



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

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"
MSc "Public Administration-Public Management"**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Διαχείριση Γνώσης στο Δημόσιο Τομέα: Η περίπτωση της
Διαχειριστικής Αρχής του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και
Κοινωνική Συνοχή»
(Knowledge Management in the Public Sector: The Case of the
Management Authority of the Program «Human Resources and
Social Cohesion»)**

**Ακριβή Γκουμά (Α.Μ.: ΔΜ2263)
Επιβλέπων καθηγητής: Φαίδων Κομισόπουλος**

Αθήνα, Ιούνιος 2024

Δήλωση Πολυλόη

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ακριβή Γκουμά του Μενελάου με αριθμό μητρώου 2263 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.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



Ακριβή Γκουμά

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Φαίδων Κομισόπουλος

2. Σοφία Ασωνίτου

3. Έλενα Γκίκα

Αφιερώσεις και Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φαίδωνα Κομισόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια και την αμέριστη υποστήριξη που μου παρείχε μέσα από τα σχόλια, τις επισημάνσεις και τις συμβουλές του, κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστίες οφείλω και στα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής για την εμπειριστατωμένη ανάγνωση της εργασίας.

Ιδιαίτερος ευχαριστώ τους συναδέλφους μου στη Διαχειριστική Αρχή για το χρόνο που αφιέρωσαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων της έρευνάς μου. Χωρίς την πολύτιμη συνεργασία τους η παρούσα έρευνα δεν θα μπορούσε να έχει υλοποιηθεί.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, για την ενθάρρυνση και αμέριστη συμπαράσταση σε αυτό το ταξίδι μου στη γνώση.

Στην οικογένειά μου

Περίληψη

Σκοπός του παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει τον διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωτικής δέσμευσης στη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και απόδοση των εργαζομένων στη γνώση. Η έρευνα βασίστηκε στο θετικισμό και την παραγωγική προσέγγιση. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές: διαχείριση γνώσης, διάθεση του οργανισμού για καινοτομία, δέσμευση εργαζομένων και συναισθήματα στην εργασία. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα.

Το 76% του δείγματος ήταν γυναίκες εκ των οποίων το 47% ήταν άνω των 50 ετών. Από το 51% του δείγματος που είχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 37% ήταν στελέχη διοίκησης και το 14% προϊστάμενοι.

Τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν μία μέτρια, θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και των Συναισθημάτων των εργαζομένων. Επιπλέον, επιβεβαίωσαν πως υπάρχει μια μέτρια και θετική σχέση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και της δέσμευσης των εργαζομένων. Περαιτέρω διερεύνηση έδειξε πως η διαχείριση της γνώσης επηρεάζει θετικά τα συναισθήματα των εργαζομένων στην εργασία. Ωστόσο, η δέσμευση των εργαζομένων δεν βρέθηκε να είναι μεσολαβητής μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των συναισθημάτων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Εκτιμάται ότι μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να αποτελείται από μεγαλύτερο δείγμα και να περιλαμβάνει περισσότερους δημόσιους οργανισμούς.

Λέξεις Κλειδιά : διαχείριση γνώσης, οργανωσιακή δέσμευση, απόδοση εργαζόμενων, εργάτες γνώσης

Abstract

The purpose of this research was to investigate the mediating role of organizational commitment in the relationship between knowledge management practices and knowledge worker performance. The research was based on positivism and the generative approach. The questionnaire used consisted of four variables: knowledge management, the organization's willingness to innovate, employee commitment and emotions at work. The research sample consisted of 100 employees in the public sector.

76% of the sample were women of which 47% were over 50 years old. Of the 51% of the sample had a master's degree, 37% were managers and 14% were supervisors.

The empirical results of the research showed a moderate, positive and statistically significant relationship between Knowledge Management in the public sector and Employee Emotions. Furthermore, they confirmed that there is a moderate and positive relationship between Knowledge Management in the public sector and employee engagement. Further investigation showed that knowledge management positively affects employees' emotions at work. However, employee engagement was not found to be a mediator between knowledge management and employee emotions in the public sector. It is estimated that a future survey should consist of a larger sample and include more public organizations.

Key Words : knowledge management, organizational commitment, employee performance, knowledge workers

Πίνακας Περιεχομένων

Αφιερώσεις και Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα Σχημάτων.....	x
Περιεχόμενα Πινάκων	x
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων	xi
Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή	1
1.1 Αξία Θέματος.....	1
1.2 Σκοπός Εργασίας.....	2
1.3 Δομή Πτυχιακής.....	3
Κεφάλαιο 2 Διαχείριση Γνώσης	5
2.1 Διαχείριση Γνώσης: Ορισμός και Αναδρομή.....	5
2.2 Διαφορές Γνώσης και Πληροφορίας.....	6
2.3 Τα Είδη της Γνώσης.....	6
2.4 Κύκλοι Διαχείρισης Γνώσης	8
2.4.1 Μοντέλο του Choo	9
2.4.2 Μοντέλο του Dalkir.....	10
2.4.3 Μοντέλο των Wang και Ahmed	12
2.4.4 Ενοποιημένα Μοντέλα	16
2.5 Οφέλη Διαχείρισης Γνώσης	17
2.6 Δημιουργία – Κωδικοποίηση – Διατήρηση – Διαμοιρασμός Γνώσης.....	18
2.6.1 Δημιουργία Γνώσης : Νέα Γνώση	18
2.6.2 Κωδικοποίηση	21
2.6.3 Διατήρηση και Διαμοιρασμός Γνώσης.....	22
2.7 Διαχείριση Γνώσης και Οργανωσιακή Δέσμευση	23
2.8 Εργάτες Γνώσης και Απόδοση Οργανισμού	24
Κεφάλαιο 3 Διαχείριση Γνώσης και Δημόσιος Τομέας.....	26
3.1 Δημόσια Διοίκηση (Δομή και Λειτουργία).....	26
3.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)	32

3.3. Η Διαχειριστικής Αρχής του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή» (ΠΑΔΣΚ)	36
3.4. Η Διαχείριση Γνώσης στην ΕΥΔ του ΠΑΔΣΚ	41
Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία Έρευνας.....	46
4.1 Ερευνητικές Υποθέσεις.....	46
4.2 Σχεδιασμός Έρευνας	46
4.2.1 Συλλογή Δεδομένων	47
4.3 Εργαλείο Έρευνας : Ερωτηματολόγιο	48
4.4 Δειγματοληψία	53
4.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία Έρευνας	54
4.6 Ηθική και Δεοντολογία Έρευνας	55
4.7 Επιλογος	55
Κεφάλαιο 5 Εμπειρικά Αποτελέσματα	56
5.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	56
5.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος	58
5.3 Μεταβλητές Έρευνας	66
5.3.1 Χαρακτηριστικά Υπό-κλιμάκων	68
5.4 Έλεγχος Υποθέσεων.....	83
5.4.1 Ερευνητική Υπόθεση 1 ^η	83
5.4.2 Ερευνητική Υπόθεση 2 ^η	86
5.4.3 Ερευνητική Υπόθεση 3 ^η	89
5.4.4 Ερευνητική Υπόθεση 4 ^η	92
Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα	98
6.1 Σύνοψη Ευρημάτων με τη Θεωρία	98
6.1.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1	98
6.1.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2	100
6.1.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3	101
6.1.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4	102
6.2 Συμπεράσματα και Προτάσεις προς Δημόσιους Οργανισμούς.....	103
6.3 Περιορισμοί Έρευνας.....	103
6.4 Μελλοντική Έρευνα.....	103
Βιβλιογραφία	105
Παραρτήματα	113

Παράρτημα Ι	114
Παράρτημα ΙΙ Ιστογράμματα Κατανομής	129

Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 1. Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης : Μοντέλο του Choo (1999)	10
Σχήμα 2. Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης : Μοντέλο του Dalkir (2017).....	11
Σχήμα 3. Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης : Μοντέλο των Wang και Ahmed (2005).....	13
Σχήμα 4 SECI: Μοντέλο Μετασχηματισμού Γνώσης (Nonaka, 1994).....	19
Σχήμα 5 Ανέλιξη Οργανωσιακής Γνώσης (Nonaka, 1994).....	21
Σχήμα 6 : Οργανόγραμμα ΕΥΔ του Προγράμματος.....	37

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Δείκτης Αξιοπιστίας Κλιμάκων	56
Πίνακας 2. Δείκτης Αξιοπιστίας Υπό-κλιμάκων	57
Πίνακας 3. Συχνότητες και Ποσοστά κατά Ηλικία	58
Πίνακας 4. Συχνότητες και Ποσοστά κατά Φύλο.....	60
Πίνακας 5. Συχνότητες και Ποσοστά κατά Εκπαίδευση	60
Πίνακας 6. Συχνότητες και Ποσοστά κατά Παρούσα Θέση.....	61
Πίνακας 7. Συχνότητα και Ποσοστά κατά Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας	62
Πίνακας 8. Σταυροειδής Πινακοποίηση Φύλο και Ηλικία	63
Πίνακας 9. Σταυροειδής Πινακοποίηση Φύλο και Εκπαίδευση.....	64
Πίνακας 10. Σταυροειδής Πινακοποίηση Φύλο και Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας	65
Πίνακας 11. Σταυροειδής Πινακοποίηση Φύλο και Θέση Εργασίας	65
Πίνακας 12. Σταυροειδής Πινακοποίηση Επίπεδο Εκπαίδευσης και Θέση Εργασίας	66
Πίνακας 13. Χαρακτηριστικά Μεταβλητών	67
Πίνακας 14. Τέστ Κανονικής Κατανομής	68
Πίνακας 15. Υπό-κλίμακες Διαχείριση Γνώσης.....	69
Πίνακας 16. Υπό-κλίμακες Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία.....	74
Πίνακας 17. Υπό-κλίμακες Δέσμευση του Εργαζομένου.....	77
Πίνακας 18. Υπό-κλίμακες Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία	81

Πίνακας 19. Spearman's rho : Διαχείριση Γνώσης / Συναισθήματα στην Εργασία.....	83
Πίνακας 20. Απλή παλινδρόμηση Διαχείριση Γνώσης / Συναισθήματα.	85
Πίνακας 21. Spearman's rho : Διαχείριση Γνώσης / Δέσμευση Εργαζομένων.	86
Πίνακας 22. Απλή παλινδρόμηση Διαχείριση Γνώσης / Δέσμευση Εργαζομένων.	88
Πίνακας 23. Spearman's rho : Δέσμευση Εργαζομένων / Συναισθήματα.....	89
Πίνακας 24. Απλή παλινδρόμηση Δέσμευση Εργαζομένων / Συναισθήματα.	91
Πίνακας 25. Μεταβλητές EY4.....	92
Πίνακας 26. Μοντέλο 1	93
Πίνακας 27. Μοντέλο 2	96

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Ποσόστωση Δείγματος κατά Ηλικία	59
Διάγραμμα 2 Ποσόστωση Δείγματος κατά Φύλο.....	59
Διάγραμμα 3. Ποσόστωση Δείγματος κατά επίπεδο Εκπαίδευσης.....	61
Διάγραμμα 4. Ποσόστωση Δείγματος κατά Παρούσα Θέση	62
Διάγραμμα 5. Ποσόστωση του Δείγματος κατά Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας	63
Διάγραμμα 6. Διάγραμμα Σκεδασμού μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και των συναισθημάτων στην εργασία.	84
Διάγραμμα 7. Διάγραμμα Σκεδασμού μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και της δέσμευσης των εργαζομένων.....	87
Διάγραμμα 8. Διάγραμμα Σκεδασμού Δέσμευση Εργαζομένων / Συναισθήματα.	90
Διάγραμμα 9. Ιστόγραμμα Καταλοίπων Παλινδρόμησης	94
Διάγραμμα 10. Διάγραμμα Καταλοίπων	95

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματιών έχει στραφεί στη διαχείριση γνώσης (Mariano S. και Awazu Y, 2016). Ωστόσο, η πλειοψηφία των μελετών είχε επικεντρωθεί στον ιδιωτικό τομέα έναντι του δημόσιου τομέα (Oluikpe, 2012). Η δομημένη βιβλιογραφική ανασκόπηση του Massaro et al. (2015) για την διαχείριση γνώσης, έδειξε πως οι τότε υπάρχουσες αντίστοιχες μελέτες ήταν κατακερματισμένες και απέτυχαν να αναπτύξουν ένα συνεκτικό σώμα γνώσης. Η περιορισμένη κατανόηση της γνώσης στον δημόσιο τομέα αποτέλεσε μια σημαντική ανησυχία λαμβάνοντας υπόψιν πως η γνώση αποτελεί έναν κρίσιμο πόρο για τον δημόσιο τομέα, τον ίδιο ακριβώς με τον ιδιωτικό τομέα, και επίσης το γεγονός πως για τον δημόσιο τομέα δεν αποτελεί πλέον επιλογή αλλά επιτακτική ανάγκη εφόσον ο δημόσιος τομέας της χώρας επιθυμεί να επιβιώσει στην εξελισσόμενη εποχή των ιδιωτικοποιήσεων, της απελευθέρωσης και της παγκοσμιοποίησης (Massaro et al., 2015).

Στη σύγχρονη εποχή, οι οντότητες του δημόσιου τομέα αναγκάζονται να απομακρυνθούν από τις παραδοσιακές, γραφειοκρατικές προσεγγίσεις που θυμίζουν διευθυντικές θέσεις επειδή οι πολίτες περιμένουν πλέον τα ίδια επίπεδα και πρότυπα υπηρεσιών από κρατικούς φορείς που λαμβάνουν από τον ιδιωτικό τομέα (Sandhu et al, 2011). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα παράπονα των πολιτών για τους χρόνους αναμονής στα κυβερνητικά τμήματα, την ανάγκη να πάνε σε πολλές κρατικές υπηρεσίες για μία υπηρεσία, καθώς και για τη γενική έλλειψη ευκολίας πρόσβασης στις κρατικές υπηρεσίες. (Al Ahbabi et al, 2018)

Ο Massaro et al. (2015) τόνισε ότι οι οντότητες του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες πιέσεις για αντιπροσωπευτικότητα, υπευθυνότητα και ανταπόκριση από τις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Ως εκ τούτου, οι κυβερνήσεις κινδυνεύουν να μείνουν πίσω, εκτός εάν αρχίσουν να καθιερώνουν ισχυρούς στόχους και στρατηγικές διαχείρισης γνώσης ως έναν πιθανό τρόπο αντιμετώπισης αυτών των προκλήσεων .

1.1 Αξία Θέματος

Το κεντρικό δόγμα της διαχείρισης γνώσης είναι η διασφάλιση αποτελεσματικής, αποδοτικής και εκτεταμένης εφαρμογής της διαχείρισης της

γνώσης, όπως η δημιουργία γνώσης, η σύλληψη και αποθήκευση γνώσης, η ανταλλαγή γνώσης καθώς και η εφαρμογή και χρήση γνώσης, για την επίτευξη του επιθυμητού οργανωτικού αποτελέσματος (Alavi M και Leidner D.E, 2001).

Σε αντίθεση με το ιδιωτικό τομέα, όπου κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και των κερδών, οι τρεις σημαντικοί πυλώνες της απόδοσης του δημόσιου τομέα είναι η καινοτομία, η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών και η λειτουργική αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών (Cong και Pandya, 2003).

Μία διεξοδική αξιολόγηση του αντίκτυπου των διαδικασιών της γνώσης στην απόδοση στον δημόσιο τομέα επιχειρήθηκε από την έρευνα των Razzaq et al (2019), οι οποίοι διερεύνησαν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωτικής δέσμευσης στη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και απόδοση των εργαζομένων στη γνώση. Το δείγμα τους αποτελείτο από 341 εργαζόμενους στη γνώση του δημόσιου τομέα του τμήματος υγείας της επαρχίας Παντζάμπ του Πακιστάν. Χρησιμοποιώντας δομικές εξισώσεις κατέληξαν στο συμπέρασμα πως υπάρχει μερική διαμεσολάβηση της δέσμευσης των εργαζομένων (οργανωτική δέσμευση) , υποδεικνύοντας έτσι ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης θα μπορούσαν να είναι ο μοχλός για υψηλότερη οργανωτική δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων στη γνώση. (Razzaq et al, 2019)

1.2 Σκοπός Εργασίας

Χρησιμοποιώντας την έρευνα των Razzaq et al (2019) ως πρότυπο, ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής είναι να διερευνήσει τη διαχείριση της γνώσης στο Δημόσιο Τομέα. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται αν υπάρχει μερική διαμεσολάβηση της δέσμευσης των εργαζομένων (οργανωτική δέσμευση) , υποδεικνύοντας έτσι ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης θα μπορούσαν να είναι ο μοχλός για υψηλότερη οργανωτική δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων στη γνώση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

1. Η Διαχείριση Γνώσης στον δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά και σημαντικά τα συναισθήματα των εργαζομένων (knowledge-workerperformance);
2. Η Διαχείριση Γνώσης στον δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά και σημαντικά την δέσμευση των εργαζομένων (organizationalcommitment);

3. Η δέσμευση των εργαζομένων (organizational commitment) προάγει σημαντικά τα συναισθήματα των εργαζομένων (knowledge-worker performance) στον δημόσιο τομέα;

4. Η δέσμευση των εργαζομένων (organizational commitment) είναι σημαντικός μεσολαβητής μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των συναισθημάτων των εργαζομένων (knowledge-worker performance) στον δημόσιο τομέα;

Η μεθοδολογία της έρευνας στο θετικισμό και την παραγωγική προσέγγιση. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από τέσσερις μεταβλητές: διαχείριση γνώσης, διάθεση του οργανισμού για καινοτομία, δέσμευση εργαζομένων και συναισθήματα στην εργασία. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 εργαζόμενους στο Δημόσιο Τομέα και συγκεκριμένα στη Διαχειριστική Αρχή του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή».

1.3 Δομή Πτυχιακής

Η πτυχιακή δομείται σε έξι κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 εισάγει τον αναγνώστη στην σημαντικότητα του θέματος, τον σκοπό της έρευνας, τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί και κλείνει με τη δομή της πτυχιακής.

Το Κεφάλαιο 2 επικεντρώνεται στη βιβλιογραφία για τη διαχείριση της γνώσης. Αρχικά γίνεται αποσαφήνιση του όρου, σύντομη ιστορική αναδρομή και προβάλλονται οι διαφορές μεταξύ της γνώσης και της πληροφορίας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα είδη της γνώσης, οι κύκλοι και τα οφέλη διαχείρισης γνώσης, η δημιουργία, κωδικοποίηση, διατήρηση και διαμοιρασμός γνώσης. Επιπλέον, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών.

Το Κεφάλαιο 3 αναφέρεται στη διαχείριση γνώσης στο Δημόσιο Τομέα και τα θέματα που συζητούνται είναι το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, η Διαχειριστική Αρχή του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή» και ακόμη η διαχείριση γνώσης σε αυτήν.

Το Κεφάλαιο 4 εστιάζει στη μεθοδολογία της έρευνας. Το κεφάλαιο ξεκινάει με την παρουσίαση των ερευνητικών υποθέσεων και κατόπιν παρουσιάζονται ο σχεδιασμός έρευνας, η συλλογή δεδομένων και το εργαλείο έρευνας, η δειγματοληψία, η εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας καθώς και η δεοντολογία που ακολουθήθηκε.

Το Κεφάλαιο 5 επικεντρώνεται στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά, γίνεται έλεγχος αξιοπιστίας με τον δείκτη Cronbach και κατόπιν, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα ποσοτικά στοιχεία της έρευνας και ακολουθεί ο έλεγχος των υποθέσεων.

Το Κεφάλαιο 6 συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας, κάνει προτάσεις στους δημόσιους οργανισμούς και κλείνει με τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2 Διαχείριση Γνώσης

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τη βιβλιογραφία σχετικά με τη διαχείριση γνώσης. Το κεφάλαιο ξεκινάει με την επεξήγηση του όρου και μία σύντομη ιστορική αναδρομή. Στη συνέχεια προβάλλονται οι διαφορές μεταξύ της γνώσης και της πληροφορίας. Η συζήτηση εμπλουτίζεται με τα είδη της γνώσης και τους κύκλους διαχείρισης, τα οφέλη της διαχείρισης της γνώσης καθώς και τη δημιουργία, κωδικοποίηση, διατήρηση και διαμοιρασμό γνώσης. Στις τελευταίες ενότητες παρουσιάζονται εμπειρικές έρευνες σχετικά με τη διαχείριση γνώσης και την οργανωσιακή δέσμευση και ακόμη μεταξύ των εργατών γνώσης και της απόδοσης του οργανισμού.

2.1 Διαχείριση Γνώσης: Ορισμός και Αναδρομή

Η διαχείριση γνώσης αναφέρεται στη μεθοδική, ρητή, και σκόπιμη δημιουργία, ανακαίνιση και εφαρμογή της γνώσης. Σε επιχειρηματικό επίπεδο, απώτερο σκοπό έχει τη διαστολή της αποτελεσματικότητας αναφορικά με τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την επίτευξη της γνώσης και της απόδοσης των απορροιών της γνώσης. (Wiig, 1997)

Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό, η διαχείριση γνώσης θεωρείται ως μια συνειδητή στρατηγική που αποβλέπει στη μεταφορά της γνώσης στα αρμόζοντα άτομα την κατάλληλη χρονική στιγμή καθώς και την κατάλληλη υποστήριξη που χρειάζονται ώστε να μπορέσουν να ενεργοποιήσουν τις πληροφορίες και έτσι να συνεργήσουν στη αναβάθμιση της απόδοσης του οργανισμού. (O'Dell et al, 1998)

Οι Girard και Girard (2015) αφού μελέτησαν την υπάρχουσα βιβλιογραφία όρισαν τη διαχείριση γνώσης μέσα στα πλαίσια του οργανισμού ως μία διαδικασία γενεσιουργίας, ανταλλαγής, μεταχείρισης και διαχείρισης τόσο της γνώσης όσο και της πληροφορίας.

