionopolisσε υπηρεσίες οι οποίες παράγουν οικονομική αξία.

### Συμπεράσματα

Η διαπίστωση της ύπαρξης μιας δεύτερης βιομηχανικής επανάστασης, με την εξέλιξη της επιστήμης της τεχνολογίας και των επικοινωνιών, οδήγησε στην μετατροπή της ΔΓ σε έναν καινούργιο, καινοτόμο και αναδυόμενο επιστημονικό κλάδο. Σκοπός αυτής της εργασίας, είναι η ανάλυση και η λεπτομερής περιγραφή του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί κατάφεραν με την βοήθεια της ΔΓ, να βελτιωθούν και να εκσυγχρονιστούν.

Η ολοένα και αυξανόμενη ενσωμάτωση των τεχνολογικών εργαλείων στον ΔΤ έχει οδηγήσει σε μία αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών εσωτερικά και εξωτερικά αυτού. Αυτή η αλλαγή, όπως αποδεικνύει η εν λόγω διπλωματική, κατέστη δυνατή, με την σωστή διαχείριση των τεχνικών ΔΓ. Όπως αναφέρεται, επειδή η γνώση είναι ως επί το πλείστον σιωπηρή, η προσπάθεια μετασχηματισμού της σε ρητή ήταν ένα εγχείρημα πολύ δύσκολο, κυρίως στο ΔΤ. Δεδομένου ότι η πληροφορία προκειμένου να αλλάξει σε γνώση, οφείλει να υποστεί μία επεξεργασία, η ΔΓ βοηθάει στην μετατροπή της σε ψηφιοποιημένη μορφή μέσω των διαφόρων κύκλων διαχείρισης.

Αποδείχθηκε επίσης, ότι η γνώση μπορεί να προσεγγιστεί σε δύο κατευθύνσεις. Αυτή στην οποία η πληροφορία αποθηκεύεται σε διάφορα πληροφοριακά συστήματα και σε αυτή όπου υπάρχει σαφής προσανατολισμός σε κοινωνικά συστήματα. Η πάροδος των χρόνων, έφερε και την αναβάθμιση των γενεών της γνώσης, ξεκινώντας από την πρώτη γενιά η οποία επικεντρώθηκε στην τεχνολογικές συνεργασίες για την μεταφορά της γνώσης και καταλήγοντας στην πέμπτη γενιά η οποία προσδιορίζει την διοργανωτική διοίκηση που είναι βασισμένη στη γνώση.

Προκειμένου να αποδείξουμε την χρησιμότητα των τεχνικών ΔΓ, παρουσιάσαμε διάφορες μελέτες περίπτωσης τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, καθιστώντας την ως το πιο βασικό εργαλείο σε όλες τις εν λόγω περιπτώσεις. Σε αυτές τις μελέτες, υπήρχαν διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο με τον οποίο κάθε χώρα και οργανισμός ενισχύθηκε από την ΔΓ. Οι τομείς που έχρηζαν βελτίωσης ήταν ποικίλοι: οργανωσιακή κουλτούρα, τεχνολογική αναβάθμιση, μεταφορά και διαμοίραση της γνώσης, μείωση του κόστους, εξυπηρέτηση πολιτών, εξειδίκευση προσωπικού κ.α.. Αν θέλουμε να κάνουμε μία σύγκριση μεταξύ διαφόρων χωρών, θα λέγαμε πως για να γίνει αυτή η σύγκριση, απαιτούνται μελέτες που θα λαμβάνουν υπόψη την ανάπτυξη της οικονομίας της γνώσης και τις πολιτισμικές διαφορές. Οι μακροπρόθεσμες μελέτες επιτρέπουν ώστε να παρατηρούμε τον τρόπο με τον

οποίο η ΔΓ αλλάζει με το πέρασμα του χρόνου στις χώρες και τους οργανισμούς. Όλες αυτές οι μελέτες, μπορεί να αποτελέσουν ένα βασικό και καίριο εργαλείο για μελλοντικές κατευθύνσεις στην έρευνα και να βοηθήσουν και άλλες χώρες να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές ΔΓ για τον εκσυγχρονισμό και την επίλυση παρόμοιων προβλημάτων.