Ένας εύστοχος ορισμός της διαχείρισης γνώσης σε επίπεδα οργανισμού την χαρακτηρίζει ως μία συστηματική προσπάθεια συντονισμού ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογίας, διαδικασιών και δομής οργανισμού με σκοπό την προσάρτηση αξίας με την επαναχρησιμοποίηση και την καινοτομία. Ο συντονισμός ευδοκιμεί με τη δημιουργία, τη διανομή και την χρήση της γνώσης όπως επίσης και με την προώθηση της συνεχούς οργανωσιακής μάθησης, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της τροφοδότησης του οργανισμού με πολύτιμα διδάγματα και βέλτιστες πρακτικές. (Dalkir, 2017)

Συνοψίζοντας, η διαχείριση της γνώσης θεωρείται ως το σύνολο των διεργασιών του οργανισμού που αποβλέπουν στη δημιουργία, αποθήκευση, μεταφορά και εφαρμογή γνώσεων. (Laudon και Laudon, 2014)

2.2 Διαφορές Γνώσης και Πληροφορίας

Στη δυτική φιλοσοφία έχουν αναπτυχθεί δύο σχολές με αντικείμενο τη γνώση. Σύμφωνα με τη σχολή του ορθολογισμού, η γνώση αποτελεί το προϊόν αισθητηριακής εμπειρίας. Ωστόσο, υπάρχει και πρωτότερη γνώση, η οποία δεν χρειάζεται να εξηγηθεί με βάση τις αισθητηριακές εμπειρίες. Αντίθετα, η σχολή του εμπειρισμού, δεν αποδέχεται την πρωτότερη γνώση παρά μόνο την αισθητηριακή εμπειρία. Οι Nonaka και Takeuchi (1995), όρισαν την γνώση ως μία αναμφισβήτητη πεποίθηση, η οποία έχει αιτιολογηθεί.

Στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία έχει γίνει διάκριση μεταξύ των όρων «πληροφορία» (information) και γνώση». Ο όρος «πληροφορία» αναφέρεται στα δεδομένα και την ερμηνεία που τα συνοδεύει. Συγκεκριμένα, η πληροφορία συνθέτει το αποτέλεσμα της γνωστικής κατεργασίας των δεδομένων από τον άνθρωπο. (Κιουντούζης, 2002)

Η αντίθεση μεταξύ πληροφορίας και γνώσης έγκειται στο ότι η πληροφορία αναφέρεται στη ροή των μηνυμάτων ενώ η γνώση παράγεται από τη ροή των πληροφοριών, όπως αυτές έχουν συνδεθεί με τις απόψεις του κατόχου της. Ως εκ τούτου, η γνώση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη δραστηριότητα. (Nonaka, 1994)

2.3 Τα Είδη της Γνώσης

Η βασική κατηγοριοποίηση της γνώσης είναι σε ρητή και άρρητη.

Η ρητή (explicit) γνώση εκφράζεται γλωσσικά και αποδίδεται με προδιαγραφές, εγχειρίδια, όρους γραμματικούς και μαθηματικούς τύπους μεταξύ άλλων. Η ρητή γνώση μπορεί να μεταδοθεί εύκολα από άτομο σε άτομο και με εύκολο τρόπο. Αντίθετα, η άρρητη γνώση αναφέρεται στην προσωπική γνώση, βρίσκεται ριζωμένη στην ατομική εμπειρία και περιλαμβάνει παράγοντες ακαθόριστους όπως τα συστήματα αξιών, προσωπικά φρονήματα και καθορισμένη οπτική γωνία. Στη δυτική φιλοσοφία, η ρητή γνώση κυριαρχεί ως το σημαντικότερο είδος σε αντίθεση με

την ανατολική φιλοσοφία όπου η άρρητη γνώση θεωρείται ως η σημαντικότερη (Nonaka και Takeouchi, 1995).

Στην άρρητη γνώση μπορούμε να διακρίνουμε δύο διαστάσεις: την τεχνική και τη γνωστική. Η τεχνική διάσταση, αντανακλά τις δεξιότητες και τις ικανότητες του ατόμου που αποκαλούνται τεχνογνωσία. Η γνωστική διάσταση ενέχει διανοητικά μοντέλα, αντιλήψεις και πεποιθήσεις, οι οποίες θεωρούνται δεδομένες καθώς βρίσκονται ριζωμένες βαθιά στο μυαλό των ανθρώπων. (Nonaka και Takeouchi, 1995)

Επίσης, η γνώση έχει κατηγοριοποιηθεί με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της. Οι Anderson και Krathwohl (1998) κατηγοριοποίησαν την γνώση ως εξής:

- ✚ Τεκμηριωμένη Γνώση : αναφέρεται σε στοιχεία πληροφορίας, ορολογία και λεπτομέρειες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα λεξικά ορολογίας, οι μουσικές νότες, οι διαστάσεις ενός προϊόντος όπως ακόμη και ο χρονικός ορίζοντας που απαιτείται για την παραγωγή του.
- ✚ Εννοιολογική Γνώση: αποτυπώνεται με αρχές, μοντέλα, γενικεύσεις, θεωρίες κατηγοριοποιήσεις και σχέσεις μεταξύ των εννοιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οι οικονομικές θεωρίες.
- ✚ Διαδικαστική Γνώση : αναφέρεται στο know – how, - όπως μέθοδοι (διαδικασία), τεχνικές, αλγόριθμοι – καθώς επίσης και στην εφαρμογή τεκμηριωμένης και εννοιολογικής γνώσης σε καθορισμένα προβλήματα.
- ✚ Μεταγνωσιακή Γνώση : αναφέρεται στη μεταγνώση ή τη γνώση για τη γνώση και συγκεκριμένα ενέχει γενικές στρατηγικές μάθησης, αυτογνωσία, συλλογιστική καθώς και επίλυση προβλημάτων.

Οι Alavi και Leidner (2001) κατηγοριοποίησαν την γνώση ως εξής:

- ✚ Ατομική Γνώση αναφέρεται στη γνώση που δημιουργείται από τον άνθρωπο και έχει αποκτηθεί μέσα από την ολοκλήρωση ενός έργου.
- ✚ Κοινωνική Γνώση: αναφέρεται στη γνώση που παράγεται από τις ομαδικές δράσεις και ένα παράδειγμα είναι οι κανόνες για την ενδοεπικοινωνία των ομάδων.

- ✚ Δηλωτική Γνώση : αναφέρεται στο know-about, δηλαδή τη πρωταρχική γνώση ενός αντικειμένου ή φαινομένου. Παραδείγματος χάριν, η γνώση ότι το φάρμακο A είναι κατάλληλο για την ασθένεια X.
- ✚ Αιτιολογική Γνώση: μαρτυρείται στο know-why και σχετίζεται με την γνώση που έχει το άτομο σχετικά με την αιτία του φαινομένου. Παραδείγματος χάριν, κατανόηση της αιτίας για την οποία το φάρμακο X θεραπεύει την αρρώστια Y.
- ✚ Γνώση Συνθηκών : αναφέρεται ως Know-when, δηλαδή αντανακλάται η γνώση των συνθηκών και των προϋποθέσεων για την εφαρμογή. Παραδείγματος χάριν, για τη χορήγηση ενός φαρμάκου πρέπει να κατανοούνται οι αρμόζουσες προεικάζσεις.
- ✚ Σχεσιακή Γνώση : λέγεται know-with και ενέχει τη γνώση της συσχέτισης ενός αντικειμένου (ή φαινομένου) με άλλα. Παραδείγματος χάριν, τα άτομα κατανοούν την αλληλεπίδραση ενός φαρμάκου με άλλα.
- ✚ Πραγματιστική Γνώση : αναφέρεται στη χρηστική γνώση ενός επιχειρηματικού οργανισμού, όπως τα επιχειρηματικά πλαίσια, οι εμπειρίες έργων, τα τεχνικά σχέδια και οι καλές πρακτικές μεταξύ άλλων.

Επίσης, οι τύποι της γνώσης με βάση τη συλλογιστική κατηγοριοποιούνται ως εξής (Ullah, 2020) :

- ✚ Προσδιοριστική
- ✚ Συνεπαγωγική
- ✚ Επαγωγική και
- ✚ Δημιουργική

2.4 Κύκλοι Διαχείρισης Γνώσης

Στην υπό-ενότητα αυτή εξετάζονται οι διαδικασίες (processes) που σχετίζονται με τη διαχείριση της γνώσης. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται ένας κύκλος μέσα στον οποίο απεικονίζεται η διαδρομή της πληροφορίας και ο σχηματισμός της σε πολύτιμο διανοητικό αγαθό. Από την πλευρά του, ο οργανισμός πρέπει να οριοθετήσει την ειρμό των διαδικασιών που απαρτίζουν τον κύκλο ζωής της διαχείρισης της γνώσης (Knowledge Management Lifecycle) με σκοπό να αξιοποιήσει προς όφελός

του το υπάρχον διανοητικό κεφάλαιο με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πιο γνωστό μοντέλο που συνθέτει τον κύκλο ζωής της διαχείρισης γνώσης είναι των Nonaka και Takeuchi (1995). Το εν λόγω μοντέλο περιλαμβάνει τις εξής τρεις σημαντικές διαδικασίες:

- ✚ Δημιουργία γνώσης
- ✚ Διατήρηση γνώσης και
- ✚ Διάδοση γνώσης.

Στις επόμενες υπό- ενότητες αναφέρονται μερικά από τα σημαντικότερα μοντέλα του κύκλου ζωής της διαχείρισης της γνώσης.

2.4.1 Μοντέλο του Choo

Το μοντέλο διαχείρισης γνώσης που πρότεινε ο Choo (1998) ήταν περιγραφικό και απαρτιζόταν από τρεις πρωταρχικές διαδοχικές διαδικασίες:

- ✚ την εξαγωγή νοήματος,
- ✚ τη δημιουργία γνώσης , και
- ✚ τη λήψη απόφασης

Το μοντέλο του Choo επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο συγκεντρώνονται τα στοιχεία της πληροφορίας, τα οποία χρησιμοποιούνται για την τροφοδότηση των δράσεων του οργανισμού. Η κάθε φάση του μοντέλου αντανακλά σε μία διαδικασία και ενεργοποιείται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Φάση 1η : Εξαγωγή Νοήματος

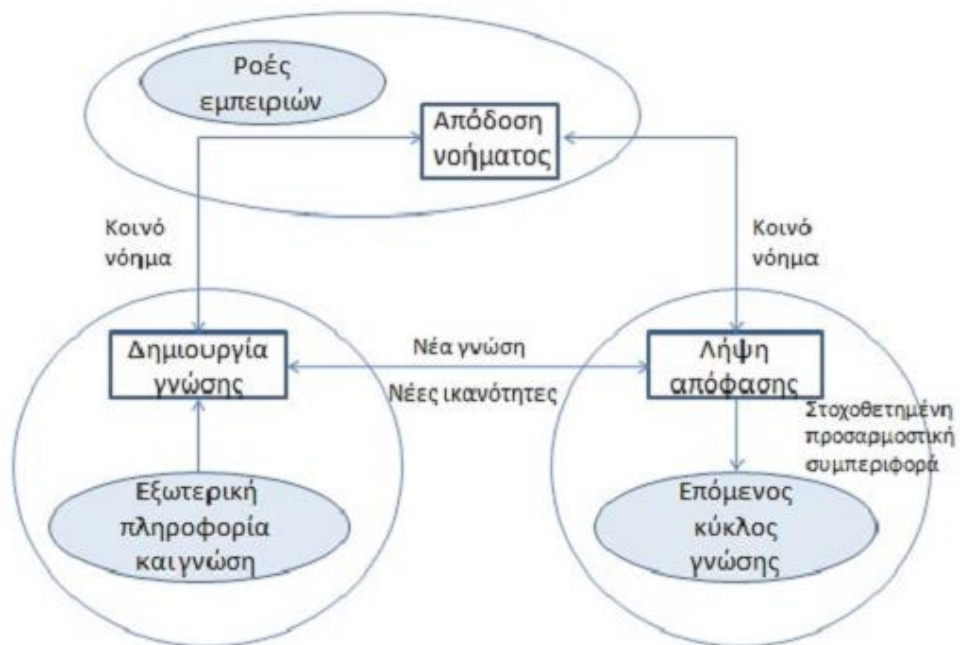
Στην πρώτη φάση, το άτομο προσπαθεί να κατανοήσει την πληροφορία, η οποία έρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Τα άτομα ερμηνεύουν την πληροφορία μέσα από την ανταλλαγή πληροφοριών και ταυτόχρονα αξιοποιώντας την προσωπική εμπειρία την οποία απέκτησαν μέσα από προγενέστερες περιστάσεις και συμβάντα. (Σχήμα 1)

Φάση 2^η : Δημιουργία Γνώσης

Στη δεύτερη φάση, η προσωπική γνώση μετασχηματίζεται μέσα από την αλληλεπίδραση με άλλα άτομα. Αυτή η αλληλεπίδραση περιλαμβάνει τη συνομιλία, το διάλογο, την ανταλλαγή πληροφορίας και τη διήγηση ιστοριών. Η εν λόγω φάση

κατευθύνεται τόσο από τη γνώση της τωρινής κατάστασης όσο και από την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Η γνώση που δημιουργείται σε αυτό το στάδιο επεκτείνει το φάσμα ενδεχόμενων επιλογών της επόμενης φάσης, που αναφέρεται στη λήψη απόφασης. (Σχήμα 1)

Σχήμα 1. Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης : Μοντέλο του Choo (1999)



(Πηγή : Μαρινάγη και Σκουρλάς, 2022, σελ. 58).

Φάση 3η: Λήψη Απόφασης

Στην τρίτη φάση, το άτομο καθορίζει και αξιολογεί διαφορετικές λύσεις διά μέσου της επεξεργασίας της τρέχουσας πληροφορίας και της γνώσης. Παράλληλα, επιλέγεται η καταλληλότερη θεωρία σχετικά με τη λήψη απόφασης μέσα από ένα ευρύ φάσμα θεωριών. (Σχήμα 1)

Κλείνοντας, το μοντέλο του Choo (1998) θεωρείται ένα από τα πιο ρεαλιστικά και συνταιριάζει σε εφαρμογές ελέγχου σεναρίων καθώς και προσομοιώσεων.

2.4.2 Μοντέλο του Dalkir

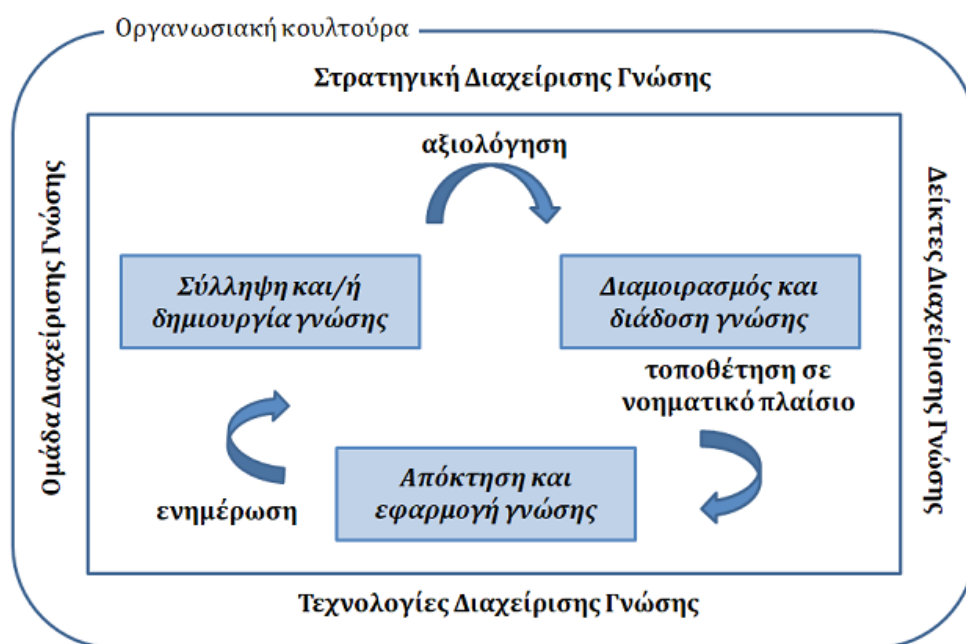
Το μοντέλο κύκλου ζωής της διαχείρισης γνώσης του Dalkir (2017) αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μοντέλα καθώς είναι το αποτέλεσμα της έρευνας ενός συνόλου μοντέλων τα οποία διαφοροποιούνταν ως προς το σύστημα των διαδικασιών

που περιείχαν. Ο Dalkir ταξινόμησε αυτές τις διαδικασίες σε τρία πρωταρχικά στάδια, τα οποία αναφέρονται παρακάτω.

Στάδιο 1ο. Σύλληψη / Δημιουργία Γνώσης

Στο πρώτο στάδιο, η γνώση συλλαμβάνεται ή δημιουργείται μέσα από δεδομένα ή πληροφορίες. Η σύλληψη της γνώσης άπτεται με την αποσαφήνιση και την καταγραφή της ήδη υπάρχουσας γνώσης και τεχνογνωσίας εντός και εκτός του οργανισμού. Η δημιουργία της γνώσης αναφέρεται στην άνθιση καθαρά νέας γνώσης και τεχνογνωσίας. Όπως φαίνεται στην Σχήμα 2, μόλις η νέα γνώση δημιουργηθεί / συλληφθεί, το επόμενο βήμα είναι να ελεγχθεί αν η αξία της είναι επαρκής και σύμφωνη με τους στόχους του οργανισμού ώστε να προσαρτηθεί στο διανοητικό κεφάλαιο του οργανισμού. Συνεπώς, στο στάδιο αυτό η γνώση αξιολογείται ως προς το περιεχόμενό της. (Dalkir, 2017)

Σχήμα 2. Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης : Μοντέλο του Dalkir(2017)



(Πηγή : Μαρινάγη και Σκουρλάς, 2022, σελ. 59).

Στάδιο 2ο. Διαμοιρασμός και Διάδοση Γνώσης

Η γνώση χρησιμοποιείται από κοινού μεταξύ των ατόμων, ή εντός των ομάδων ή μεταξύ ατόμων και ομάδων. Με αυτό τον τρόπο διαδίδεται.

Όπως φαίνεται από την Σχήμα 2 κατά τη μετάβαση από το Στάδιο 2 (διαμοιρασμός και διάδοση της γνώσης) στο Στάδιο 3 (απόκτηση και εφαρμογή της γνώσης), η γνώση τοποθετείται σε ένα νοηματικό πλαίσιο με σκοπό να γίνει ευνόητη - δηλαδή να γίνει απόκτημα όλων των ατόμων και στη συνέχεια να μπορεί να εφαρμοστεί. Επίσης, στο στάδιο αυτό γίνεται ενημέρωση του γνωσιακού περιεχομένου και ταυτόχρονα το ενημερωμένο πλέον περιεχόμενο της γνώσης προωθείται στο Στάδιο 1 (σύλληψη /δημιουργίας γνώσης). (Dalkir, 2017)

Στάδιο 3ο. Απόκτηση και Εφαρμογή Γνώσης

Σε αυτό το στάδιο, τα άτομα έχουν αποκτήσει γνώση από όλους τους πόρους του οργανισμού και την αξιοποιούν (εφαρμόζουν) με σκοπό να μεγεθυνθεί όσο το δυνατόν η αποτελεσματικότητα. (Dalkir, 2017)

2.4.3 Μοντέλο των Wang και Ahmed

Το μοντέλο των Wang και Ahmed (2005) βασίζεται στο μοντέλο αλυσίδας αξίας του Michael Porter, το οποίο εφαρμόζεται με σκοπό τη διευκρίνιση και την αξιολόγηση των διαδικασιών που προσθέτουν αξία στην επιχείρηση και παράλληλα ταυτίζονται με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το μοντέλο των Wang και Ahmed (2005) αποσκοπεί να συλλάβει την ουσία της οικονομίας της γνώσης προσδιορίζοντας τις εξής κατηγορίες (Σχήμα 3) :

- ✚ Διαδικασίες γνώσης
- ✚ Καταλύτες γνώσης,
- ✚ Οργανωσιακές ικανότητες και
- ✚ Επίδοση.

Σχήμα 3. Κύκλος Διαχείρισης Γνώσης : Μοντέλο των Wang και Ahmed(2005)



(Πηγή : Μαρινάγη και Σκουρλάς, 2022, σελ. 60).

Διαδικασίες Γνώσης

Οι διαδικασίες γνώσης αποτελούν πρωτεύουσες δραστηριότητες, οι οποίες περιλαμβάνονται στη διαδικασία της προσθήκης αξίας. Μολονότι, συντίθενται από ένα σύνολο διασυνδεδεμένων δραστηριοτήτων, ενδέχεται να ποικίλλουν αντίστοιχα με τον τομέα και τη φύση της επιχείρησης καθώς και τη στρατηγική που υιοθετεί. Οι διαδικασίες που περιλαμβάνονται είναι οι εξής (Wang και Ahmed, 2005):

- ✚ Αναγνώριση γνώσης : γίνεται ιχνηλασία και εντοπισμός νέας γνώσης, ιδεών και πληροφορίας, που συνάδουν με τα ενδιαφέροντα του οργανισμού.
- ✚ Απόκτηση γνώσης : η γνώση που αναγνωρίστηκε και εντοπίστηκε, αποκτήθηκε και αφομοιώθηκε μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού.

- ✚ Κωδικοποίηση και καταγραφή γνώσης: η άρρητη γνώση κωδικοποιείται και καταγράφεται και στη συνέχεια γίνεται κατηγοριοποίηση της αποκτημένης γνώσης.
- ✚ Αποθήκευση γνώσης: η γνώση αποθηκεύεται, διατηρείται και συντηρείται.
- ✚ Διάδοση γνώσης : η αποθηκευμένη γνώση ανακτάται και γίνεται διαθέσιμη στους χρήστες.
- ✚ Βελτίωση γνώσης : η υπάρχουσα γνώση μεταφέρεται και προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις· στην περίπτωση της ήδη υπάρχουσας γνώσης, η χρήση της γίνεται με νέο τρόπο.
- ✚ Εφαρμογή γνώσης : η γνώση πλέον μπορεί να εφαρμοστεί με σκοπό την παραγωγή αποτελεσμάτων για τον οργανισμό.
- ✚ Δημιουργία γνώσης : νέες ιδέες καλλιεργούνται και επωάζονται με σκοπό την παραγωγή νέας γνώσης, η οποία θα οδηγήσει σε αξιόλογες καινοτομίες.

Καταλύτες Γνώσης

Οι καταλύτες γνώσης αναφέρονται σε εκείνα τα στοιχεία τα οποία συμβάλουν στην ανάπτυξη ικανοτήτων, καθώς συγκροτούν τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην υποστήριξη των διαδικασιών διαχείρισης γνώσης, με σκοπό να φτάσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα στοιχεία αυτά είναι τα εξής (Wang και Ahmed, 2005):

- ✚ Διαχείριση του συστήματος γνώσης: οι τεχνολογίες πληροφορίας είναι πολύ σημαντικές για τους οργανισμούς καθώς η εφαρμογή τους βοηθάει τις διαδικασίες διαχείρισης γνώσης καθώς επίσης και την υποστήριξη των δικτύων γνώσης.
- ✚ Προαγωγή της κουλτούρας γνώσης : είναι πολύ σημαντικό να μετατραπεί η οργανωσιακή κουλτούρα σε κουλτούρα γνώσης, με σκοπό οι εργαζόμενοι να μοιράζονται τη γνώση χωρίς αμφιβολίες.
- ✚ Ανάπτυξη της οργανωσιακής μνήμης: μία από τις βασικές εργασίες των οργανισμών θα πρέπει να είναι η καταγραφή και η συγκέντρωση τόσο των επιτυχιών όσο και των αποτυχιών των οργανισμών με σκοπό να τις εντοπίζουν σε παρεμφερείς καταστάσεις. Δηλαδή, η καταγραφή της ρητής γνώσης που

είναι το αποτέλεσμα των καθημερινών εργασιών. Ωστόσο, θα πρέπει να καταγράφεται, να καταβάλλετε προσπάθεια να καταγράφεται και η άρρητη γνώση, όπως οι ιδιαίτερες εμπειρίες.

- ✚ Προώθηση του διαμοιρασμού γνώσης : η γνώση αντί να συσσωρεύεται σε αποθετήρια θα πρέπει να εκρέει προς τους εργαζόμενους. Κατά το διαμερισμό της γνώσης εκτός από την τεχνολογία που λειτουργεί υποστηρικτικά σε αυτό, θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν και ο ανθρώπινος παράγοντας.
- ✚ Διεξαγωγή συγκριτικών αξιολογήσεων : η αποτίμηση των διανοητικών αγαθών θα πρέπει να αποτελεί ένα από τα κυριότερα μελήματα των οργανισμών, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών κενών γνώσης. Οι αξιολογήσεις όταν βασίζονται σε συγκριτικά κριτήρια ενισχύουν την υιοθέτηση καλών πρακτικών διαχείρισης γνώσης και παράλληλα αναβαθμίζουν τις δεξιότητες που βασίζονται στη γνώση, και με αυτό τον τρόπο κατορθώνουν να πετύχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οργανωσιακές Ικανότητες

Οι οργανωσιακές ικανότητες επιβάλλεται αφενός μεν να ευδοκιμούν και αφετέρου να βελτιώνονται μέσω της διαχείρισης της γνώσης. Αυτό, όμως, αποτελεί τη διασύνδεση όλων των διαδικασιών που εμπλέκονται στη διαχείριση της γνώσης. Για να επιτευχθεί η διαρκής επίδοση, είναι αναγκαίο οι οργανισμοί να δημιουργήσουν τις τέσσερις θεμελιώδεις οργανωσιακές ικανότητες που περιγράφονται ξεχωριστά στις επόμενες παραγράφους. (Wang και Ahmed, 2005)

- ✚ Ανταπόκριση στους πελάτες. Μία από τις υποχρεώσεις των οργανισμών είναι η αναγνώριση των αναγκών των πελατών τους και παράλληλα η προσφορά των αγαθών ή των υπηρεσιών που επιθυμούν σε τιμές, που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν. Συνεπώς, επιβάλλεται τόσο ο εντοπισμός όσο η παραγωγή και η διάδοση της γνώσης που συνδέεται με την αγορά. Παράλληλα, κρίνεται απαραίτητη και η δεξιότητα αφομοίωσης της γνώσης και κατόπιν ο μεταβολισμός της σε αξία υψηλή για τους πελάτες.
- ✚ Οργανωσιακή μάθηση: Οι οργανισμοί για να ευδοκιμήσουν επιβάλλεται να μπορούν όχι μόνο να κατανοούν αλλά και να διαχειρίζονται τις εμπειρίες τους. Η κουλτούρα γνώσης ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να επεκτείνουν τόσο την

ήδη υπάρχουσα γνώση τους όσο και τις δεξιότητές τους, με δύο τρόπους: τη συνεχή μάθηση και τη συνεργατική μάθηση.

- ✚ Ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η σταθερή ανανέωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού βασίζεται στην ικανότητά του να εισαγάγει νέα προϊόντα στις υφιστάμενες αγορές ή ακόμη και να διεισδύσει - ανοιχτεί σε νέες αγορές.
- ✚ Στρατηγική ευελιξία. Η στρατηγική ευελιξία κρίνεται απαραίτητη καθώς οι οργανισμοί επιβάλλεται να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες αγορών, για να επιβιώσουν. Η στρατηγική ευελιξία βασίζεται στην ικανότητα του οργανισμού να προσδιορίζει νέους τρόπους χρήσης των πόρων ή της αλυσίδας των πόρων του ή ακόμη και προσθήκης νέων πόρων στην ισχύουσα αλυσίδα πόρων.

2.4.4 Ενοποιημένα Μοντέλα

Ο Heisig (2009) μελέτησε 160 εμπειρικές εργασίες σχετικές με τον κύκλο ζωής της διαχείρισης γνώσης. Απώτερος σκοπός του ήταν η κατανόηση της διαφορετικής ορολογίας που χρησιμοποιείται. Τα αποτελέσματα της έρευνας του οδήγησαν στις παρακάτω έξι διαφορετικές και μη ακολουθιακές δραστηριότητες :

- ✚ Χρήση γνώσης
- ✚ Αναγνώριση γνώσης
- ✚ Δημιουργία γνώσης
- ✚ Απόκτηση γνώσης
- ✚ Διαμοιρασμός γνώσης
- ✚ Αποθήκευση γνώσης

Αργότερα, ο Shongwe (2016) μελέτησε 20 ερευνητικές εργασίες σχετικά με τον κύκλο ζωής της διαχείρισης γνώσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας του τον οδήγησαν σε ένα ενοποιημένο πλαίσιο, το οποίο περιλαμβάνει τις παρακάτω 5 μη ακολουθιακές δραστηριότητες διαχείρισης γνώσης :

- ✚ Μεταφορά γνώσης. Πρόκειται για τη μεταφορά της γνώσης από ένα άτομο (χρήστη ή ιδιοκτήτη) σε ένα άλλο, ή από ένα τόπο σε έναν άλλο.
- ✚ Αποθήκευση γνώσης. Η αποθήκευση της γνώσης σχετίζεται με την αναγνώριση και καταγραφή/κωδικοποίηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης και

παράλληλα με το know-how στις αντίστοιχες βάσεις δεδομένων και γνώσης του οργανισμού.

- ✚ Εφαρμογή γνώσης. Πρόκειται για την γνώση που έχει συλληφθεί, αποθηκευτεί και εφαρμόζεται στις διαδικασίες του οργανισμού.
- ✚ Δημιουργία γνώσης. Η υπάρχουσα γνώση (του οργανισμού) αναπτύσσεται και προκύπτει νέα γνώση.
- ✚ Απόκτηση γνώσης. Πρόκειται για την γνώση που ο οργανισμός αποκτά από το εξωτερικό περιβάλλον, την οποία και αξιοποιεί στο εσωτερικό του.

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται τα οφέλη της διαχείρισης της γνώσης.

2.5 Οφέλη Διαχείρισης Γνώσης

Από την προηγούμενη συζήτηση έγινε γνωστό πως η διαχείριση της γνώσης έχει διττό σκοπό: αφενός ,αποσκοπεί στη δημιουργία γνώσης όπως επίσης και στη δημιουργία πληροφοριακών βάσεων για να ενισχυθούν οι καινοτόμες δραστηριότητες του οργανισμού και να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα· αφετέρου, ο διαμοιρασμός και η διάχυση της γνώσης μεταξύ των εργαζομένων για να ενισχυθούν η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα στις εταιρικές διαδικασίες.

Τα οφέλη που αποκομίζουν οι οργανισμοί από τη διαχείριση της γνώσης συνοψίζονται ως εξής (Πλατσιούρη, 2010):

Πρώτον, η ροή της πληροφορίας εντός της επιχείρησης είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της καινοτομίας.

Δεύτερον, χρειάστηκε να ακολουθηθεί δραστική διαχείριση του όγκου των πληροφοριών και έτσι η ύπαρξη κατάλληλα δομημένων δικτύων και ροών έγινε σημαντική.

Τρίτον, οι εργαζόμενοι αντιλήφθηκαν πως η αξία της επιχείρησης δεν συνίσταται μονάχα στους οικονομικούς πόρους που έχει στη διάθεση της αλλά και στο γνωστικό της κεφάλαιο.

2.6 Δημιουργία – Κωδικοποίηση – Διατήρηση – Διαμοιρασμός Γνώσης

2.6.1 Δημιουργία Γνώσης : Νέα Γνώση

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε γνωστό πως ο όρος δημιουργία γνώσης παραπέμπει στην ανάπτυξη της ήδη υπάρχουσας γνώσης, από την οποία προκύπτει η νέα γνώση (Shongwe, 2016). Σύμφωνα με τους Choi και Lee (2002) η γνώση μετασχηματίζεται με τους εξής τέσσερεις τρόπους :

- ✚ Κοινωνικοποίηση (Socialization),
- ✚ Εξωτερίκευση (Externalization),
- ✚ Συνδυασμό (Combination)και
- ✚ Εσωτερίκευση (Internalization).

Λαμβάνοντας υπόψιν αυτούς τους τέσσερεις τρόπους, το μοντέλο δημιουργίας της νέας γνώσης, SECI, βασίζεται στο ακρωνύμιο αυτών των αντίστοιχων τρόπων. Η γνώση μετασχηματίζεται με τέσσερεις τρόπους, οι οποίοι επεξηγούνται ευθύς αμέσως ενώ το Σχήμα 4 απεικονίζει το μοντέλο με βάση το θεωρητικό του υπόβαθρο. (Nonaka, 1994).

- 1ο. Από άρρητη σε άρρητη με τη διαδικασία της κοινωνικοποίησης (socialization).
- 2ο. Από άρρητη σε ρητή με την διαδικασία της εξωτερίκευσης (externalization).
- 3ο. Από ρητή σε ρητή με τη διαδικασία του συνδυασμού (combination)
- 4ο. Από ρητή σε άρρητη με τη διαδικασία της εσωτερίκευσης (internalization)

Στις επόμενες παραγράφους επεξηγείται κάθε ένας από τους τέσσερεις τρόπους μετασχηματισμού αναλυτικά.

Σχήμα 4SECI: Μοντέλο Μετασχηματισμού Γνώσης (Nonaka, 1994)

	Άρρητη γνώση	Σε	Ρητή γνώση
Άρρητη γνώση	Κοινωνικοποίηση (Socialization)		Εξωτερίκευση (Externalization)
Από			
Ρητή γνώση	Εσωτερίκευση (Internalization)		Συνδυασμός (Combination)

(Πηγή : Μαρινάγη και Σκουρλάς, 2022, σελ. 50).

Κοινωνικοποίηση

Η Κοινωνικοποίηση αναφέρεται στην ανταλλαγή εμπειριών κατά την οποία η προσωπική γνώση δημιουργείται μέσω διανοητικών μοντέλων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, με τη βοήθεια της κοινωνικής αλληλεπίδρασης γίνεται μεταφορά της άρρητης γνώσης- των ατόμων - με αποτέλεσμα τη δημιουργία της νέας γνώσης. Χαρακτηριστικά υποδείγματα αποτελούν η πρακτική εξάσκηση μέσα στον εργασιακό χώρο, η μίμηση, η ανταλλαγή ιδεών και ο διάλογος που ακολουθεί με τρίτους, ο δημιουργικός καταγισμός, η πολιτική δοκιμής-λάθους καθώς και οι σχέσεις – ή η αλληλεξάρτηση - που αναπτύσσεται μεταξύ ειδικού και βοηθών. Έτσι κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησης συντελούνται τα εξής:

- ✚ Συσσώρευση άρρητης γνώσης, η οποία πραγματοποιείται με τη συλλογή πληροφοριών από τα διοικητικά στελέχη αναφορικά με τις πωλήσεις· οι πληροφορίες αυτές αφορούν διάφορα θέματα όπως εμπειρίες με πελάτες, προμηθευτές καθώς και διαλόγους με τους ανταγωνιστές.
- ✚ Συλλογή πληροφοριών εκτός του οργανισμού. Τα διοικητικά στελέχη συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με ιδέες και εμπειρίες που προέχονται από την αλληλεπίδραση που βίωσαν μέσω άτυπων συναντήσεων με τους ανταγωνιστές και την αλληλεπίδραση με εξωτερικούς εμπειρογνώμονες
- ✚ Συλλογή πληροφορίας εντός της επιχείρησης.

- ✚ Μεταφορά της άρρητης γνώσης. Μέσα στο εσωτερικό του οργανισμού, τα διοικητικά στελέχη διαμορφώνουν τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε το προσωπικό να μπορεί να κατανοεί τη δεξιοτεχνία και την εξειδίκευση μέσω συγκεκριμένων τακτικών όπως η πρακτική άσκηση και η - μέσω της πρακτικής- παρουσίαση από τους ειδικούς.

Εξωτερίκευση

Η εξωτερίκευση αναφέρεται στην άρρητη γνώση (προσωπική), η οποία μπορεί να μεταβληθεί σε ρητή χρησιμοποιώντας μοντέλα, έννοιες, υποθέσεις, αναλογίες ή μεταφορές. Η διαδικασία εξωτερίκευσης θεωρείται ως μία αρκετά σημαντική στη μετατροπή της γνώσης επειδή μέσω αυτής προκύπτουν νέες ιδέες και σχέδια δράσης (Nonaka και Takeuchi, 1995). Χαρακτηριστικό παράδειγμα της διαδικασίας εξωτερίκευσης αποτελεί ο διάλογος και η ομαδική θεώρηση στη δημιουργία νέων ιδεών.

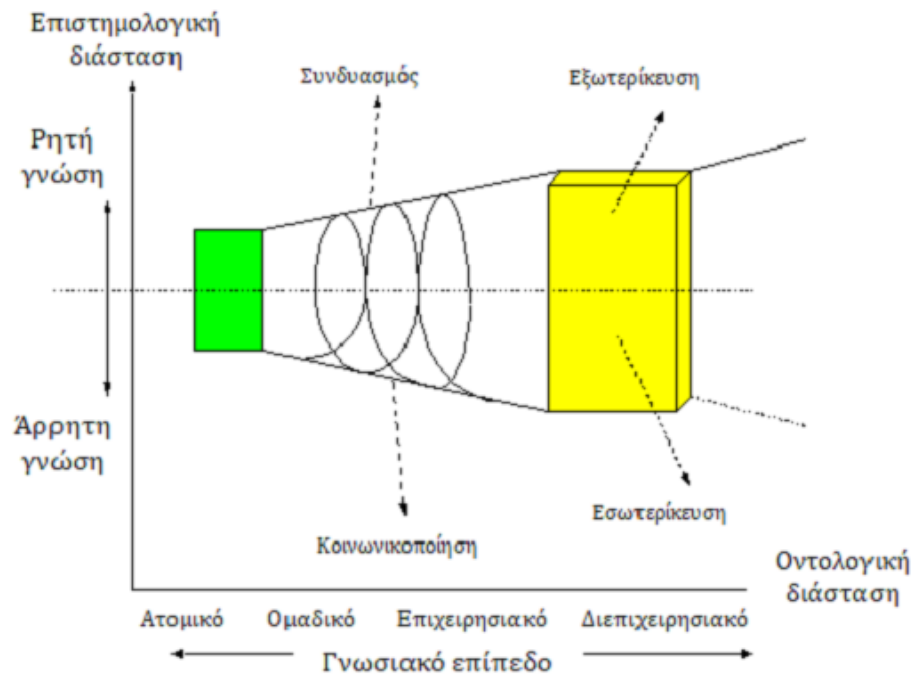
Συνδυασμός

Ο συνδυασμός αναφέρεται στην ανταλλαγή γνώσης των ατόμων μέσα από συσκέψεις, έγγραφα, τηλεφωνικές συζητήσεις και δίκτυα δεδομένων. Η ήδη ρητή γνώση μεταβάλλεται σε νέα ρητή γνώση μέσα από καθορισμένες διαδικασίες: κατάταξης, εμπλουτισμού - επέκτασης, συνδυασμού και κατηγοριοποίησης της υπάρχουσας ρητής γνώσης. Η δημιουργία γνώσης προκύπτει μέσα από τις κλασικές διαδικασίες εκπαίδευσης ή κατάρτισης. Συνεπώς, η νέα γνώση – η παραγόμενη γνώση – αξιολογείται από τα ανώτατα στελέχη στη λήψη αποφάσεων.

Εσωτερίκευση

Η εσωτερίκευση αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία η ρητή γνώση μετατρέπεται σε άρρητη. Οι εμπειρίες που έχουν αποκτηθεί μέσω της κοινωνικοποίησης, της εξωτερίκευσης και του συνδυασμού, εσωτερικεύονται στο άτομο με τη μορφή τεχνογνωσίας.

Σχήμα 5 Ανέλιξη Οργανωσιακής Γνώσης (Nonaka, 1994)



(Πηγή : Μαρινάγη και Σκουρλάς, 2022, σελ. 53).

Μολονότι, ο κάθε ένας από τους παραπάνω τέσσερις τύπους της γνώσης είναι σε θέση να δημιουργεί γνώση από μόνος του , η δημιουργία γνώσης βρίσκεται μεταξύ εσωτερίκευσης και εξωτερίκευσης. Στη καρδιά δημιουργίας νέας γνώσης βρίσκεται η άρρητη γνώση, η οποία μετασχηματίζεται μέσα από μια σπειροειδή κίνηση (Σχήμα 5), που κλιμακώνεται και επιταχύνεται, καθώς επαυξάνονται οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη συγκεκριμένη διαδικασία. Αξίζει να σημειωθεί πως αρκετές φορές η διαδικασία αυτή εξελίσσεται σε διεπιχειρησιακό επίπεδο καθώς ξεπερνά τα γεωγραφικά όρια της επιχείρησης και στη βιβλιογραφία είναι γνωστή ως «ανέλιξη της οργανωσιακής γνώσης». (Nonaka, 1994)

2.6.2 Κωδικοποίηση

Σε προηγούμενη υπό-ενότητα έγινε γνωστό πως η σύλληψη και καταγραφή της γνώσης λογίζεται στη πρώτη φάση του κύκλου της διαχείρισης γνώσης (Dalkir, 2017) και στο μοντέλο του Heisig (2009) η σύλληψη και καταγραφή της γνώσης συνδέεται με τη φάση της αποθήκευσης, συντήρησης, τεκμηρίωσης και συσσώρευσης της γνώσης.

Η καταγραφή της γνώσης ειδικών πραγματοποιείται με τη βοήθεια διαγραμματικών τεχνικών, όπως διαγράμματα ροής εργασιών, εννοιολογικοί χάρτες, διαγράμματα ροής δεδομένων, ταξινομίες γνώσης καθώς και πίνακες και δένδρα αποφάσεων. Όσο αφορά την άρρητη γνώση χρησιμοποιούνται συστήματα εμπειρογνομώνων (expert systems), τα οποία ενσωματώνουν και αξιοποιούν γνώση, η οποία συλλέγεται ύστερα από συνεννόηση με ειδικούς. Οι συγκεκριμένες τεχνολογίες αρχίζουν με τη σύλληψη και κωδικοποίηση της γνώσης των ειδικών, η οποία χρησιμεύει ως αφετηρία για την εκδίπλωση των συστημάτων. Στη συνέχεια τα εν λόγω συστήματα είναι χρήσιμα στην εφαρμογή και διάδοση της γνώσης εντός του οργανισμού. Η καταγραφή της γνώσης αποσκοπεί στην επαναχρησιμοποίησή της.

2.6.3 Διατήρηση και Διαμοιρασμός Γνώσης

Η διατήρηση της καταγεγραμμένης γνώσης μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους ενιαίους τρόπους και μορφές για όλο τον οργανισμό. Μερικές από αυτές τις μορφές που χρησιμοποιούνται για την οργάνωση και αποθήκευση της γνώσης είναι οι εξής:

- ✚ XML : χρησιμοποιείται ευρέως στην ανταλλαγή δομημένων δεδομένων μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων σε περιβάλλον διαδικτύου.
- ✚ Κείμενα, απλά ή δομημένα.
- ✚ Συστήματα βάσεων δεδομένων, σχεσιακές βάσεις δεδομένων καθώς και βάσεις τεκμηρίων.
- ✚ Συνδυασμός των προαναφερθέντων μορφών αποθήκευσης και οργάνωσης.