Συμπερασματικά, καταφέραμε να αποδείξουμε ότι τα λεγόμενα των Nonaka&Takeuchi «το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης, είναι να μετατρέψει την άρρητη γνώση σε ρητή» βρίσκει ανταπόκριση παντού, εφαρμόζεται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων και των κοινωνικών δικτύων και είναι απαραίτητη σε οποιοδήποτε οργανισμό θελήσει να αναβαθμιστεί και εκσυγχρονιστεί.

## Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η μελλοντική έρευνα που αφορά την ΔΓ είναι πλέον ένα πεδίο που αναγκαστικά, διότι συνεισφέρει μέγιστα στην προσπάθεια των οργανισμών για βελτίωση των υφισταμένων διαδικασιών. Ενδεικτικές προτάσεις για έρευνα αποτελούν οι παρακάτω:

- ❖ Εξέυρεση τρόπων για καλύτερη κατανόηση της σιωπηρής γνώσης, με σκοπό την επίλυση των δυσχερειών και προβλημάτων που υπάρχουν στους ΔΤ.
- ❖ Κάλυψη των κενών που υπάρχουν στην βιβλιογραφία, όπως αφορά την σιωπηρή μεταφορά γνώσης και τεχνογνωσίας, τον ρόλο της ΤΠΕ στην ανταλλαγή γνώσης, τον ρόλο της σιωπηρής γνώσης στην οργανωσιακή μάθηση κ.α.
- ❖ Εξέυρεση τρόπων για αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων οι οποίοι κατέχουν τα γνωστικά περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού.
- ❖ Τρόπος μεγιστοποίησης της αποτελεσματικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ❖ Τρόπος προστασίας της γνώσης για πρόληψη ανεπιθύμητων διαρροών γνώσης σε μη εξουσιοδοτημένα άτομα.
- ❖ Τρόπος εξεύρεσης ισορροπίας ανάμεσα στην ανταλλαγή και προστασία της γνώσης.

## Περιορισμοί Έρευνας

Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας, μας έδωσε την δυνατότητα να ανακαλύψουμε ότι το διαθέσιμο γνωσιακό επίπεδο είναι ακόμα περιορισμένο. Απαιτείται περαιτέρω έρευνα, η οποία θα βοηθήσει στο να γίνει αντιληπτό ότι η ΔΓ μπορεί και οφείλει να γίνει ένα περίβλεπτο ακαδημαϊκό πεδίο, με σκοπό την ενίσχυση των οργανισμών και επιχειρήσεων.

## Βιβλιογραφία

- Ashon et.al. 2002, Knowledge management: issues, challenges and opportunities for governments in the new economy.
- Barker, R., 2015. Management of knowledge creation and sharing to create virtual knowledge-sharing communities: a tracking study. *Journal of Knowledge Management* 19, 334-350.
- Behringer, N., and Sassenberg, K., 2015. Introducing social media for knowledge management: Determinants of employees intentions to adopt new tools. *Computers in Human Behavior* 48, 290-296.
- Bennet, A. and Kanter, J. (2001), *Navigating the KM Dimension. Next-Generation Knowledge Management: Enabling Business Processes*, APQC, Houston, TX.
- Bennis, W. (1999), “The leadership advantage”, *Leader to Leader*, Vol. 12, s.s. 18-23.
- Bolisani, E., Bratianu, C. (2017), Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*, 21(2),s.s.233-253.
- Calabrese, F. A. (2000), “A suggested framework of key elements defining effective enterprise knowledge management programs”, unpublished DSc dissertation, The George Washington University, Washington, DC.
- Dalkir, Kimiz. (2011): *Knowledge Management in Theory and Practice*. Massachusetts Institute of Technology.
- Dalkir, K., Wiseman, E. and Shulha, M. (2007), “CRTI knowledge management metrics project: a survey evaluation of major knowledge management objectives”, CRTI Contract Report.
- Denford, J.S., Chan, Y.E. (2011), Knowledge strategy typologies: Defining dimensions and relationships. *Knowledge Management Research and Practice*, 9(2),s.s. 102-119.
- DeViron, F., De Jaegere, T., Lederer, T., Vas, A. (2014), Exploring knowledge strategy within a knowledge-intensive organization: A case study approach. *International Journal of Information Technology and Management*, 13(4),s.s. 264-284.
- Dretske, 1981, «Knowledge and the Flow of Information».
- Drucker, P.F. (1998) *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, s.s. 149-157.