Τα εν λόγω συστήματα και μορφές αποθήκευσης γνώσης είναι εύκολα στην χρήση τους καθώς διευκολύνουν τους υπαλλήλους στην εισαγωγή στοιχείων και παράλληλα τους επιτρέπουν να έχουν πρόσβαση στην πληροφορία που αναζητούν με τρόπο εύκολο. Κλείνοντας, ο σκοπός των συστημάτων αυτών είναι να υποστηρίξουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

2.7 Διαχείριση Γνώσης και Οργανωσιακή Δέσμευση

Σύμφωνα με τις θεμελιώδεις θεωρίες των Nonaka και Takeuchi (1995) και Polanyi (1958), οι δραστηριότητες γνώσης είναι αγκυροβολημένες στη δέσμευση τόσο του κατόχου της γνώσης, όσο και του αποδέκτη της γνώσης. Ως εκ τούτου, ισχυρίστηκαν πως ένας οργανισμός δεν μπορεί να επιβάλει εξωτερικό έλεγχο στους υπαλλήλους και να τους αναθέσει να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες γνώσης. Η οργανωσιακή δέσμευση όμως αποτελεί σημαντικό πρόδρομο σχετικά με πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική οργανωτική δέσμευση σχετίζεται ιδιαίτερα

με την αναδυόμενη οικονομία της γνώσης και τις επιχειρήσεις έντασης γνώσης, όπως η δημιουργία, η χρήση και η διατήρηση του κεφαλαίου γνώσης σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό τους (Casimir et al., 2012). Η συλλογική αίσθηση της ταυτότητας και η ισχυρή αίσθηση κοινών σκοπών που δημιουργούνται από τη συναισθηματική δέσμευση αυξάνουν την πιθανότητα οι εργαζόμενοι να εμπλέκονται σε διακριτές συμπεριφορές γνώσης, με σκοπό τη βελτίωση του οργανισμού (Martin-Perez and Martin-Cruz, 2015· Ouakouak and Ouedraogo, 2019)

Επίσης, έχει αποδειχτεί πως υπάρχει θετική επίδραση της κανονιστικής οργανωτικής δέσμευσης για δραστηριότητες διαχείρισης γνώσης, ιδιαίτερα ανταλλαγής γνώσης (Mohd Rasdi και Tangaraja, 2022). Η κανονιστική δέσμευση αντανάκλα την πεποίθηση του ατόμου πως είναι υπεύθυνο για την επιδίωξη μιας πορείας δράσης. Η κανονιστική δέσμευση είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή της γνώσης, καθώς επηρεάζει σημαντικά τους εργαζομένους που έχουν κλίση προς την εργασία και τις κοινωνικές συμπεριφορές.

Στο εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν την κανονιστική δέσμευση εσωτερικεύοντας υποκειμενικούς κανόνες σχετικά με τις κατάλληλες και επιθυμητές συμπεριφορές, μέσω αλληλεπιδράσεων με άλλους σε μια κοινωνική ομάδα. Συνεπώς, αισθάνονται υποχρεωμένοι να συμπεριφέρονται με τρόπους που ωφελούν και ικανοποιούν τις προσδοκίες της κοινωνικής ομάδας. Η εσωτερίκευση των οργανωτικών κανόνων μέσω της κοινωνικοποίησης και της αμοιβαιότητας των κανόνων, επηρεάζουν εξωγενώς την εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής γνώσεων (Mohd Rasdi και Tangaraja, 2022).

Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από υψηλή, συνεχή, οργανωτική δέσμευση, αναμένεται να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους με βάση τα αντιληπτά οφέλη από την εφαρμογή της. Η συνεχής δέσμευση βασίζεται σε περιορισμούς δύναμης που αναγκάζει τα άτομα να συνεχίσουν την πορεία δράσης τους. Οι εργαζόμενοι με υψηλή συνεχή δέσμευση ενδέχεται να πιστεύουν πως αν σταματήσουν να εφαρμόζουν τη γνώση, αυτό θα έχει υψηλό οικονομικό, κοινωνικό ή ψυχολογικό κόστος. Ωστόσο μερικοί ερευνητές έχουν σημειώσει πως το κόστος είναι ασήμαντο στην προώθηση επιθυμητών συμπεριφορών γνώσης όπως η ανταλλαγή γνώσεων. (Tangaraja et al., 2015)

Οι Marques et al. (2019) ανέφεραν πως η συνεχής δέσμευση προάγει τη μεταφορά γνώσης μεταξύ των εργαζομένων και παράλληλα βελτιώνει την ικανότητα του οργανισμού να αξιοποιεί αποτελεσματικά τις βάσεις γνώσεων του.

Οι Ishak et al (2022) διερεύνησαν τον ρόλο οργανωτικής δέσμευσης - συναισθηματικής, κανονιστικής, και συμπεριφοράς εφαρμογής γνώσεων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Το δείγμα της έρευνάς τους αποτελείτο από 206 εργαζομένους σε διάφορους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα στο Μπρουνέι Νταρουσαλάμ. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η συναισθηματική και κανονιστική οργανωτική δέσμευση ώθησε τους εργαζομένους στη συμπεριφορά εφαρμογής γνώσης σε μεγάλο βαθμό κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

2.8 Εργάτες Γνώσης και Απόδοση Οργανισμού

Τα καινοτόμα συστήματα όπως τα «Εταιρικά Συστήματα Σχεδιασμού Πόρων (ERPS)» αποτελούν βασικά εργαλεία που έχουν ικανότητα να προσφέρουν στρατηγικά και επιχειρησιακά οφέλη. Αυτά τα πλεονεκτήματα επιτρέπουν στα συστήματα να παρέχουν ακριβή και αξιόπιστα δίκτυα πληροφοριών εάν εφαρμοστούν κατάλληλα από τις εταιρείες (Chauhan and Singh, 2020).

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένο ανταγωνισμό και συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων, γεγονός που σημαίνει ότι η ικανότητά τους να αναπτύσσουν καινοτομίες, είναι πιο σημαντική από ποτέ, για τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Atalay et al., 2013).

Οι εταιρείες μπορούν να ενσωματώσουν τη γνώση από διαφορετικές πηγές και να συνδυάζουν διαφορετικούς τύπους γνώσης με πολλούς νέους τρόπους που συνεπάγονται νέες ευκαιρίες για καινοτόμο ανάπτυξη (Li et al., 2019). Μελέτες τονίζουν ότι η διαχείριση γνώσης και οι πόροι είναι ζωτικής σημασίας στη φάση της αρχικής υιοθέτησης των πρακτικών διαχείρισης γνώσης. Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι η γνώση παίζει σημαντικό ρόλο στη σχέση καινοτομίας-απόδοσης παρέχοντας ένα σημαντικό οργανωτικό μέσο για τη βελτίωση της μετατροπής των πόρων (όπως η γνώση) σε ικανότητες (An et al., 2018).

Η μετατροπή των πόρων γνώσης εξηγείται κατάλληλα με τη διαμεσολαβητική ανάλυση όπου η σύνδεση μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και της απόδοσης της εταιρείας επηρεάζονται από την καινοτομία. Η διαχείριση γνώσης επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας. Αυτή η συλλογιστική συνάδει με την άποψη πως οι εταιρείες που προωθούν την καινοτομία εμπλέκονται στον εντοπισμό και την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών, ενώ παράλληλα αντιμετωπίζουν περιορισμούς στη γνώση και οι οποίοι με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν ή να μην οδηγήσουν σε αυξημένη απόδοση (Boone et al., 2019).

Κεφάλαιο 3 Διαχείριση Γνώσης και Δημόσιος Τομέας

3.1 Δημόσια Διοίκηση (Δομή και Λειτουργία)

Ως Δημόσια Διοίκηση θα μπορούσε να θεωρηθεί «το σύνολο των νομικών προσώπων στα οποία είναι οργανωμένα τα διοικητικά όργανα που προβλέπουν οι κανόνες δικαίου. Τα όργανα αυτά έχουν κατά κανόνα αρμοδιότητα να ασκούν δημόσια εξουσία» (Σπηλιωτόπουλος 2017). Με τη στενή έννοια του όρου, τη Δημόσια διοίκηση απαρτίζουν το Δημόσιο και τα δημόσια νομικά πρόσωπα στα οποία έχει εκχωρηθεί η αρμοδιότητα άσκησης δημόσιας εξουσίας ήτοι να θεσπίζουν μονομερώς κανόνες δικαίου (Σπηλιωτόπουλος 2017). Σε ελεύθερη μετάφραση η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών οι οποίοι δρουν κεντρικά, περιφερειακά ή τοπικά και έχουν σκοπό την εφαρμογή της εκάστοτε οικονομικής, πολιτικής, και διοικητικής εξουσίας, για τη διαχείριση όλων των θεμάτων που αφορούν τους πολίτες, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Κοινωνία και δημόσια διοίκηση βρίσκονται ή τουλάχιστον θα πρέπει να βρίσκονται σε διαρκή αλληλεπίδραση και ανατροφοδότηση, αφού η διοίκηση υφίσταται χάριν του κοινωνικού συνόλου και ως εκ τούτου η ικανοποίηση των πολιτών και η επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων που θέτει η εκάστοτε εξουσία είναι ο σκοπός της ύπαρξής της. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της δημόσιας διοίκησης είναι η εκτελεστικότητα των ενεργειών της, ήτοι η εξουσία που έχει να τις επιβάλλει.

Η αρχιτεκτονική της απορρέει από το Σύνταγμα (ΦΕΚ 211Α/24-12/2019), όπου στην πρώτη παράγραφο του εκατοστού πρώτου (101) άρθρου, ορίζεται ότι «η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα», ενώ στην τρίτη παράγραφο του ίδιου άρθρου ορίζεται ότι «τα περιφερειακά όργανα του Κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους». Το κράτος, ως νομικό πρόσωπο, δομείται αφενός σε οργανωτικές ενότητες οι οποίες ασκούν τις αποφασιστικές αρμοδιότητές τους σε όλη την επικράτεια και σε αυτή την περίπτωση έχουμε όργανα κεντρικά, έχοντα μόνο καθ' ύλην αρμοδιότητα (συγκεντρωτικό σύστημα) και αφετέρου σε οργανωτικές ενότητες οι οποίες ασκούν τις αποφασιστικές αρμοδιότητές τους σε τμήμα της επικράτειας/διοικητική περιφέρεια και τότε τα όργανα ονομάζονται περιφερειακά (αποκεντρωτικό σύστημα).

Εντός των οργανωτικών ενότητων, συνιστώνται επιμέρους ανθρώπινες οργανώσεις οι οποίες συγκροτούν φορείς δικαιωμάτων και υποχρεώσεων (νομικά πρόσωπα). Στα νομικά πρόσωπα η έννομη τάξη αποδίδει αρμοδιότητες και ικανότητα

για την παραγωγή κανόνων δικαίου, προκειμένου να επιτύχουν τους σκοπούς για τους οποίους συστήθηκαν. Η ίδρυση δημόσιων νομικών προσώπων εκτός του νομικού προσώπου του κράτους, καλείται αυτοδιοίκηση (Σπηλιωτόπουλος 2017).

Η αυτοδιοίκηση διακρίνεται περαιτέρω σε τοπική (όταν οι αρμοδιότητες είναι χωροθετημένες, αναφερόμαστε στην τοπική αυτοδιοίκηση) και καθ' ύλην (όταν οι αρμοδιότητες αφορούν ορισμένη κατηγορία υποθέσεων/αναγκών των πολιτών πχ για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών τριτοβάθμιου επιπέδου ιδρύθηκαν τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα). Χαρακτηριστικά νομικά πρόσωπα της καθ' ύλην αυτοδιοίκησης είναι τα ΝΠΔΔ, οι ειδικοί λογαριασμοί, οι Ανώνυμες εταιρείες του Δημοσίου κλπ. Την αρμοδιότητα ανάθεσης άσκησης δημόσιας εξουσίας σε δημόσια νομικά πρόσωπα έχει το Σύνταγμα και ο νόμος. Τα δημόσια νομικά πρόσωπα (α) χρησιμοποιούν πόρους του κράτους για τη σύστασή τους και (β) ασκούν δημόσια εξουσία (θεσπίζουν μονομερώς κανόνες δικαίου), διακρίνονται δε βάσει του νομοθετικού καθεστώτος που διέπει τη δράση τους σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και σε δημόσια νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου.

Διάκριση της Δημόσιας διοίκησης υφίσταται και με βάση το λειτουργικό και το οργανικό κριτήριο. «Υπό λειτουργική έννοια, ήτοι από την άποψη της δραστηριότητας, διοίκηση είναι η διενέργεια νομικών πράξεων και υλικών ενεργειών προς επίδιωξη ενός σκοπού. Υπό οργανική έννοια η διοίκηση ταυτίζεται με το πρόσωπο ή τους συλλόγους προσώπων, οι οποίοι κατά τους σχετικούς κανόνες δικαίου έχουν δικαίωμα ή αρμοδιότητα ή υποχρέωση να ασκήσουν την ως άνω δραστηριότητα»

Το υπουργείο εσωτερικών δημοσιεύει μητρώο (τα τελευταία χρόνια ετησίως /το τελευταίο είναι τον Αύγουστο 2023) στο οποίο αποτυπώνεται το σύνολο των φορέων της Ελληνικής Διοίκησης - ανά κατηγορία, σύμφωνα με το οργανικό κριτήριο που συγκροτούν το δημόσιο τομέα.

Στο τρίτο μέρος του Συντάγματος το οποίο πραγματεύεται την Οργάνωση και τις λειτουργίες της συντεταγμένης πολιτείας με τίτλο «διάκριση εξουσιών» και ειδικότερα στο άρθρο 26, αναφέρονται τα κάτωθι:

1. Η νομοθετική λειτουργία ασκείται από τη Βουλή και τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας.
2. Η εκτελεστική λειτουργία ασκείται από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και την Κυβέρνηση.

3. Η δικαστική λειτουργία ασκείται από τα δικαστήρια· οι αποφάσεις τους εκτελούνται στο όνομα του Ελληνικού Λαού.

Σε σχέση με τα παραπάνω , θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

(α) Ο συντακτικός νομοθέτης στον τίτλο του άρθρου χρησιμοποίησε ένα ουσιαστικό διαφορετικό από εκείνο που χρησιμοποίησε στο κυρίως σώμα του άρθρου. Το ουσιαστικό «εξουσίες» που υπάρχει στον τίτλο συνάπτεται εννοιολογικά με τα όργανα τα οποία ασκούν την αρμοδιότητα υλοποίησης των παραπάνω λειτουργιών, σε αντιδιαστολή με τον όρο «λειτουργία» του κυρίως σώματος του άρθρου, που παραπέμπει σε δραστηριότητα του νομικού προσώπου του κράτους.

(β) εκτελεστικός βραχίονας του Νομικού Προσώπου του κράτους είναι ο Πρόεδρος της Δημοκρατίας, και η Κυβέρνηση, επικουρούμενοι από τους δημοσίους υπαλλήλους.

(γ) το σύνολο των διοικητικών καθηκόντων του Προέδρου της Δημοκρατίας αναφέρονται περιοριστικά¹ (άρθρα 30- 48) στο Σύνταγμα

(δ) Οι διοικητικές αρμοδιότητες της κυβέρνησης αναφέρονται στο άρθρο 82 του Συντάγματος *«1. Η Κυβέρνηση καθορίζει και κατευθύνει τη γενική πολιτική της Χώρας, σύμφωνα με τους ορισμούς του Συντάγματος και των νόμων.2. Ο Πρωθυπουργός εξασφαλίζει την ενότητα της Κυβέρνησης και κατευθύνει τις ενέργειές της, καθώς και των δημόσιων γενικά υπηρεσιών για την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής μέσα στο πλαίσιο των νόμων ... ».*

(ε) Η θέση των δημοσίων υπαλλήλων στο Νομικό Πρόσωπο του Κράτους αναφέρεται στο 103 άρθρο του Συντάγματος *«Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του Κράτους και υπηρετούν το Λαό οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα.....»*

Η Δράση της Δημόσιας Διοίκησης οριοθετείται - πέραν του Συντάγματος και των νόμων- και από μια σειρά γενικών αρχών. Ειδικότερα, η δράση της οριοθετείται από την εφαρμογή των αρχών της νομιμότητας, της χρηστής διοίκησης και διαχείρισης, της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος, της καλής πίστης, της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του διοικουμένου, της αναλογικότητας, της ισότητας, της αμεροληψίας των διοικητικών οργάνων, κλπ. Σημειώνεται ότι παρά το γεγονός ότι οι ως άνω αρχές δεν έχουν ιεραρχική σχέση μεταξύ τους, η αρχή της νομιμότητας ενίοτε θεωρείται ως σημαντικότερη όλων, ως φέρουσα ισχυρή σημειολογία, εκφράζουσα εμμέσως την υποταγή της δημόσιας διοίκησης στη λαϊκή κυριαρχία δια

της εφαρμογής των ψηφισμένων από το Κοινοβούλιο – σώμα που εκφράζει την έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας – νόμων. Σχετικώς, η πρώτη παράγραφος του εικοστού πέμπτου άρθρου του Συντάγματος, θέτει σαφή όρια στη δράση της διοίκησης, θέτοντας ως απόλυτο και αδιαπραγμάτευτο όριο τα ανθρώπινα δικαιώματα. « Τα δικαιώματα του ανθρώπου ως άτομου και ως μέλους του κοινωνικού συνόλου και η αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου τελούν υπό την εγγύηση του Κράτους. Όλα τα κρατικά όργανα υποχρεούνται να διασφαλίζουν την ανεμπόδιση και αποτελεσματική άσκησή τους Οι κάθε είδους περιορισμοί που μπορούν κατά το Σύνταγμα να επιβληθούν στα δικαιώματα αυτά πρέπει να προβλέπονται είτε απευθείας από το Σύνταγμα είτε από το νόμο, εφόσον υπάρχει επιφύλαξη υπέρ αυτού και να σέβονται την αρχή της αναλογικότητας». Η αρχή της χρηστής διοίκησης και διαχείρισης υποχρεώνει τα όργανα της δημόσιας διοίκησης να ασκούν τις αρμοδιότητές τους με βάση το νόμο, το περί δικαίου αίσθημα και την προστασία του δημοσίου συμφέροντος, όπως διαμορφώνεται από τις εκάστοτε εκδιδόμενες πράξεις (κανονιστικές ή ατομικές). Οι αρχές της καλής πίστης, της αναλογικότητας (εύλογη σχέση μεταξύ επιπέδου καταναγκασμού και επιδιωκόμενου σκοπού), της ισότητας των πολιτών έναντι του Κράτους και του νόμου όπως αναφέρεται στο τέταρτο άρθρο του Συντάγματος «Οι Έλληνες είναι ίσοι ενώπιον του νόμου. Οι Έλληνες και οι Ελληνίδες έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις» αποτελούν αδιαπραγμάτευτους πυλώνες της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης.

Στην πράξη:

Η κατά τα ανωτέρω στο άρθρο 26 του Συντάγματος «διάκριση των εξουσιών», παρά το γεγονός ότι θεωρείται (Σβώλος 1928) θεμελιώδους σημασίας αλλά και εγγύηση για τη λειτουργία κάθε δημοκρατικού πολιτεύματος, στην πράξη είναι σχεδόν - και κατά μία έννοια ορθώς - ανεφάρμοστη σε απόλυτο βαθμό. Η αναγκαιότητα συνοχής του κυβερνητικού έργου, ενίοτε επιτάσσει την υλοποίηση από όργανα, τα οποία γνωρίζουν σε βάθος προτεραιότητες, σχεδιασμούς και στόχους. Πέραν τούτου, η διάκριση των εξουσιών/λειτουργιών καθίσταται ελαστικότερη/ασθενέστερη λόγω και της αναγκαιότητας αμοιβαίου ελέγχου των κρατικών οργάνων, εξ'ής και η κατάτμηση αρμοδιοτήτων και η ανάθεσή τους σε διαφορετικά όργανα. Οι συχνότερες διασταυρώσεις αρμοδιοτήτων αφορούν μέλη της κυβέρνησης και αρμοδιότητες οργάνων που εντάσσονται στη διοικητική πυραμίδα. Στην δημόσια διοίκηση η αρχή της ταυτότητας αποφασίζοντος και εκτελούντος θεωρείται απαγορευτική. Ωστόσο στην πράξη, ο εκάστοτε υπουργός δεν αποτελεί μόνο μέρος ενός νομοθετικού

σώματος, αλλά πολλές φορές και ιδίως σε διοικητικές υποθέσεις μείζονος οικονομικού ή διοικητικού ενδιαφέροντος αποτελεί και – κατά το νόμο - εκτελεστή της σχετικής απόφασης (συμβάσεις μείζονος αξίας ή οι διορισμοί/μετατάξεις/μεταθέσεις δημοσίων υπαλλήλων υπογράφονται από τους οικείους υπουργούς. Εκτελεστικές/διοικητικές αρμοδιότητες, ενίοτε αναλαμβάνουν σύμφωνα με το σύνταγμα και τα διοικητικά δικαστήρια. Στα πολιτικά ή διοικητικά δικαστήρια μπορεί να ανατεθεί και κάθε άλλη αρμοδιότητα διοικητικής φύσης, όπως νόμος ορίζει (άρθρο 94 παράγραφ.4 Συντάγματος).

Η Δημόσια Διοίκηση αξιολογείται καθημερινά από όλους εκείνους οι οποίοι αποτελούν αποδέκτες των υπηρεσιών της. Η γενική εικόνα η οποία και συζητήθηκε εκτενώς κατά τη διάρκεια της κρίσης και των μνημονίων είναι ότι κατά μέγα μέρος λειτουργεί με αναφορά στον εαυτό της, αναπαράγοντας διαδικασίες και αντιλήψεις παρωχημένες τεχνολογικά, ενίοτε αλληλοκαλυπτόμενες και μη αναγκαίες για την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, χωρίς ιδιαίτερο επιχειρησιακό σχέδιο, με πληθώρα νόμων και δομών και με ανεκπαίδευτο ανθρώπινο δυναμικό. Διαπιστώθηκε επίσης ότι ενίοτε εμφανίζει μια παθολογική εμμονή/προσήλωση σε:

- νομικές διατάξεις μη επαρκώς κατανοήσιμες και επιδεκτές περισσοτέρων της μιας και αυθεντικής ερμηνεία, την οποία αγνοεί τόσο ο δημόσιος υπάλληλος, όσο και ο πολίτης, λόγω ακριβώς του πληθωρισμού και της μη κωδικοποίησής τους,
- αρμοδιότητες συγκεχυμένες για τις οποίες κανένας δεν είναι βέβαιος που ανήκουν, αλλά οι οποίες κατά την εμφάνιση ενός προβλήματος λειτουργούν απόενοχοποιητικά για τους κάθε λογής «αρμόδιους/αναρμόδιους»,
- διοικητικές διαδικασίες, οι οποίες απέχουν από το να θεωρηθούν τυποποιημένες, ή ζυγισμένες με βάση το βάρος που προκαλούν στο πολίτη, στο κράτος και γενικότερα στην οικονομία και οι οποίες, ενίοτε διαφοροποιούνται με βάση την περιοχή, την κρίση του αρμόδιου στελέχους κλπ. (η εφορία της τάδε περιοχής απαιτεί συγκεκριμένο έγγραφο προκειμένου να προβεί στην έκδοση συγκεκριμένης βεβαίωσης, έγγραφο το οποίο δεν απαιτεί ετέρα εφορία άλλης περιοχής)
- πληθώρα δομών για να υποστηρίξουν την πληθώρα των διαδικασιών

- ανθρώπινο δυναμικό με ανεπαρκείς ή αλλότριες των απαιτούμενων προϋποθέσεις και με ευφάνταστες σχέσεις εργασίας και έργου, που με τη σειρά τους προκαλούν αυξημένο φόρτο στα διοικητικά δικαστήρια, στα οποία προσφεύγουν - ευκαίρως- ακαίρως - οι με όποια σχέση εργασίας συνδεόμενοι με το δημόσιο, όταν η σχέση αυτή τερματιστεί

Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ)

Οι Διαχειριστικές Αρχές συστάθηκαν με βάση το άρθρο 7 του νόμου 2860/2000 «Διαχείριση, παρακολούθηση και έλεγχος του Κοινοτικού Πλαισίου στήριξης και άλλες διατάξεις». Προϊόντος του χρόνου, οι αρμοδιότητές των διευρύθηκαν ή συρρικνώθηκαν σε συγκεκριμένους τομείς και προσαρμόστηκαν στις εκάστοτε απαιτήσεις των Εθνικών Στρατηγικών Πλαισίων Αναφοράς. Η δομή τους δεν έχει σημαντικά διαφοροποιηθεί, αν και ακολούθησαν την πολιτική περιορισμού του Δημόσιου Τομέα κατά την περίοδο της κρίσης, οπότε συγχωνεύθηκαν Διαχειριστικές οι οποίες διαχειρίζονταν χρήματα του ίδιου Διαρθρωτικού Ταμείου.

Οι Διαχειριστικές Αρχές των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων εντάχθηκαν αρχικώς υπό τον έλεγχο του οικείου Υπουργείου, ωστόσο σταδιακά αυτό υποχώρησε και το σύνολο των ΔΑ υπήχθη στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Σήμερα, οι ΔΑ υπάγονται στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Αξίζει ιδιαίτερα μνείας το γεγονός ότι για πρώτη φορά ο νομοθέτης αποδέχθηκε το πείραμα συγκατοίκησης δημοσίων υπαλλήλων και στελεχών ιδιωτικού τομέα τα οποία αξιολογούνται και προσλαμβάνονται από Ανώνυμη Πολυμετοχική Εταιρεία του Δημοσίου (το σύνολο των μετοχών ανήκει στο κράτος), αρμοδιότητα της οποίας με βάση το άρθρο 1 του ν. 2372/1996 είναι η Οργάνωση και Διαχείριση του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης *«σκοπός της ΜΟΔ είναι η κάλυψη των αναγκών σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και σε μεταφορά τεχνογνωσίας για τη βελτίωση της διοικητικής δομής στην εφαρμογή προγραμμάτων που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση»*. Σημειώνεται ότι *«η ΜΟΔ λειτουργεί χάριν του δημοσίου συμφέροντος κατά τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας»* (άρθρο 3, παράγρ.2, νόμος 2372/1996).

3.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.)

Το "Δημόσιο Μάνατζμεντ" αναφέρεται στη διαχείριση και οργάνωση των πόρων και των διαδικασιών στον δημόσιο τομέα. Είναι ένας τομέας που υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές και προσαρμογές, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της υπηρεσιακής παροχής.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι αλλαγές στις κοινωνικές ανάγκες και οι προκλήσεις που προκύπτουν από παγκόσμιες κρίσεις, όπως η πανδημία, έχουν καταδείξει την ανάγκη για ανανέωση στον τρόπο διαχείρισης του δημόσιου τομέα.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ είναι η νέα προσέγγιση διοίκησης δημόσιων φορέων και οργανισμών, η οποία χρησιμοποιεί μεθόδους μάνατζμεντ από τον ιδιωτικό τομέα για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Όπως ο ιδιωτικός τομέας εστιάζει κυρίως στην εξυπηρέτηση του πελάτη, έτσι και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ επικεντρώνεται στην επίτευξη της ικανοποίησης του πολίτη, που είναι ο τελικός αποδέκτης των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Η ιστορική εξέλιξη του Δημόσιου Μάνατζμεντ αντικατοπτρίζει τις συνεχείς αλλαγές στην προσέγγιση της διοίκησης του δημόσιου τομέα, καθώς αντιμετωπίζονται νέες προκλήσεις και αναδύονται νέες ιδέες για τον βέλτιστο τρόπο διαχείρισης των δημόσιων υποθέσεων. Παρακάτω παρουσιάζεται μια συνοπτική ιστορική εξέλιξη του Δημόσιου Μάνατζμεντ:

1. Προ-Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (προ των δεκαετιών 1980-1990).

Στην αρχή του 20ού αιώνα, το δημόσιο μάνατζμεντ χαρακτηριζόταν από γραφειοκρατία, ιεραρχία και ανελαστικότητα. Ο δημόσιος τομέας θεωρούνταν ως κλειστό σύστημα, με τη διοίκηση να επικεντρώνεται στη γραφειοκρατική οργάνωση και την τυπική διαχείριση.

2. Κίνηση προς το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (δεκαετία 1980-1990).

Κατά τη δεκαετία του 1980, παρατηρήθηκε μια μετασχηματιστική αλλαγή στη σκέψη για τον τρόπο διαχείρισης του δημόσιου τομέα. Οι ιδέες του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ αναδύθηκαν, με έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια, και τη μείωση της γραφειοκρατίας. Κλασικά έργα όπως "Reinventing Government" από τους Osborne και Gaebler προώθησαν την ιδέα της επιχειρηματικότητας στο δημόσιο τομέα.

3. Κατακύρωση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (1990-σήμερα).

Στις δεκαετίες που ακολούθησαν, πολλές χώρες εφάρμοσαν αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Η τεχνολογική εξέλιξη έπαιξε σημαντικό ρόλο, με τη χρήση

ψηφιακών τεχνολογιών να επιτρέπει την ψηφιακή παροχή υπηρεσιών και τη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της διοίκησης.

4. Προκλήσεις και Εξελίξεις (σήμερα).

Σήμερα, το Δημόσιο Μάνατζμεντ αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις, όπως η αντιμετώπιση των προκλήσεων της ψηφιακής εποχής, η διαχείριση των πολυπολιτισμικών κοινωνιών, και η αντιμετώπιση των κρίσεων όπως αυτή του COVID-19. Αν και ορισμένες αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ παραμένουν σημαντικές, η εξέλιξη συνεχίζεται.

Η ιστορική εξέλιξη αυτή αντικατοπτρίζει μια συνεχή προσπάθεια προσαρμογής του Δημοσίου Μάνατζμεντ στις συνθήκες και τις απαιτήσεις της κάθε εποχής.

Οι **αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ** (ΝΔΜ) αντιπροσωπεύουν τις βασικές κατευθύνσεις και αξίες που καθοδηγούν τη διαχείριση του δημόσιου τομέα με βάση τη φιλοσοφία του ΝΔΜ. Αυτές οι αρχές διαμορφώνονται γύρω από την ανάγκη για αποτελεσματικότητα, διαφάνεια, συμμετοχή, και καινοτομία. Ορισμένες κύριες αρχές περιλαμβάνουν:

1. Εστίαση στα Αποτελέσματα (Results-Oriented):

Το ΝΔΜ έχει ως πρωταρχικό στόχο την επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην παροχή υπηρεσιών.

2. Διαφάνεια και Λογοδοσία (Transparency and Accountability):

Η διαφάνεια στη λειτουργία του δημόσιου τομέα είναι ουσιαστική, ενώ η λογοδοσία για τις αποφάσεις και τη χρήση των πόρων είναι υψίστης σημασίας.

3. Συνεργασία και Δικτύωση (Collaboration and Networking):

Το ΝΔΜ προάγει τη συνεργασία μεταξύ διαφόρων δημόσιων και ιδιωτικών οργάνων, καθώς και τη δημιουργία δικτύων για αντιμετώπιση συγκεκριμένων προκλήσεων.

4. Ψηφιακή Καινοτομία (Digital Innovation):

Η ενσωμάτωση των τεχνολογιών και η χρήση ψηφιακών μέσων είναι κεντρικές στο ΝΔΜ για τη βελτίωση των υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας.

5. Συμμετοχή των Πολιτών (Citizen Engagement):

Η συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό των υπηρεσιών ενθαρρύνεται, δίνοντας τη δυνατότητα στους πολίτες να εκφράζουν τις ανάγκες και τις απόψεις τους.

6. Ευελιξία και Καινοτομία (Flexibility and Innovation):

Η ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές και η προώθηση της καινοτομίας αποτελούν σημαντικά χαρακτηριστικά του ΝΔΜ.

7. Κοινωνική Δικαιοσύνη και Πολυπολιτισμικότητα (Social Justice and Multiculturalism):

Η προσήλωση στη δικαιοσύνη και η αναγνώριση της πολυπολιτισμικότητας αποτελούν σημαντικά στοιχεία για τη διασφάλιση της ισότητας και της αποδοτικότητας σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.

Αυτές οι αρχές αποτελούν τη βάση για τη σύγχρονη διαχείριση του δημόσιου τομέα, ενθαρρύνοντας προσεγγίσεις που εξυπηρετούν τις σύγχρονες κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες.

Ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά του. Οι προκλήσεις αυτές ποικίλουν ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή, το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης, και τις τοπικές συνθήκες. Κάποιες από τις βασικές προκλήσεις περιλαμβάνουν:

- ✓ **Δημογραφικές Αλλαγές:** Η γήρανση του πληθυσμού και οι δημογραφικές αλλαγές θέτουν υπό πίεση τις δημόσιες υπηρεσίες υγείας, κοινωνικής πρόνοιας και εκπαίδευσης.
- ✓ **Οικονομική Αβεβαιότητα:** Οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά αντιμετωπίζουν περιορισμένους πόρους και πρέπει να διαχειρίζονται την οικονομική τους βιωσιμότητα.
- ✓ **Τεχνολογικές Αλλαγές:** Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη απαιτεί από τον δημόσιο τομέα να προσαρμοστεί και να ενσωματώσει νέες τεχνολογίες για βελτίωση της απόδοσης.
- ✓ **Κρίσεις και Καταστροφές:** Φυσικές καταστροφές, όπως πλημμύρες, πυρκαγιές ή επιδημίες, μπορούν να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στις δημόσιες υποδομές και υπηρεσίες.
- ✓ **Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού:** Η αντιμετώπιση του προβλήματος του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της διαχείρισης των αποδοχών, αποτελεί διαρκή πρόκληση.
- ✓ **Κοινωνική Δικαιοσύνη και Ισότητα:** Ο δημόσιος τομέας πρέπει να αντιμετωπίσει την πρόκληση της προαγωγής της κοινωνικής δικαιοσύνης και

της ισότητας, εξαλείφοντας τις ανισότητες και προωθώντας την πολυπολιτισμικότητα.

- ✓ **Κυβέρνηση και Διαφάνεια:** Η ανάγκη για αποτελεσματική και διαφανή διακυβέρνηση απαιτεί από τον δημόσιο τομέα να εφαρμόσει σύγχρονες διαχειριστικές πρακτικές.
- ✓ **Κυβερνοασφάλεια:** Η αυξανόμενη ψηφιακή εξάρτηση επιφέρει την ανάγκη για ενισχυμένα μέτρα κυβερνοασφάλειας για την προστασία ευαίσθητων πληροφοριών.

Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί δημιουργικές λύσεις και ο δημόσιος τομέας πρέπει να είναι προετοιμασμένος να προσαρμοστεί σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα.

Η συγκριτική ανάλυση μεταξύ του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και της παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης αποκαλύπτει διάφορες διαφορές στην προσέγγιση, τη δομή και τη λειτουργία των δημόσιων οργάνων.

Εδώ αναφέρονται μερικά στοιχεία σύγκρισης:

1. Προσανατολισμός:

Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση: Συχνά επικεντρωμένη στη γραφειοκρατία, την ιεραρχία και τη συντηρητική προσέγγιση.

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Επικεντρωμένο στην αποτελεσματικότητα, την καινοτομία, τη συνεργασία και την εξυπηρέτηση των πολιτών.

2. Δομή και Οργάνωση:

Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση: Συνήθως ιεραρχική, με ξεκάθαρες γραμμές εξουσίας και γραφειοκρατικές διαδικασίες.

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Πιο ευέλικτη, με επικέντρωση στην ομαδική εργασία, την αυτονομία και την ευελιξία.

3. Σχέση με τον Πολίτη:

Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση: Συχνά απομακρυσμένη και γραφειοκρατική, με περίπλοκες διαδικασίες εξυπηρέτησης των πολιτών.

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Προσανατολισμένο στην εξυπηρέτηση των πολιτών, με χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και ανοικτών διαδικασιών.

4. Διαχείριση Έργων:

Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση: Συχνά βασισμένη σε σταθερές διαδικασίες και προγραμματισμένα έργα.

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Πιο ευέλικτη διαχείριση έργων, με χρήση μεθόδων Agile και προσανατολισμό στα αποτελέσματα.

5. Κουλτούρα και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού:

Παραδοσιακή Δημόσια Διοίκηση: Συχνά με παραδοσιακή κουλτούρα και περιορισμένες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Προσανατολισμένο στη συνεχή κατάρτιση, την καινοτομία και την ενίσχυση των δεξιοτήτων.

Η παραπάνω σύγκριση αποκαλύπτει μια μετάβαση από μια πιο ιεραρχική και γραφειοκρατική προσέγγιση σε μια πιο ευέλικτη, ανοιχτή και πολίτη-κεντρική διοίκηση με εστίαση στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομία.

3.3. Η Διαχειριστικής Αρχής του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή» (ΠΑΔΣΚ)

Το Πρόγραμμα «Ανθρώπινο Δυναμικό & Κοινωνική Συνοχή 2021-2027» (ΠΑΔΚΣ) αποτελεί Τομεακό Πρόγραμμα της Προγραμματικής Περιόδου 2021-2027 με συγχρηματοδότηση από το ΕΚΤ+ και προϋπολογισμό 4.161.594.204 Ευρώ εκ των οποίων το ποσό των **3.324.519.361 ευρώ** είναι η συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και **837.074.844 ευρώ** είναι η Εθνική συμμετοχή.

Το Πρόγραμμα «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή» διαρθρώνεται σε **επτά (7) Προτεραιότητες:**

1. Προτεραιότητα 1 «Οριζόντιες – Συστημικές Παρεμβάσεις», με π/ν 165 εκατ.€, (4% του προϋπολογισμού του προγράμματος)

2. Η Προτεραιότητα 2 «Απασχόληση & Αγορά Εργασίας», με π/ν 1.355 εκατ.€

3. Η Προτεραιότητα 3 «Εκπαίδευση & Διά Βίου Μάθηση», με π/ν 1.223 εκατ.€

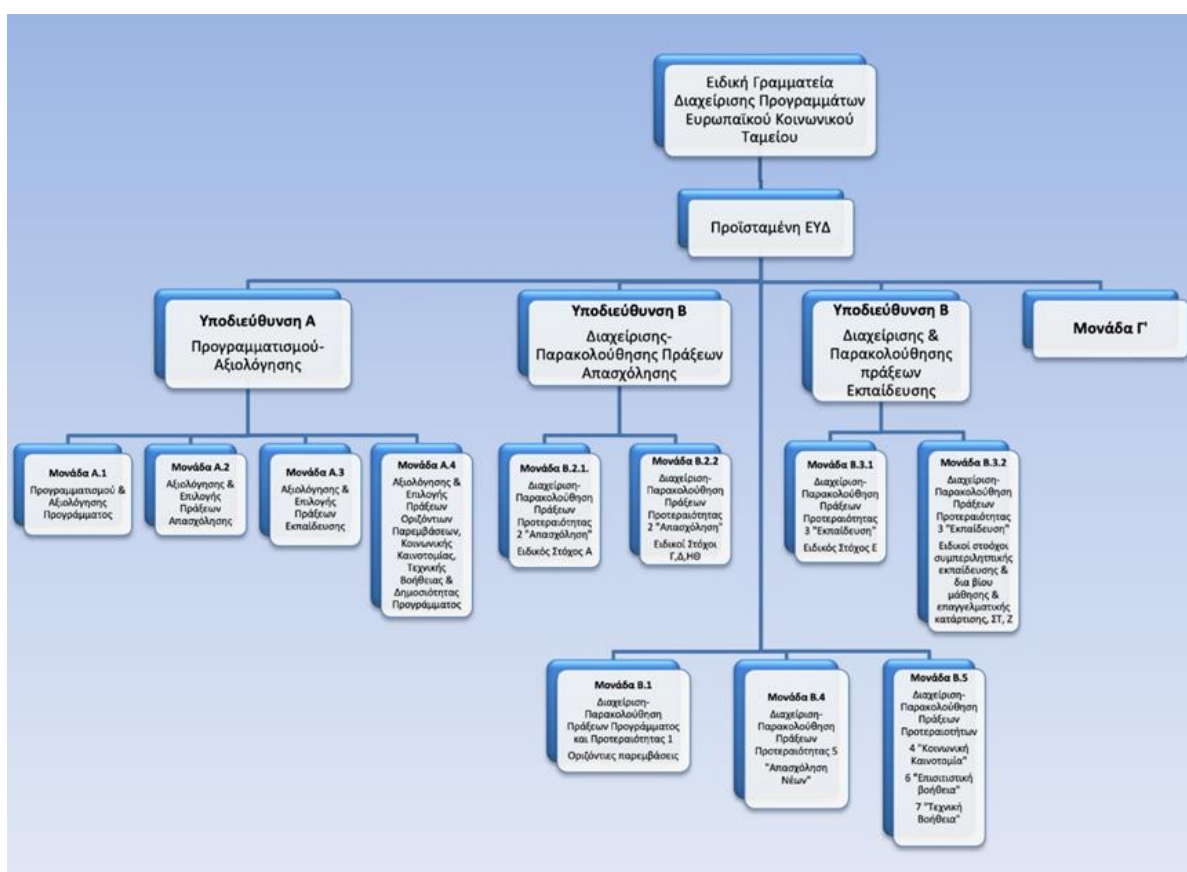
4. Η Προτεραιότητα 4 «Κοινωνική Καινοτομία», με π/ν 25 εκατ.€,

5. Η Προτεραιότητα 5 «Απασχόληση των Νέων», με π/ν 939 εκατ.€

6. Η Προτεραιότητα 6 «Επισιτιστική Βοήθεια & Αντιμετώπιση της Υλικής Στέρξης», με π/ν 400 εκατ.€

7. Η Προτεραιότητα 7 «Τεχνική Βοήθεια», με π/ν 54 εκατ.€.

Σύμφωνα με την υπ' αριθμ 97739/13-10-2022 υπουργική απόφαση αναδιάρθρωσή της (B'5293) το οργανόγραμμα της ΕΥΔ ΠΑΔΣΚ διαρθρώνεται σε τρεις (3) Υποδιευθύνσεις: Υποδιεύθυνση Α' «Προγραμματισμού - Αξιολόγησης», Υποδιεύθυνση Β' «Διαχείρισης και Παρακολούθησης πράξεων Απασχόλησης» και Υποδιεύθυνση Β' «Διαχείρισης και Παρακολούθησης πράξεων Εκπαίδευσης» και σε δώδεκα(12) Μονάδες:



Σχήμα 6 : Οργανόγραμμα ΕΥΔ του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή»

Στον/την Προϊστάμενο/Προϊσταμένη της ΕΥΔ υπάγονται οι τρεις (3) Υποδιευθύνσεις και οι Μονάδες, Β.1 , Β.4 , Β.5 και Γ , στην υποδιεύθυνση Α' «Προγραμματισμού - Αξιολόγησης» υπάγονται οι μονάδες Α.1, Α.2, Α.3, και Α.4, στην υποδιεύθυνση Β' «Διαχείρισης και Παρακολούθησης πράξεων Απασχόλησης» υπάγονται οι Μονάδες Β.2.1 και Β.2.2 και στην υποδιεύθυνση Β' «Διαχείρισης και Παρακολούθησης πράξεων Εκπαίδευσης» υπάγονται οι Μονάδες Β.3.1 και Β.3.2.

Η ΕΥΔ είναι η αρμόδια Αρχή για τη διαχείριση του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή» στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2021-2027 σύμφωνα με τα άρθρα 7 και 8 του ν. 4914/2022 (Α' 61) και το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου του 2021-2027. Επιπλέον εξακολουθεί να ασκεί τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ν. 4314/2014 (Α' 265), για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΕΠ) «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» του ΕΣΠΑ 2014-2020. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες που εκτελεί η Διαχειριστική Αρχή καθορίζονται στο άρθρο 8 του Νόμου 4914/2022 και καλύπτουν όλες τις σχετικές απαιτήσεις του Κανονισμού (ΕΕ) 2021/1060.

Στο εσωτερικό της Διαχειριστικής Αρχής διασφαλίζεται η τήρηση της αρχής του διαχωρισμού των καθηκόντων, μεταξύ των αρμοδιοτήτων (α) επιλογής/έγκρισης Πράξεων, (β) επαληθεύσεων και (γ) πληρωμών.

Στις Μονάδες και Υποδιευθύνσεις της Ειδικής Υπηρεσίας κατανέμονται οι αρμοδιότητες Διαχειριστικής Αρχής του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή» του ΕΣΠΑ 2021-2027 καθώς και οι αρμοδιότητες Διαχειριστικής Αρχής που εξακολουθεί να έχει η Ειδική Υπηρεσία στο πλαίσιο του προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευσης και Διά Βίου Μάθησης» του ΕΣΠΑ 2014-2020.

Κατά την εφαρμογή των Προγραμμάτων δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις διαδικασίες διαχείρισης και ελέγχου που εφαρμόζουν οι διαχειριστικές αρχές, καθώς αποτελούν έναν από τους παράγοντες που συνδυαστικά επιδρούν στη διασφάλιση των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων του Χάρτη.