- Girard, J. (2004), “Defence knowledge management – a passing fad?”, Canadian Military Journal, Summer.
- Girard, J. (2005b), “The Inukshuk: a Canadian model of knowledge management”, Journal of Knowledge Management Professionals Society, Vol. 2 No. 1, s.s. 9-16.
- Holsapple, C.W., and Joshi, K.D. (1999), “Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks”, Proceeding of the 32nd Hawaii International Conference on System Science.
- Ho, C.T. (2009). The relationship between knowledge management enablers and performance. *Industrial Management and Data Systems*, 109 (1), s.s. 98–117.
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα : Κριτική.
- Jalonen, H., 2014. A framework for dealing with fundamental knowledge problems through social media. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 44, 558-578.
- J. Wateridge, How can IS/IT projects be measured for success?, *Int J ProjManag*, 16 (1998) 59-63.
- Kotter, J.P., 1996. *Leading Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- K. Jugdev, R. Muller, A retrospective look at our evolving understanding of project success, *ProjManag J*, 36 (2005) 19.
- LAUDON, C. KENNETH & LAUDON, P. JANE: «Management Information Systems: Managing the Digital Firm», 7<sup>th</sup> Edition 2002 Prentice Hall, (Chp.1<sup>st</sup>, Chp2<sup>nd</sup>& Chp12<sup>th</sup>).
- Leonardi, P.M., 2014. Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research* 25, 796-816.
- Μακρυδημήτρης Α., Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων, Καστανιώτης, Αθήνα (2003).
- MacGillivray, A. (2006), “An exploration of complex, knowledge-rich environments: how participants in Canada’s Chemical, Biological, Radiological, and Nuclear (CBRN) Research and Technology Initiative (CRTI) understand their work in a network of communities: a phenomenographic study”, CRTI Contract Report.
- McKenzie J., Winkelen C., Grewal S., Developing organisational decision-making capability: a knowledge manager guide. *Journal of Knowledge Management* 2011; vol. 15, no. 3, s.s. 403-421.

- Meyer, M., & Zack, M. (1996). The Design and Implementation of Information Products. *Sloan Management Review*, 37(3), s.s.43-59.
- Mihic, M., & Obradovic, V. (2012). Strategic turnaround of financial management in the Serbian government. *Serbian Project Management Journal*, 2 (2), s.s. 37-46.
- Mohajan, H. K. (2016). A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 4(4), s.s. 121-129.
- Μπαμπαλιούτας Λ., (2007). Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Μπένος, Αθήνα (2002).
- Nair, P. Knowledge management in the public sector. *E-Government in Asia*, Times Publishing, Singapore; 2005.
- Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi,, 1995, «The Knowledge Creating Company».
- O'Dell, C. and Grayson, C.R. (1998), *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, The Free Press, New York, NY.
- OECD. Survey on knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government. Paris; 2003.
- Panahi, S., Watson, J., and Partridge, H., 2013. Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management* 17, 379-397.
- Παπαδάκης, 2016, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, α' τόμος, 7η έκδοση.
- P. Evangelista, E Esposito, V Lauro, M Raffa, 2010, «The adoption of Knowledge management systems in small firms».
- Rammata, M.(2011). *Modern Greek public administration: between Bureacracy and Management (in Greek)*. Athens: Kritiki Publications.
- Razmerita, L., Kirchner, K., and Nabeth, T., 2014. Social media in organizations: leveraging personal and collective knowledge processes. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce* 24, 74-93.
- Roste, R. and Miles, I. Difference between public and private sector innovation. *PublinReport*, No. D21. Oslo. 2005.
- Ρωσσίδης, Ι., (2014) *Εφαρμογές του επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Ελλάδα, Αθήνα: Σταμούλη.