Οι διαδικασίες, που έχουν θεσμοθετηθεί με τον ν. 4314/2014 (Α' 265) για την ΠΠ 2014-2020 και για την ΠΠ 2021-2027 με τον ν. 4914/2022 (Α' 61) και έχουν εξειδικευτεί στο Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου, σέβονται και προστατεύουν τα δικαιώματα και τις ελευθερίες του Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αναλογούν στην υλοποίηση των Προγραμμάτων.

Κατά την παρακολούθηση προόδου πράξεων προβλέπονται διακριτές διαδικασίες που αφορούν στην παρακολούθηση υλοποίησης των πράξεων, στις επαληθεύσεις, στην έκδοση δημοσιονομικών διορθώσεων ή/και ανάκτησης αχρεωστήτως ή παρανόμως καταβληθέντων ποσών σε διαπίστωση παρατυπίας και αναφοράς της στην ΕΕ, στην παρακολούθηση συμμόρφωσης των δικαιούχων σε συστάσεις της διαχειριστικής αρχής και άλλων αρμόδιων εθνικών ή/και ενωσιακών

ελεγκτικών οργάνων, στην υποδοχή και εξέταση καταγγελιών, στην ολοκλήρωση των πράξεων.

Η διαχειριστική αρχή παρακολουθεί την πρόοδο υλοποίησης των πράξεων μέσω των εγγράφων και αναφορών του ΣΔΕ που υποβάλλουν οι δικαιούχοι και διαχειριστικών επαληθεύσεων.

Η διαχειριστική αρχή επαληθεύει ότι η υλοποίηση των πράξεων πραγματοποιείται τηρώντας τους όρους και τις προϋποθέσεις με τις οποίες εγκρίθηκε η χρηματοδότησή τους καθώς και ότι οι δικαιούχοι τηρούν τις υποχρεώσεις που έχουν αναλάβει, όπως ορίζονται και στις σχετικές για τις πράξεις Αποφάσεις Ένταξης.

Οι δικαιούχοι, μεταξύ των υποχρεώσεων που αναλαμβάνουν, είναι η τήρηση της ενωσιακής και εθνικής νομοθεσίας κατά την εκτέλεση της πράξης και Ιδίως όσον αφορά στις δημόσιες συμβάσεις, την αειφόρο ανάπτυξη, τις κρατικές ενισχύσεις και τα Θεμελιώδη Δικαιώματα του Χάρτη, καθώς επίσης η τήρηση και προαγωγή της ισότητας μεταξύ ανδρών και γυναικών, της μη διάκρισης και της προσβασιμότητας ατόμων με αναπηρίες.

Η διαχειριστική αρχή ενημερώνει τους δικαιούχους για την μη εκπλήρωση όρων, προϋποθέσεων και υποχρεώσεων, καθώς και για τα διορθωτικά μέτρα/συστάσεις και προθεσμίες υλοποίησης, με τα οποία είναι δυνατόν να αρθούν ή και να θεραπευτούν τα αποτελέσματα της μη τήρησης όρων, προϋποθέσεων και υποχρεώσεων από το δικαιούχο. Οι δικαιούχοι έχουν δικαίωμα υποβολής αντιρρήσεων επί των πορισμάτων επαληθεύσεων, τα οποία μετά την εξέταση τους οριστικοποιούνται. Εφόσον, οι διαχειριστικές αρχές διαπιστώνουν παρατυπία, για την οποία έχουν ενημερώσει το δικαιούχο με κατάλληλη τεκμηρίωση και αναφορά των διατάξεων που παραβιάζονται, προβαίνουν στην έκδοση απόφασης δημοσιονομικών διορθώσεων ή/και ανάκτησης αχρεωστήτως ή παρανόμως καταβληθέντων ποσών. Οι παρατυπίες αναφέρονται στην ΕΕ.

Η διαχειριστική αρχή είναι αρμόδια για την παρακολούθηση της υλοποίησης των διορθωτικών μέτρων/ συστάσεων από το δικαιούχο, όπως επίσης και την παρακολούθηση και συμμόρφωση των δικαιούχων σε συστάσεις που έχουν θέσει άλλα αρμόδια εθνικά ή ενωσιακά ελεγκτικά όργανα (Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου — ΕΔΕΛ, Ελεγκτικό Συνέδριο, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο).

Τα σημεία ελέγχου ως προς την τήρηση των όρων, προϋποθέσεων υλοποίησης των πράξεων και των υποχρεώσεων των δικαιούχων εξετάζονται και κατά την ολοκλήρωση των πράξεων.

Οι δικαιούχοι και οι ωφελούμενοι των πράξεων, καθώς και οποιοσδήποτε άλλος φορέας ή φυσικό πρόσωπο που εκτιμά ότι παραβιάζεται κάποια αρχή, μπορεί να υποβάλλει σχετική καταγγελία με υπόδειξη και τεκμηρίωση της παραβίασης.

Για την υποδοχή και εξέταση των καταγγελιών έχει στηθεί μηχανισμός, στον οποίο σημείο υποδοχής ορίζεται η Εθνική Αρχή Διαφάνειας — που είναι η ελληνική AFCOS, ενώ για την εξέταση των καταγγελιών εμπλέκονται και οι διαχειριστικές αρχές.

Η Εθνική Αρχή Διαφάνειας εξετάζει τις εισερχόμενες καταγγελίες και αποφαινεται για το χειρισμό τους. Εφόσον κρίνει ότι πρέπει να διερευνηθεί μία καταγγελία σχετικά με παραβίαση δικαιώματος ή αρχής του Χάρτη Θεμελιωδών Δικαιωμάτων, την παραπέμπει σε αρμόδια εθνική αρχή έρευνας (συνήγορο του πολίτη, δικαστικές αρχές κ.α) και στην οικεία διαχειριστική αρχή.

Η διαχειριστική αρχή εξετάζει αναλυτικά την καταγγελία με την υποστήριξη λίστας σημείων ελέγχου, η οποία δίνει κατευθυντήριες οδηγίες ως προς την τήρηση των αρχών και των δικαιωμάτων του Χάρτη.

Εφόσον διαπιστωθεί παράβαση δικαιώματος του Χάρτη, η διαχειριστική αρχή λαμβάνει διορθωτικά μέτρα σύμφωνα με το σύστημα διαχείρισης και ελέγχου και προβαίνει στην ανακοίνωση της παρατυπίας στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω του Συστήματος Διαχείρισης Παρατυπιών IMS (Irregularity Management System-IMS) της Επιτροπής, σύμφωνα με τις διαδικασίες που προβλέπονται στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών ΣΔΕ.

Με την εφαρμογή των διαδικασιών παρακολούθησης της προόδου των πράξεων διασφαλίζονται τα δικαιώματα «δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα», «ισότητα έναντι του νόμου», «απαγόρευση διακρίσεων», «ισότητα γυναικών και ανδρών», «ένταξη των ατόμων με αναπηρία», «πρόσβαση στις υπηρεσίες οικονομικού ενδιαφέροντος, «προστασία του περιβάλλοντος», «χρηστή διαχείριση», «πρόσβασης στα έγγραφα», «δικαίωμα αναφοράς», «δικαίωμα πραγματικής προσφυγής και αμερόληπτου δικαστηρίου».

-Επιπλέον των ανωτέρω αρμοδιοτήτων που ασκούνται από τις Μονάδες της Υπηρεσίας, η Ειδική Υπηρεσία ασκεί αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν δύο διακριτές ομάδες της ΕΥΔ, η Ομάδα Διαχείρισης Κινδύνων και η Ομάδα Διαχείρισης Απάτης.

3.4. Η Διαχείριση Γνώσης στην ΕΥΔ του ΠΑΔΣΚ

Η διαχείριση ενός συγχρηματοδοτούμενου προγράμματος απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, συντονισμό και αποτελεσματική διαχείριση πόρων. Τα βασικά βήματα και οι αρχές για τη διαχείριση συγχρηματοδοτούμενου προγράμματος είναι:

1. **ο Σχεδιασμός:** όπου καθορίζονται σαφείς στόχοι και απαιτήσεις για το πρόγραμμα, λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και τους όρους των χρηματοδοτών.
2. **ο Συντονισμός :** ένας αποτελεσματικός μηχανισμός συντονισμού για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ώστε να εξασφαλιστεί ομαλή εκτέλεση και επίτευξη των στόχων.
3. **η Χρηματοδοτική Διαχείριση:** διαχείριση των χρηματοδοτικών πόρων με ακρίβεια, καθορίζοντας πώς θα χρησιμοποιηθούν, ποιος θα είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο τους, και πώς θα γίνει η παρακολούθηση.
4. **Συμμετοχή Ενδιαφερομένων:** ενθαρρύνεται η ενεργή συμμετοχή των ενδιαφερομένων φορέων, όπως των εκπροσώπων της κοινότητας, των χρηστών και άλλων εμπλεκόμενων.
5. **Παρακολούθηση και Αξιολόγηση:** θεσπίζονται μηχανισμοί για την παρακολούθηση της προόδου και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ώστε σε περίπτωση αποκλίσεων από τα προβλεπόμενα / επιθυμητά να γίνονται οι αναγκαίες προσαρμογές.
6. **Επικοινωνία:** ενισχύεται η ανοιχτή και συνεχή επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων για να αντιμετωπιστούν ενδεχόμενα προβλήματα και να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.
7. **Επαγγελματική Διαχείριση Έργου:** γίνεται χρήση επαγγελματικών πρακτικών διαχείρισης έργου .

Η Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management - KM) αποτελεί σημαντικό πεδίο στον δημόσιο τομέα, όπου η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης είναι κρίσιμη για τη βελτίωση των υπηρεσιών, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη διαφάνεια.

Η Διαχείριση Γνώσης αναφέρεται στη δημιουργία, τη διακίνηση και την αποθήκευση της γνώσης εντός μιας οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της λήψης αποφάσεων.

Στον δημόσιο τομέα, η Διαχείριση Γνώσης είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών, τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και την αντιμετώπιση προκλήσεων.

Οι οργανισμοί συχνά προσπαθούν να δημιουργήσουν μηχανισμούς για την καταγραφή της εμπειρίας και της γνώσης των μελών τους, ώστε να είναι προσβάσιμη και χρήσιμη για τους υπόλοιπους.

Η τεχνολογία παίζει καίριο ρόλο στη Διαχείριση Γνώσης, με εργαλεία όπως τα συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου (Content Management Systems), οι πλατφόρμες συνεργασίας, και τα συστήματα Ενισχυμένης Πραγματικότητας (Augmented Reality) να χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή και καταγραφή της γνώσης.

Η δημιουργία κοινοτήτων πρακτικής είναι συχνή στον δημόσιο τομέα, όπου άτομα που έχουν κοινά ενδιαφέροντα ή εργασιακά καθήκοντα μπορούν να ανταλλάσσουν γνώση και εμπειρίες.

Μέσω της Διαχείρισης Γνώσης, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν αυξημένη διαφάνεια, προωθώντας την ανταλλαγή πληροφοριών και την ανοικτή πρόσβαση στη γνώση.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η επιτυχημένη Διαχείριση Γνώσης απαιτεί συνειδητές προσπάθειες για την κατανόηση, την αξιολόγηση και την εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών και εργαλείων.

Η διαχείριση γνώσης στα συγχρηματοδοτούμενα έργα είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική υλοποίηση και επίτευξη των στόχων τους. Η γνώση αναφέρεται στην πληροφορία, τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και τις πρακτικές που είναι χρήσιμες για την επίλυση προβλημάτων, τη λήψη αποφάσεων και την προώθηση της καινοτομίας.

Η Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management - KM) είναι ένα πεδίο που ασχολείται με την αποτελεσματική συλλογή, οργάνωση, διαχείριση, και επικοινωνία της γνώσης εντός μιας οργάνωσης. Ορισμένες βασικές έννοιες που σχετίζονται με τη Διαχείριση Γνώσης περιλαμβάνουν:

1. **Συλλογή της Γνώσης:** Διακεκριμένη προσπάθεια για τη συλλογή και την αναγνώριση της γνώσης που υπάρχει εντός της οργάνωσης. Αυτή η γνώση μπορεί να είναι στη μορφή πληροφοριών, εμπειριών, δεξιοτήτων, ιδεών, και

άλλων πτυχών που συμβάλλουν στην απόδοση των καθηκόντων και των στόχων της οργάνωσης.

2. **Οργάνωση και Διαχείριση:** Δημιουργία δομημένων συστημάτων για την οργάνωση της γνώσης, περιλαμβανομένων βάσεων δεδομένων, κατηγοριοποιήσεων, και άλλων μεθόδων που διευκολύνουν την εύρεση και τη χρήση της.
3. **Κοινοποίηση και Επικοινωνία:** Διευκόλυνση της ανταλλαγής γνώσης μεταξύ των μελών της οργάνωσης. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω διαφόρων μέσων, όπως εσωτερικά δίκτυα, συναντήσεις, και εργαλεία συνεργασίας.
4. **Δημιουργία Νέας Γνώσης:** Ενθάρρυνση της δημιουργίας νέας γνώσης μέσω διαδικασιών όπως η έρευνα, η καινοτομία, και η συλλογική δημιουργία.
5. **Εφαρμογή της Γνώσης:** Επίτευξη πρακτικών που ενσωματώνουν τη γνώση στις καθημερινές δραστηριότητες της οργάνωσης.

Στόχος της Διαχείρισης Γνώσης είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση και την προσαρμογή της οργάνωσης στις συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η δημιουργία και καταγραφή της γνώσης αποτελούν κρίσιμες διαδικασίες στο πλαίσιο της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management).

Για την **καταγραφή της γνώσης** της εντός της υπηρεσίας, η ΕΥΔ του ΠΑΔΣΚ χρησιμοποιεί τις παρακάτω στρατηγικές:

1. **Δημιουργία Περιεχομένου:**

Ενθαρρύνει το προσωπικό της να δημιουργούν περιεχόμενο που αφορά τις εμπειρίες τους, τις ιδέες τους, και τις γνώσεις τους. Αυτό περιλαμβάνει άρθρα, έγγραφα, παρουσιάσεις και άλλα.

2. **Δημιουργία Κοινοτήτων Γνώσης:**

Δημιουργεί ομάδες εργασίας όπου τα μέλη τους μπορούν να συναντιούνται για να ανταλλάσσουν γνώσεις, πρακτικές και προβληματισμούς.

3. **Καταγραφή Εμπειριών:**

Καταγράφει τις εμπειρίες των μελών της σε διάφορες δραστηριότητες, μέσω συστημάτων ηλεκτρονικής καταγραφής, ημερολογίων, ή άλλων εργαλείων.

4. Δημιουργία Βάσεων Δεδομένων Γνώσης:

Δημιουργεί και διαχειρίζεται βάσεις δεδομένων που περιλαμβάνουν τη γνώση της ΕΥΔ, όπως πληροφορίες για διαδικασίες, προδιαγραφές και προηγούμενες λύσεις.

5. Χρήση Τεχνολογίας:

Εφαρμόζει τεχνολογικά εργαλεία που υποστηρίζουν την καταγραφή και τη διαχείριση της γνώσης, όπως το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) καθώς και άλλα συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου, πλατφόρμες συνεργασίας, και εφαρμογές ηλεκτρονικής μάθησης.

6. Καταγραφή Λύσεων και Καλών Πρακτικών:

Καταγράφει λύσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα και καλές πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρότυπα.

7. Εκπαίδευση και Επιμόρφωση:

Ενθαρρύνει την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού της για να διασφαλίσει ότι είναι ενημερωμένα για τις τελευταίες γνώσεις και τεχνολογίες.

Ο συνδυασμός των παραπάνω στρατηγικών βοηθά στη δημιουργία, διατήρηση και αξιοποίηση της γνώσης εντός της ΕΥΔ.

Η **τεχνολογία** παίζει ένα καίριο ρόλο στη Διαχείριση Γνώσης των στελεχών της ΕΥΔ, παρέχοντας εργαλεία και πλατφόρμες που επιτρέπουν τη συλλογή, την οργάνωση, την αποθήκευση, την αναζήτηση και τη διαμοίραση της γνώσης εντός της ΕΥΔ.

1. Συστήματα Διαχείρισης Περιεχομένου (CMS):

Τα CMS όπως το SharePoint και το WordPress, επιτρέπουν τη δημιουργία, οργάνωση και κοινοποίηση περιεχομένου, καθιστώντας το εύκολο για τα στελέχη της ΕΥΔ να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και γνώση.

2. Συστήματα Ηλεκτρονικής Μάθησης (e-Learning):

Συστήματα Ηλεκτρονικής Μάθησης (e-Learning) βοηθούν στην καταγραφή και παροχή εκπαιδευτικού υλικού, προάγοντας τη μάθηση και τη διαμοίραση της γνώσης

3. Εργαλεία Συνεργασίας (Collaboration Tools):

Εφαρμογές όπως το Microsoft Teams επιτρέπουν τη συνεργασία μεταξύ μελών της ΕΥΔ, επιτρέποντας την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων.

4. Εφαρμογές Διαχείρισης Έργων:

Μέσω του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος (Ο.Π.Σ.) καταγράφονται και παρακολουθούνται οι εργασίες και οι γνώσεις που σχετίζονται με τα συγχρηματοδοτούμενα έργα.

Η επιτυχής ενσωμάτωση των παραπάνω τεχνολογιών στο πλαίσιο της Διαχείρισης Γνώσης βελτιώνει την προσβασιμότητα και τη χρήση της γνώσης .

Η ΕΥΔ στα πλαίσια δημοσιότητας του προγράμματος δημιούργησε διαδικτυακό τόπο όπου είναι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τους στόχους, τις δραστηριότητες, τις διαθέσιμες ευκαιρίες χρηματοδότησης και τα επιτεύγματα του Προγράμματος ευθύνης της καθώς και μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn

Επιπλέον οργανώνει εκδηλώσεις (δια ζώσης, διαδικτυακές, υβριδικές με τη συμμετοχή των ΜΜΕ, εκπροσώπων της ΕΕ, των οργανισμών, των Υπουργείων, των δυνητικών δικαιούχων κα.

Διαθέτει Δίκτυο υπευθύνων δημοσιότητας: συνέχιση της λειτουργίας του δικτύου υπευθύνων δημοσιότητας των δικαιούχων που διατηρεί η ΕΥΔ από το 2017 με προσθήκη εκπροσώπων από την Μόνιμη Αντιπροσωπεία της Επιτροπής στην Αθήνα και το Europe Direct

Έχει τακτική επικοινωνία με DGEMPL για κεντρικές καμπάνιες.

Κεφάλαιο 4 Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να αναδείξει την μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο αναπτύσσεται σε 7 ενότητες. Αρχικά παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Κατόπιν παρουσιάζονται οι μεθοδολογικές επιλογές και η συζήτηση περιλαμβάνει τα εξής θέματα: σχεδιασμός έρευνας, συλλογή δεδομένων και εργαλείο έρευνας, δειγματοληψία, εγκυρότητα και αξιοπιστία έρευνας και δεοντολογία έρευνας.

4.1 Ερευνητικές Υποθέσεις

Οι Ερευνητικές υποθέσεις βασίζονται στην έρευνα των Razzaq et al (2019).

EY 1 : Η Διαχείριση Γνώσης στον δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά και σημαντικά τα συναισθήματα των εργαζομένων (knowledge-worker performance).

EY 2 : Η Διαχείριση Γνώσης στον δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά και σημαντικά την δέσμευση των εργαζομένων (organizational commitment).

EY 3 : Η δέσμευση των εργαζομένων (organizational commitment) προάγει σημαντικά τα συναισθήματα των εργαζομένων (knowledge-worker performance) στον δημόσιο τομέα.

EY 4 : Η δέσμευση των εργαζομένων (organizational commitment) είναι σημαντικός μεσολαβητής μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των συναισθημάτων των εργαζομένων (knowledge-worker performance) στον δημόσιο τομέα.

4.2 Σχεδιασμός Έρευνας

Λαμβάνοντας υπόψιν τις ερευνητικές υποθέσεις, είναι σαφές πως η έρευνα βασίζεται στην παραγωγική προσέγγιση. Ακολουθώντας αυτή την προσέγγιση, επιβάλλεται η εφαρμογή της δημοσκόπησης, η οποία θεωρείται ως μία δημοφιλής στρατηγική μέθοδος για το σχεδιασμό τη έρευνας. Επιπλέον, λόγω της παραγωγικής προσέγγισης επιβάλλεται η συλλογή ποσοτικών δεδομένων. (Saunders et al, 2009)

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα της δημοσκόπησης είναι η συλλογή ποσοτικών, το (μεγάλο) μέγεθος των δεδομένων σε συνδυασμό με την ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα καθώς και το χαμηλό κόστος που απαιτείται για την

διεξαγωγή της έρευνας. Γενικότερα, η συλλογή ποσοτικών δεδομένων διευκολύνει τόσο τις ανάγκες όσο και τους σκοπούς της έρευνας. Με την εφαρμογή διάφορων τεχνικών ποσοτικής έρευνας συλλέγονται ενδιαφέρουσες απαντήσεις, ενώ η επεξεργασία τους δεν είναι δύσκολη. (Saunders et al, 2009)

Η προσέγγιση ενός μεγάλου αριθμού δείγματος και αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού εξασφαλίζει την δημιουργία ενός δείγματος ακριβείας για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Παράλληλα, η διασφάλιση της ανωνυμίας του δείγματος έχει θετικό αντίκτυπο καθώς τους επιτρέπει να απαντούν ειλικρινά συγκριτικά με άλλες μεθόδους έρευνας. Επίσης, χαμηλό είναι και το κόστος της δημοσκόπησης συγκριτικά με το κόστος που απαιτείται για τις ομάδες εστίασης. (Saunders et al, 2009)

Ωστόσο, όπως όλες οι στρατηγικές μέθοδοι, έτσι και η δημοσκόπηση έχει τα μειονεκτήματά της. Τα βασικότερα μειονεκτήματα είναι η επιλογή του δείγματος και η ακαμψία. Όσο αφορά την επιλογή του δείγματος, ο ερευνητής πρέπει να κατοχυρώσει ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να έχει υπόψιν του πως η εφαρμογή της στρατηγικής της δημοσκόπησης είναι επιρρεπής σε σφάλματα του ερευνητή, σχετικά με υποθέσεις που αφορούν το δείγμα της έρευνας, το οποίο ίσως να μην διαθέτει τις προϋποθέσεις που πρέπει να έχει ένα δείγμα ακριβές. Κλείνοντας, σχετικά με το μειονέκτημα της ακαμψίας, πριν ακόμη ευδοκιμήσει η έρευνα, ο ερευνητής αρχικά θα πρέπει να προβλέψει όλες τις ενδεχόμενες αποκρίσεις και να οργανώσει την μελέτη αντίστοιχα. (Saunders et al, 2009)

4.2.1 Συλλογή Δεδομένων

Από την συζήτηση που έγινε στην προηγούμενη ενότητα έγινε γνωστό πως η έρευνα βασίζεται στη στρατηγική της δημοσκόπησης για τη συγκέντρωση πρωτογενών ποσοτικών δεδομένων με την εφαρμογή ενός κατάλληλα μορφοποιημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας θα συμπληρωθεί μέσω κατάλληλων εφαρμογών του διαδικτύου. Η μέθοδος αυτή βοηθά στην οικονομία χρόνου και στα έξοδα μετακίνησης του ερευνητή στον τόπο των ερωτηθέντων. Συνεπώς, η συλλογή των δεδομένων στην παρούσα έρευνα βασίζεται σε μία μέθοδο, το ερωτηματολόγιο, οποίο θα έχει την κατάλληλη διάρθρωση.

4.3 Εργαλείο Έρευνας : Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων προήλθε από προηγούμενες εμπειρικές έρευνες. Στην παρούσα έρευνα συμπληρώθηκε από εργαζόμενους στη Δημόσια Διοίκηση. Αποτελείται από δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη ενότητα συλλέγει δημογραφικά στοιχεία σχετικά με τους συμμετέχοντες στην έρευνα και η δεύτερη αφορά την έρευνα. (Παράρτημα Ι)

Τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέγονται στην πρώτη ενότητα αφορούν την ηλικία (Ερώτηση 1), το φύλο (Ερώτηση 2), την εκπαίδευση (Ερώτηση 3), την παρουσία θέσης εργασίας (Ερώτηση 4) καθώς και τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας (Ερώτηση 5) των ερωτώμενων. Όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και η κλίμακα είναι κατηγορική.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελεί το κυρίως ερωτηματολόγιο και διερευνά τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τις εξής τέσσερις μεταβλητές της έρευνας: διαχείριση γνώσης στον οργανισμό /υπηρεσία όπου εργάζονταν, διάθεση οργανισμού για καινοτομία, δέσμευση των εργαζομένων καθώς και περιγραφή συναισθημάτων στην εργασία.

Στην παρούσα έρευνα υπάρχουν δύο εξαρτημένες μεταβλητές: διάθεση οργανισμού για καινοτομία και συναισθήματα στην εργασία (εργάτες γνώσης). Η ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η διαχείριση της γνώσης στον δημόσιο οργανισμό/υπηρεσία. Η μεταβλητή δέσμευση εργαζομένου είναι μεσολαβητική μεταβλητή (mediating variable).

Διαχείριση Γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης στον οργανισμό/υπηρεσία βρίσκεται στην αρχή του κυρίως ερωτηματολογίου. Αποτελείται από 20 συνολικά στοιχεία και δομείται σε πέντε υπό-κλίμακες. Τα στοιχεία A1 έως και A16 βασίζονται στο ερωτηματολόγιο των Balasubramanian et al (2020). Ο μέσος όρος των 20 στοιχείων έδωσε την μεταβλητή Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management) , η οποία στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται KNM.

Η πρώτη υποκλίμακα είναι η δημιουργία γνώσης και διερευνά αν ο οργανισμός ή η υπηρεσία όπου εργάζεται ο ερωτώμενος διαθέτει μηχανισμό δημιουργίας ή απόκτησης ή διατήρησης γνώσης από διαφορετικές πηγές όπως οι εργαζόμενοι (A1)· αν διαθέτει και ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων μεταξύ ατόμων και

ομάδων (A2)· αν διαθέτει μηχανισμό για τη δημιουργία νέας γνώσης (A3) και αν επιβραβεύει τους υπαλλήλους για νέες ιδέες και γνώση (A4). Κάθε στοιχείο μετριέται με την κλίμακα Likert, η οποία είναι κλίμακα κλειστού τύπου και αναγκαστικής επιλογής. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που προσφέρονταν ήταν από το 0 (Δεν γνωρίζω) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της υπό-κλίμακας χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των 4 στοιχείων. Στα εμπειρικά αποτελέσματα ονομάζεται Δημιουργία Γνώσης (Knowledge Creation) και συμβολίζεται KC.

Η δεύτερη υποκλίμακα αναφέρεται στην συλλογή και αποθήκευση της γνώσης και διερευνά αν ο οργανισμός ή η υπηρεσία όπου εργάζεται ο ερωτώμενος ανταποκρίνεται στις ιδέες των εργαζομένων και τις τεκμηριώνει για περαιτέρω ανάπτυξη (A5)· αν διαθέτει μηχανισμούς για να συλλάβει τη γνώση από υπαλλήλους και άλλους που αλληλεπιδρούν από άλλους οργανισμούς (A6)· αν η γνώση που συλλέγει κωδικοποιείται και αποθηκεύεται στα αποθετήρια (A7) και αν είναι εύκολα προσβάσιμη για τους υπαλλήλους που τη χρειάζονται (A8). Κάθε στοιχείο μετριέται με την κλίμακα Likert, η οποία είναι κλίμακα κλειστού τύπου και αναγκαστικής επιλογής. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που προσφέρονταν ήταν από το 0 (Δεν γνωρίζω) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της υπό-κλίμακας χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των 4 στοιχείων. Στα εμπειρικά αποτελέσματα ονομάζεται Συλλογή και Αποθήκευση Γνώσεων (Knowledge Capture and Storage) και συμβολίζεται KCS.

Η τρίτη υποκλίμακα αναφέρεται στη ανταλλαγή της γνώσης στο εσωτερικό του οργανισμού/υπηρεσίας και διερευνά αν ο οργανισμός ή η υπηρεσία όπου εργάζεται ο ερωτώμενος ενημερώνει έγκαιρα τους υπαλλήλους ή τους άλλους οργανισμούς (A9)· αν πραγματοποιεί τακτικά εκπαιδευτικές συνεδρίες για να μοιραστεί τη γνώση (A10)· αν οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν συχνά σε ανεπίσημες συζητήσεις για να μοιραστούν την γνώση (A11) και αν χρησιμοποιούν σύγχρονα συστήματα διάχυσης της γνώσης μέσω κοινόχρηστων συστημάτων (A12). Κάθε στοιχείο μετριέται με την κλίμακα Likert, η οποία είναι κλίμακα κλειστού τύπου και αναγκαστικής επιλογής. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που προσφέρονταν ήταν από το 0 (Δεν γνωρίζω) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της υπό-κλίμακας χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των 4 στοιχείων. Στα εμπειρικά αποτελέσματα ονομάζεται Ανταλλαγή Γνώσεων (Knowledge Sharing) και συμβολίζεται KS.

Η τέταρτη υπό-κλίμακα αναφέρεται στην εφαρμογή της γνώσης και διερευνά αν ο οργανισμός ή η υπηρεσία όπου εργάζεται ο ερωτώμενος διαθέτει διαδικασίες και συστήματα για την εφαρμογή της (A13)· αν η εφαρμογή της στηρίζεται από ειδικούς μηχανισμούς (A14)· αν οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν χρήσιμες ιδέες (A15) και τις γνώσεις τους (A16). Κάθε στοιχείο μετριέται με την κλίμακα Likert, η οποία είναι κλίμακα κλειστού τύπου και αναγκαστικής επιλογής. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που προσφέρονταν ήταν από το 0 (Δεν γνωρίζω) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της υπό-κλίμακας χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των 4 στοιχείων. Στα εμπειρικά αποτελέσματα ονομάζεται Εφαρμογή Γνώσης (Knowledge Application) και συμβολίζεται KAPP.

Η πέμπτη υπό-κλίμακα αναφέρεται γενικότερα στην διαχείριση της γνώσης και συγκεκριμένα διερευνά αν οι αμοιβές χρησιμοποιούνται ως κίνητρο για τη διάδοση της γνώσης (A17)· αν χρησιμοποιούνται γνωστικοί μεσίτες (A18), κοινωνικό λογισμικό (A19) καθώς και αν ενθαρρύνει τη μεταφορά γνώσης μεταξύ των έργων (A20). Κάθε στοιχείο μετριέται με την κλίμακα Likert, η οποία είναι κλίμακα κλειστού τύπου και αναγκαστικής επιλογής. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που προσφέρονταν ήταν από το 0 (Δεν γνωρίζω) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της υπό-κλίμακας χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των 4 στοιχείων. Στα εμπειρικά αποτελέσματα ονομάζεται Διευκόλυνση Γνώσης (Knowledge Facilitation) και συμβολίζεται KFAC.

Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία

Στην δεύτερη θέση του κυρίως ερωτηματολογίου βρίσκεται η μεταβλητή της Διάθεσης του Οργανισμού για Καινοτομία. Το θεωρητικό της υπόβαθρο βασίζεται στο δημοσιευμένο ερωτηματολόγιο των Balasubramanian et al (2020). Δομείται με 12 στοιχεία και τρεις υποκλίμακες. Κάθε στοιχείο μετριέται με την κλίμακα Likert, η οποία είναι κλίμακα κλειστού τύπου και αναγκαστικής επιλογής. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που προσφέρονταν ήταν από το 0 (Δεν γνωρίζω) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της μεταβλητής, Διάθεση του Οργανισμού για Καινοτομία (Innovation), χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των 12 στοιχείων. Στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται INN.

Η πρώτη υπό-κλίμακα μετράει τις επιδόσεις της καινοτομίας και διερευνά αν στον οργανισμό που εργάζεται ο ερωτώμενος υπάρχει μεγάλος βαθμός καινοτομίας υπηρεσιών (B1)· αν υπάρχει μεγάλη έκταση καινοτομίας διαδικασίας στην παροχή υπηρεσιών (B2)· αν υπάρχει μεγάλος βαθμός καινοτομίας οργάνωσης (B3), ανάπτυξης

νέων απόψεων (B4), αλλαγών στη σκέψη ή στις συμπεριφορές (B5) καθώς και αν υπάρχουν σε μεγάλη έκταση νέοι/βελτιωμένοι τρόποι αλληλεπίδρασης με άλλους οργανισμούς (B6). Ο μέσος όρος αυτών των 6 στοιχείων έδωσε την υπό-κλίμακα Επιδόσεις Καινοτομίας (Innovation Performance), η οποία στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται INPERF.

Η δεύτερη υπό-κλίμακα μετράει την ποιότητα της διάθεσης του οργανισμού για καινοτομία και διερευνά τα εξής: αν χρησιμοποιείται ο σωστός εξοπλισμός (B7), αν δίνεται εξατομικευμένη προσοχή στους εξυπηρετούμενους (B8), αν οι εξυπηρετούμενοι αισθάνονται ασφαλείς στις συναλλαγές τους με τους υπαλλήλους (B9) και αν οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα προθυμία να βοηθήσουν τους εξυπηρετούμενους (B10). Ο μέσος όρος των 4 αυτών στοιχείων έδωσε την υπό-κλίμακα Ποιότητα Διάθεσης για Καινοτομία (Quality Performance) και στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται QPER.

Η Τρίτη υπό-κλίμακα μετράει την επιχειρησιακή απόδοση για καινοτομία και διερευνά τα εξής: αν έχει αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων (B11) και αν έχουν μειωθεί τα λάθη των υπαλλήλων (B12). Ο μέσος όρος των 2 αυτών στοιχείων έδωσε την υπό-κλίμακα Επιχειρησιακή Απόδοση (Operational Performance) και στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται OPERPERF.

Δέσμευση των Εργαζομένων

Στην τρίτη θέση του κυρίως ερωτηματολογίου βρίσκεται η μεταβλητή της Δέσμευσης των Εργαζομένων. Το θεωρητικό της υπόβαθρο βασίζεται στο δημοσιευμένο ερωτηματολόγιο των Alan and Meyer's(1990). Η μεταβλητή δομείται με 11 στοιχεία και διαρείται σε τρεις υπό-κλίμακες. Κάθε στοιχείο μετριέται με την κλίμακα Likert, η οποία είναι κλίμακα κλειστού τύπου και αναγκαστικής επιλογής. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που προσφέρονταν ήταν από το 0 (Δεν γνωρίζω) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της μεταβλητής Δέσμευση των Εργαζομένων (Organizational Commitment) χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των 11 στοιχείων. Στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται COM.

Η πρώτη υπό-κλίμακα μετράει την συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό / υπηρεσία όπου εργάζονται και συγκεκριμένα διερευνά τα εξής: αν θα ήταν πολύ χαρούμενοι να περάσουν το υπόλοιπο της καριέρας τους στην ίδια υπηρεσία (Γ1)· αν πραγματικά νοιώθουν ότι τα προβλήματα της υπηρεσίας που εργάζονται σαν δικά τους (Γ2)· αν αισθάνονται στην υπηρεσία τους σαν «μέρος της οικογένειας» (Γ3), «συναισθηματικά δεμένοι» (Γ4) και αν έχει γι' αυτούς

νόημα (Γ5). Ο μέσος όρος αυτών των 5 στοιχείων έδωσε την υπό-κλίμακα Συναισθηματική Δέσμευση (Affective Commitment), η οποία στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται AFFCOM.

Η δεύτερη υπό-κλίμακα μετράει την συνέχιση της δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό / υπηρεσία όπου εργάζονται και διερευνά τα εξής: αν θα τους ήταν εύκολο να αφήσουν την δουλειά τους στην υπηρεσία όπου εργάζονται (Γ6)· αν είναι θέμα αναγκαιότητας και επιθυμίας να μείνουν στην δουλειά τους (Γ7)· αν πιστεύουν πως έχουν λίγες επιλογές για να σκεφτούν να φύγουν από την υπηρεσία που είναι τώρα (Γ8) και εάν ένας από τους σημαντικότερους λόγους που τους κάνουν να συνεχίζουν να εργάζονται στην ίδια υπηρεσία είναι οι προσωπικές θυσίες που θα έπρεπε να γίνουν (Γ9). Ο μέσος όρος των 4 αυτών στοιχείων έδωσε την υπό-κλίμακα Συνέχιση Δέσμευσης εργαζομένων (Continuance Commitment) και στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται CQNTCOM.

Η Τρίτη υπό-κλίμακα μετράει την κανονιστική δέσμευση των εργαζομένων και διερευνά τα εξής: αν δεν αισθάνονται καμία υποχρέωση να παραμείνουν στην ίδια υπηρεσία (Γ10) και αν οφείλουν πολλά στην υπηρεσία που είναι τώρα (Γ11). Ο μέσος όρος των 2 αυτών στοιχείων έδωσε την υπό-κλίμακα Κανονιστική Δέσμευση (Normative Commitment) και στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται NORMCOM.

Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία

Στην τέταρτη θέση του κυρίως ερωτηματολογίου βρίσκεται η μεταβλητή της περιγραφής των Συναισθημάτων στην Εργασία. Το θεωρητικό της υπόβαθρο βασίζεται στο δημοσιευμένο ερωτηματολόγιο των Podsakoff et al(1990) καθώς και των Williams and Anderson (1990). Η μεταβλητή δομείται με 8 στοιχεία και διαιρείται σε δύο υπό-κλίμακες. Κάθε στοιχείο μετριέται με την κλίμακα Likert, η οποία είναι κλίμακα κλειστού τύπου και αναγκαστικής επιλογής. Οι κατηγορίες των ερωτήσεων που προσφέρονταν ήταν από το 0 (Δεν γνωρίζω) μέχρι το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Για τον υπολογισμό της μεταβλητής χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των 8 στοιχείων. Η μεταβλητή ονομάζεται Συναισθήματα Εργαζομένων (Emotions), η οποία στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται EM.

Η πρώτη υπό-κλίμακα μετράει τα συναισθήματα ενθουσιασμού εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους το τελευταίο τρίμηνο και συγκεκριμένα διερευνά τα εξής: αν ένιωθαν ευχαρίστηση (Δ1), ευσυνειδησία (Δ2), συναισθηματική ασφάλεια (Δ3) και εξωστρέφεια (Δ4). Το θεωρητικό της υπόβαθρο αυτής της υποκλίμακας βασίζεται

στο δημοσιευμένο ερωτηματολόγιο των Podsakoff et al(1990). Ο μέσος όρος αυτών των 4 στοιχείων έδωσε την υπό-κλίμακα Συναισθήματα Ενθουσιασμού (Contextual Performance), η οποία στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται CONPER.

Η δεύτερη υπό-κλίμακα μετράει την επίδοση της εργασίας των εργαζομένων στον οργανισμό / υπηρεσία όπου εργάζονται και διερευνά τα εξής: αν αισθάνονται δημιουργικότητα (Δ5) · αν πέτυχαν τα αποτελέσματα που ήθελαν να πετύχουν (Δ6)· αν έβαλαν τις σωστές προτεραιότητες (Δ6) και αν η συνεργασία που είχαν με άλλους συναδέλφους ήταν πολύ παραγωγική (Δ8). Το θεωρητικό της υπόβαθρο βασίζεται στο δημοσιευμένο ερωτηματολόγιο των Williams and Anderson (1990), με τη διαφορά πως τροποποιήθηκε μερικώς για συντόμευση.Ο μέσος όρος των 4 αυτών στοιχείων έδωσε την υπό-κλίμακα Επίδοση Εργασίας (Task Performance) και στα εμπειρικά αποτελέσματα συμβολίζεται TASKPER.

4.4 Δειγματοληψία

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονταν στο πρώην Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση & Δια βίου Μάθηση 2014-2020» (ΕΠΑΝΑΔΕΔΒΜ), το οποίο μετασχηματίστηκε πρόσφατα σε Πρόγραμμα «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή».

Σύμφωνα με τη θεωρία, η δειγματοληψία θα έπρεπε να βασιστεί στην τυχαία διαστρωμάτωση (stratified random) και το απλό τυχαίο δείγμα (simple random) ώστε να υπάρχει η πιθανότητα να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι σε όλες τις θέσεις εργασίας. Ωστόσο, το αρμόδιο τμήμα δεν επέτρεψε την πρόσβαση σε έναν αντίστοιχο κατάλογο, και απλά παραχώρησε μία λίστα 150 ατόμων. Συνεπώς, η δειγματοληψία βασίστηκε στο απλό τυχαίο δείγμα.

Ο κατάλογος ήταν σε αλφαβητική σειρά και δίπλα από κάθε όνομα υπήρχε αύξων αριθμός. Με το λογισμικό πρόγραμμα SPSS επιλέχθηκαν 100 τυχαίοι αριθμοί ξεκινώντας από το μηδέν. Έτσι επιλέχθηκαν 100 άτομα. Το επόμενο βήμα ήταν να ενημερωθούν για το ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος.

Όσο αφορά την πιλοτική έρευνα, εφαρμόστηκε η ίδια διαδικασία. Από τον κατάλογο σβήστηκαν τα ονόματα που είχαν επιλεγεί για την έρευνα και έτσι η λίστα ανανεώθηκε. Με το λογισμικό πρόγραμμα SPSS επιλέχθηκαν 10 τυχαίοι αριθμοί ξεκινώντας από το μηδέν. Έτσι επιλέχθηκαν 10 άτομα. Το επόμενο βήμα ήταν να

ενημερωθούν για τη συνέντευξη μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος. Και να οριστεί το ραντεβού. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους : διά ζώσης και μέσω skype.

Η χρονική περίοδος που συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο ήταν από τις 5/01/2024 έως τις 29/01/2024.

Η πιλοτική περίοδος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν από τις 10/12/2023 έως τις 22/12/2023.

4.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας εξετάστηκε ως προς την εγκυρότητα του περιεχομένου. Η εγκυρότητα περιεχομένου αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο ένα εργαλείο αξιολογεί όλες τις πτυχές του θέματος που διερευνάται. Επειδή στην συγκεκριμένη περίπτωση όλες οι κλίμακες μέτρησης προέρχονταν από δημοσιευμένα ερωτηματολόγια σε ακαδημαϊκά άρθρα, δεν χρειάστηκε να εξεταστεί αν τα στοιχεία καλύπτουν πλήρως το θέμα. Καθώς το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης θεωρείται πως καλύπτει πλήρως το θέμα για το κοινό-στόχο, καθώς έχει αξιολογηθεί ήδη για τον αντίστοιχο λόγο. (Saunders et al, 2009)

Ωστόσο, πριν δοθεί στο κοινό – στόχο, έγινε μία πιλοτική δοκιμή σε δέκα άτομα, με σκοπό να διαπιστωθεί αν οι ερωτώμενοι κατανοούν τις ερωτήσεις λέξεις ή εκφράσεις. Η πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε από τις 15/12/2023 έως τις 20/12/2023 και εφαρμόστηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας, δεν βρέθηκε κάποιο στοιχείο που να υποδεικνύει πως έπρεπε να γίνουν αλλαγές μέσα στο κείμενο για να γίνει το ερωτηματολόγιο ευκολονόητο.(Saunders et al, 2009)

Επομένως, το ερωτηματολόγιο θεωρείται έγκυρο από πλευράς εγκυρότητας περιεχομένου.

Εκτός από την εγκυρότητα, το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι και αξιόπιστο. Η αξιοπιστία αναφέρεται στο βαθμό που τα αποτελέσματα μίας έρευνας μπορούν να αναπαραχθούν όταν η αντίστοιχη έρευνα επαναλαμβάνεται υπό τις ίδιες συνθήκες. Στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο ελέγχεται για αξιοπιστία με τον δείκτη Cronbach's alpha. Μία κλίμακα για να είναι αξιόπιστη πρέπει να έχει δείκτη alphaπάνω

από 0,60. Τα αποτελέσματα του τεστ αξιοπιστίας παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο. (Saunders et al, 2009)

Κλείνοντας, η μέτρηση από το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εξετάστηκε για εγκυρότητα και αξιοπιστία.