- Schiuma, G., Vuori, V., and Okkonen, J., 2012. Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management* 16, 592-603.
- SENG, CHAN VENG & ZANNES, ESTELLE & PACE, R. WAYNE: «The contributions of knowledge management to workplace learning», *Journal of Workplace Learning*, Vol.14, No4, 2002.
- Σύνταγμα της Ελλάδας (2013).
- Susilo, S.O., Erwin, A., Liempah, C., dan Soerapto, N.K. *Jurnal Perancangan Knowledge Management System pada PT. Total Prime Engineering*.
- Teece, D.J. (2000), Strategies for managing knowledge assets: The role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), s.s.35-54.
- T. Cooke-Davies, The “real” success factors on projects, *Int J ProjManag*, 20 (2002) 185-190.
- Turban, Leidner, McLean, Wetherbe, *Information Technology for Management, Transforming Organizations in the Digital Economy (5th Edition)*, 2006.
- Tuten, T.L., and Solomon, M.R., 2014. *Social media marketing*.
- Wagner, D., Vollmar, G., and Wagner, H.-T., 2014. The impact of information technology on knowledge creation. *Journal of Enterprise Information Management* 27, 31 – 44.
- Wang, S. and Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resources Management Review*, 20(2), s.s.115-131.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundations*. Arlington, TX: Schema Press.

- A\*STAR Yearbook 2009/2010, Agency for Science, Technology and Research. <https://sites.google.com/site/apokmforthepublicsector/home/6-0-body/7-5-developing-people1> (προσπελάστηκε 1/3/22).
- WG Bennis, 1969, Organization development: Its nature, origins, and prospects. [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=SMSQGLMAAAAJ&citation\\_for\\_view=SMSQGLMAAAAJ:UeHWp8X0CEIC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=SMSQGLMAAAAJ&citation_for_view=SMSQGLMAAAAJ:UeHWp8X0CEIC)(προσπελάστηκε 28/11/21).
- Charles Egbu, Kate Botterill, Mike Bates, The influence of knowledge management and intellectual capital on organizational innovations. [https://www.researchgate.net/publication/228979748\\_The\\_influence\\_of\\_knowledge\\_management\\_and\\_intellectual\\_capital\\_on\\_organisational\\_innovations](https://www.researchgate.net/publication/228979748_The_influence_of_knowledge_management_and_intellectual_capital_on_organisational_innovations). (προσπελάστηκε 25/11/21).
- Cong, X. και Pandya K.V. (2003) «Issues of Knowledge Management in the Public Sector» Electronic Journal of Knowledge Management, I(2), s.s. 25-32 University of Luton, UK, [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com)(προσπελάστηκε 10/12/21).
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. <https://www.ekdd.gr/>(προσπελάστηκε 28/12/21).
- Research, Innovation and Enterprise – Singapore 10 years in 10 minutes, Agency for Science, Technology and Research. [https://www.nrf.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/rie\\_booklet\\_fa2021\\_pages.pdf](https://www.nrf.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/rie_booklet_fa2021_pages.pdf) (προσπελάστηκε 1/3/2/2022).
- STEP 2015 –Science, Technology & Enterprise Plan 2015, Agency for Science, Technology and Research, May 2011. <https://www.nature.com/articles/nj7216-1144a> (προσπελάστηκε 2/3/2022).
- Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013. <https://www.ypes.gr/dioikitiki-metarrythmisi-2007-2013/> προσπελάστηκε 05/12/21).
- Κατάρτιση στην Διαχείριση Οργανωσιακής Γνώσης. <https://www.certh.gr/dat/9D58A2E8/file.pdf>(προσπελάστηκε 30/11/21).
- Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, εξελίξεις, προοπτικές, [http://www.vprc.gr/7/6/1\\_gr.html](http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html)(προσπελάστηκε 06/12/21).
- ΝΟΜΟΣ 3230/2004, ΦΕΚ44/11.2.2004, [http://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230\\_04.htm](http://www.dsnet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230_04.htm)(προσπελάστηκε 05/12/21).

- Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).(προσπελάστηκε 28/12/21).
- Στρατηγικές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1383>(προσπελάστηκε 06/12/21).
- <https://government.gov.gr/se-pliri-litourgia-to-neo-pliroforiako-sistema-ilektronikis-diachirisis-engrafon-irida-tou-ipes/>(προσπελάστηκε 03/01/21).
- <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2021/11/eggr85395-07122020.pdf>(προσπελάστηκε 03/01/21).
- <https://www.nomotelia.gr/photos/File/12267-21.pdf>(προσπελάστηκε 03/01/21).