4.6 Ηθική και Δεοντολογία Έρευνας

Οι ηθικοί και δεοντολογικοί κανόνες που διέπουν την επιστημονική έρευνα επηρεάζονται από τις ραγδαίες και ταχύτατες εξελίξεις στο συγκεκριμένο πεδίο. Στην παρούσα έρευνα, τα ζητήματα που θέτονται στο επίκεντρο είναι δύο πολύ σημαντικοί παράγοντες, η ηθελημένη συναίνεση των εμπλεκομένων στην μελέτη - έρευνα καθώς και η διαφύλαξη - προστασία των προσωπικών δεδομένων (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2011).

Η ηθελημένη συγκατάθεση αναφέρεται στην ενημέρωση των συμμετεχόντων στην έρευνα σχετικά με τα εξής: στόχοι έρευνας, πιθανοφανείς δυσοίονες επιπτώσεις, δυνατότητα είτε αποχώρησης από την έρευνα είτε άρνησης για συμμετοχή οποιαδήποτε στιγμή ο ερωτώμενος νοιώσει άβολα, χωρίς καμία συνέπεια, καθώς και για τη καταστροφή των απαντήσεων τους ή άλλων στοιχείων τους μετά από συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από την ολοκλήρωση της έρευνας. (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2011)

Στην παρούσα έρευνα, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν αναφορικά με την έρευνα με τρόπο που αποτυπώθηκε στη μνήμη τους καθώς υπήρχε ένα κείμενο - πρόλογος πριν το ερωτηματολόγιο που τους επισήμανε τους όλα όσα έπρεπε να γνωρίζουν για την έρευνα και περιεγραφήκαν στην προηγούμενη παράγραφο.

Όσο αφορά την προστασία προσωπικών δεδομένων, στην παρούσα έρευνα αν και δεν αφορούν ευαίσθητα προσωπικά θέματα τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα.

4.7 Επίλογος

Το κεφάλαιο αυτό παρουσίασε τη μεθοδολογία της έρευνας. Μετά την παρουσίαση των ερευνητικών υποθεσεων, παρουσιάστηκαν οι μεθοδολογικές επιλογές που ακολουθήθηκαν. Το εργαλείο μέτρησης σχολιάστηκε εκτενώς και παράλληλα δόθηκε έμφαση στη δειγματοληψία, την εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας καθώς και στην δεοντολογία της έρευνας.

Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 5 Εμπειρικά Αποτελέσματα

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τα εμπειρικά αποτελέσματα. Αρχικά, παρουσιάζεται ο δείκτης Cronbach με τον οποίο ελέγχθηκε αξιοπιστία του ερωτηματολογίου. Κατόπιν, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου και γίνεται έλεγχος της κατανομής τους και ακολουθεί ο έλεγχος των υποθέσεων.

5.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Οι Πίνακες 1 και 2 παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του δείκτη αξιοπιστίας για τις τέσσερις μεταβλητές της έρευνας και για κάθε μία από τις υπό-κλίμακες τους (διαστάσεις) ξεχωριστά, αντίστοιχα.

Πίνακας 1. Δείκτης Αξιοπιστίας Κλιμάκων

Κλίμακα	Δείκτης Αξιοπιστίας	Σχόλιο
Διαχείριση Γνώσης	0,958	Υψηλή Αξιοπιστία
Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία	0,884	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
Δέσμευση Εργαζομένου	0,657	Οριακή Αξιοπιστία
Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία	0,843	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο	0,952	Υψηλή Αξιοπιστία

Λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach's alpha, η κλίμακα «Διαχείριση Γνώσης» (0,958) είχε υψηλή αξιοπιστία. Οι κλίμακες «Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία» (0,884) και «Περιγραφή Συναισθημάτων» (0,843) είχαν ικανοποιητική αξιοπιστία. Όσο αφορά την κλίμακα «Δέσμευση Εργαζομένου» (0,657) είχε οριακή αξιοπιστία. Ολόκληρο το ερωτηματολόγιο (0,952) είχε υψηλή αξιοπιστία. (Πίνακας 1)

Πίνακας 2. Δείκτης Αξιοπιστίας Υπό-κλιμάκων

Κλίμακα	Υπό-κλίμακα	Δείκτης Αξιοπιστίας	Σχόλιο
Διαχείριση Γνώσης	Δημιουργία Γνώσης	0,849	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
	Συλλογή & Αποθήκευση Γνώσης	0,912	Υψηλή Αξιοπιστία
	Ανταλλαγή Γνώσης	0,803	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
	Εφαρμογή Γνώσης	0,843	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
	Τρόποι Διαχείρισης Γνώσης	0,837	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία	Επιδόσεις Καινοτομίας	0,879	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
	Ποιότητα Διάθεσης για Καινοτομία	0,741	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
	Επιχειρηματική Απόδοση για Καινοτομία	0,477	
Δέσμευση Εργαζομένου	Συναισθηματική Δέσμευση	0,218	
	Συνέχιση Δέσμευσης Εργαζομένων	0,736	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
	Κανονιστική Δέσμευση Εργαζομένων	-0,377	
Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία	Συναισθήματα Ενθουσιασμού Εργαζομένων	0,701	Ικανοποιητική Αξιοπιστία
	Επίδοση Εργασίας Εργαζομένων	0,785	Ικανοποιητική Αξιοπιστία

Αναφορικά με τις διαστάσεις (υπό-κλίμακες) των μετρήσεων, τα αποτελέσματα είναι σχεδόν παρόμοια. Και οι τέσσερις διαστάσεις της κλίμακας «Διαχείριση Γνώσης» όλες είχαν πολύ καλή αξιοπιστία. Η υπό-κλίμακα «Συλλογή και Αποθήκευση Γνώσης» (0,912) είχε υψηλή αξιοπιστία. Οι υπόλοιπες υπό-κλίμακες είχαν ικανοποιητική αξιοπιστία. Όσο αφορά την κλίμακα «Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία», οι υπό-κλίμακες «Επιδόσεις Καινοτομίας » (0,879) και «Επιχειρηματική

Απόδοση για Καινοτομία » (0,741) είχαν ικανοποιητική αξιοπιστία, σε αντίθεση με την υπό-κλίμακα «Επιχειρηματική Απόδοση για Καινοτομία» (0,477) που δεν ήταν σε καλά επίπεδα. Σχετικά με την κλίμακα «Δέσμευση του Εργαζομένου» μόνο η υπό-κλίμακα «Συνέχιση Δέσμευσης Εργαζομένου» (0,736) ήταν σε καλά επίπεδα. Τέλος, σύμφωνα με τον δείκτη Cronbach alpha και οι δύο υπό-κλίμακες της κλίμακας «Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία», ήταν σε καλά επίπεδα – «Συναισθήματα Ενθουσιασμού Εργαζομένων» (0,701) και «Επίδοση Εργασίας Εργαζομένου» (0,785). (Πίνακας 2)

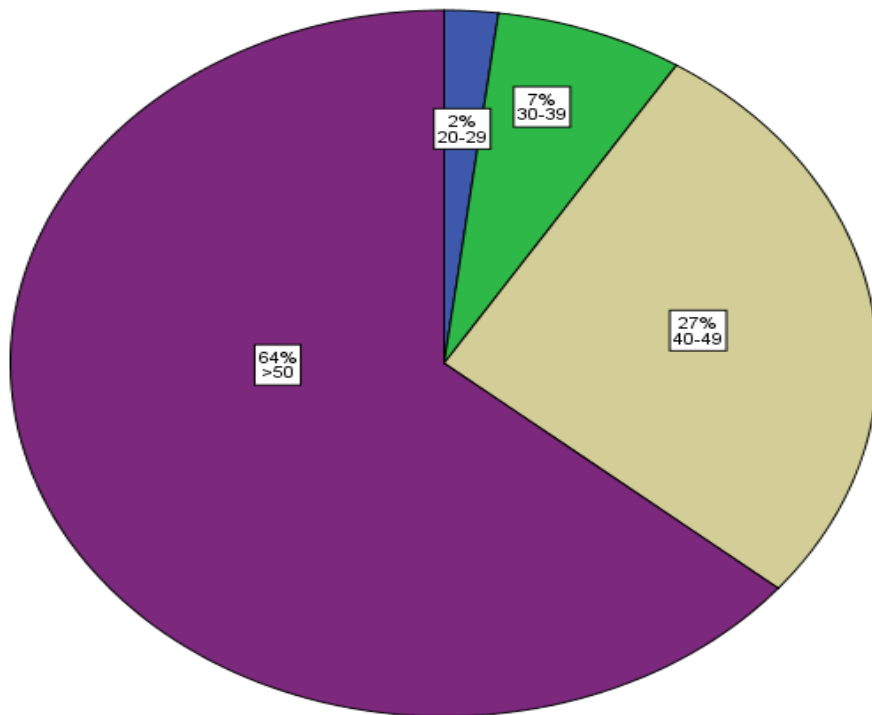
5.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Η πλειοψηφία του δείγματος, 64%, ήταν άνω των 50 ετών και το 27% ήταν 40-49 ετών. Το 7% ήταν 30-39 ετών και το 2% 20-29 ετών. (Πίνακας 3, Διάγραμμα 1)

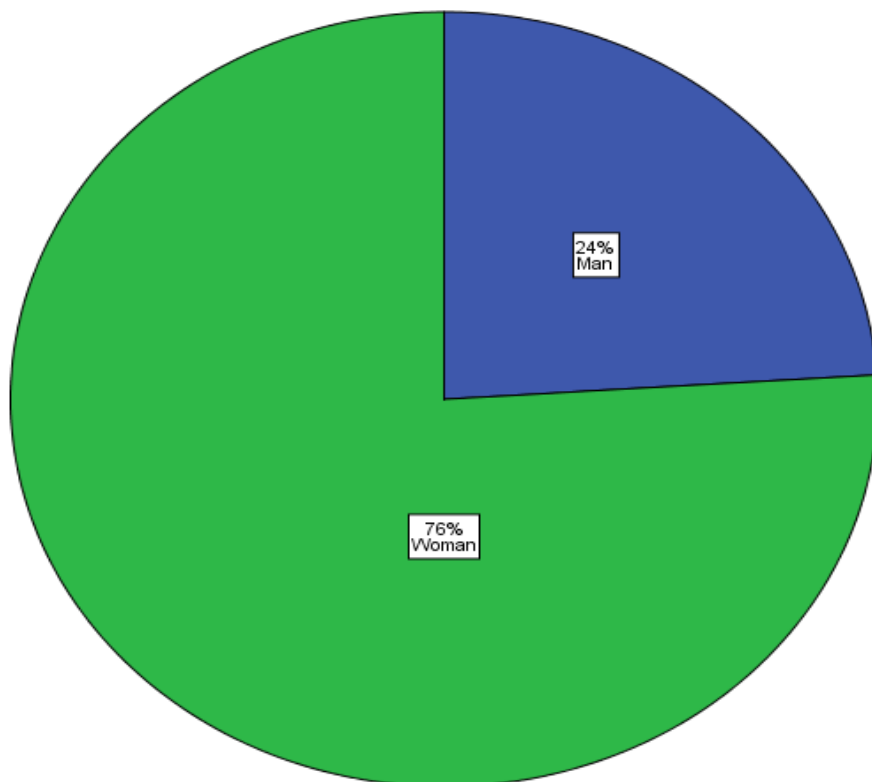
Πίνακας 3. Συχνότητες και Ποσοστά κατά Ηλικία

AGE				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	20-29	2	2.0	2.0
	30-39	7	7.0	9.0
Valid	40-49	27	27.0	36.0
	>50	64	64.0	100.0
	Total	100	100.0	

Διάγραμμα 1. Ποσοστωση Δείγματος κατά Ηλικία



Διάγραμμα 2 Ποσοστωση Δείγματος κατά Φύλο



Πίνακας 4. Συχνότητες και Ποσοστά κατά Φύλο

Gender				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Man	24	24.0	24.0
Valid	Woman	76	76.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

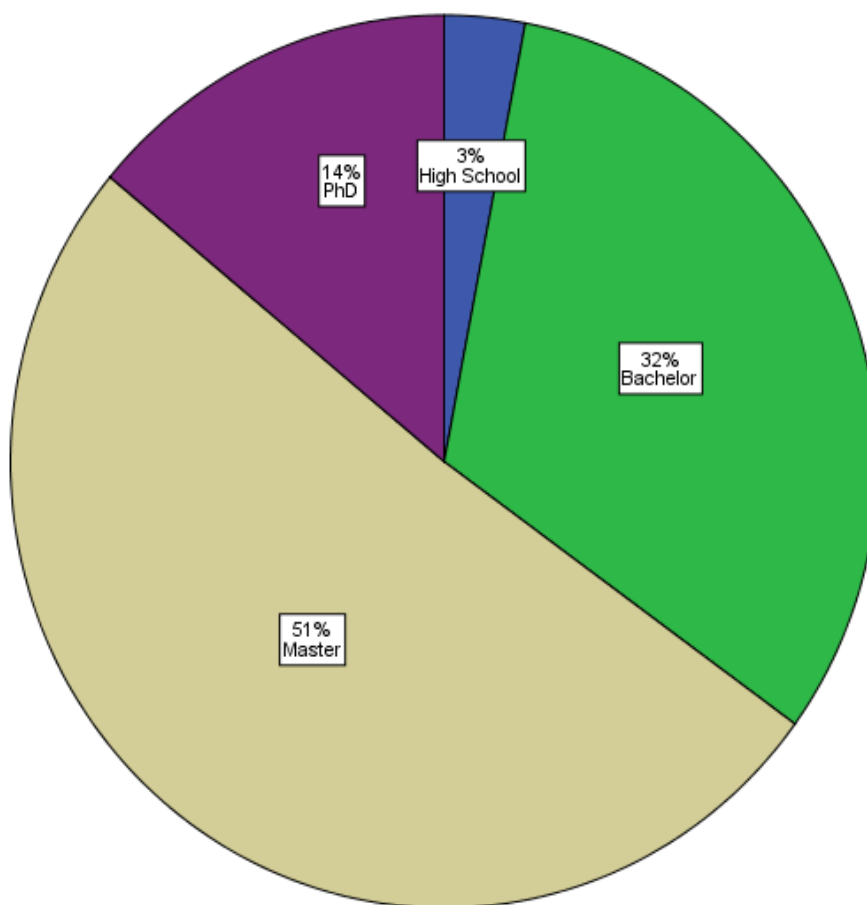
Το 76% του δείγματος ήταν γυναίκες και το 24% άνδρες. (Πίνακας 4, Διάγραμμα 2)

Πίνακας 5. Συχνότητες και Ποσοστά κατά Εκπαίδευση

EDU				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	High School	3	3.0	3.0
	Bachelor	32	32.0	35.0
Valid	Master	51	51.0	86.0
	PhD	14	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0

Η πλειοψηφία του δείγματος, 51%, είχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών επιπέδου Μάστερ και το 32% είχε πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών. Το 14% είχε Διδακτορικό και η μειοψηφία (3%) ήταν απόφοιτοι Λυκείου. (Πίνακας 5, Διάγραμμα 4)

Διάγραμμα 3. Ποσόστωση Δείγματος κατά επίπεδο Εκπαίδευσης

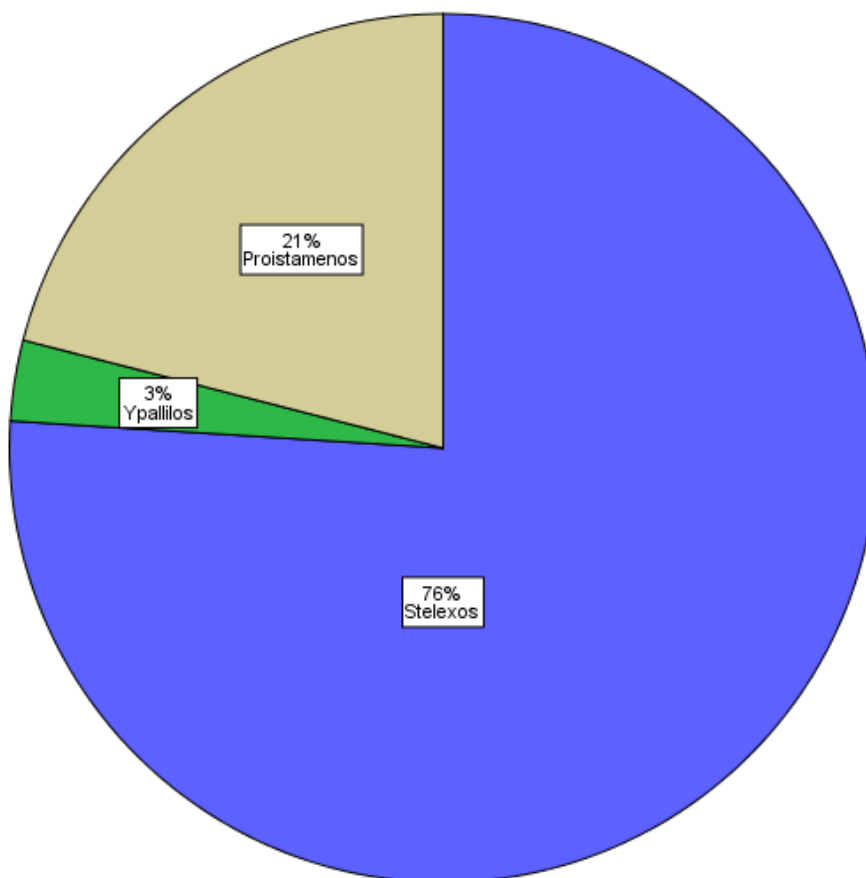


Πίνακας 6. Συχνότητες και Ποσοστά κατά Παρούσα Θέση

POSITION				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Stelexos	76	76.0	76.0	76.0
Valid Υπάλληλος	3	3.0	3.0	79.0
Valid Προϊστάμενος	21	21.0	21.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Η πλειοψηφία του δείγματος (76%) ήταν Στελέχη Διοίκησης, το 21% προϊστάμενοι και το 3% Υπάλληλοι. (Πίνακας 6, Διάγραμμα 4)

Διάγραμμα 4. Ποσόστωση Δείγματος κατά Παρούσα Θέση

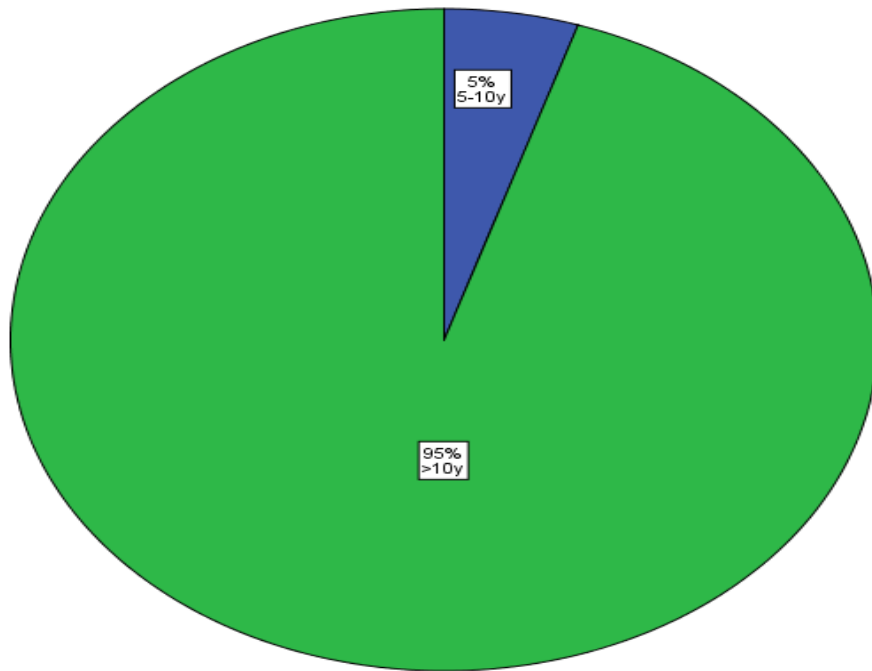


Πίνακας 7. Συχνότητα και Ποσοστά κατά Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας

YEARS				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-10y	5	5.0	5.0	5.0
>10y	95	95.0	95.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Η πλειοψηφία του δείγματος (95%) είχε περισσότερο από 10 χρόνια εργασιακής εμπειρίας και το 5% 5 -10 χρόνια. (Πίνακας 7, Διάγραμμα 5)

Διάγραμμα 5. Ποσόστωση του Δείγματος κατά Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας



Στη συνέχεια διερευνώνται περαιτέρω χαρακτηριστικά του δείγματος.

Πίνακας 8. Σταυροειδής Πίνακοποίηση Φύλο και Ηλικία

		Gender		Total	
		Man	Woman		
AGE	20-29	Count	0	2	2
		% of Total	0.0%	2.0%	2.0%
	30-39	Count	2	5	7
		% of Total	2.0%	5.0%	7.0%
	40-49	Count	5	22	27
		% of Total	5.0%	22.0%	27.0%
>50	Count	17	47	64	
	% of Total	17.0%	47.0%	64.0%	
Total	Count	24	76	100	
	% of Total	24.0%	76.0%	100.0%	

Η πλειοψηφία του δείγματος, 64%, ήταν άνω των 50 ετών, εκ των οποίων το 47% ήταν γυναίκες και το 17% άνδρες. Ένα άλλο επίσης μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων ,27%, ήταν 40-49 ετών, εκ των οποίων το 22% ήταν γυναίκες και το 5%

άνδρες. Το 7% ήταν 30-39 ετών, εκ των οποίων το 5% ήταν γυναίκες και το 2% άνδρες. Το 2% ήταν 20-29 ετών και ήταν γυναίκες. (Πίνακας 8)

Πίνακας 9. Σταυροειδής Πινακοποίηση Φύλο και Εκπαίδευση

			Gender		Total
			Man	Woman	
EDU	High School	Count	1	2	3
		% of Total	1.0%	2.0%	3.0%
	Bachelor	Count	4	28	32
		% of Total	4.0%	28.0%	32.0%
	Master	Count	11	40	51
		% of Total	11.0%	40.0%	51.0%
PhD	Count	8	6	14	
	% of Total	8.0%	6.0%	14.0%	
Total	Count	24	76	100	
	% of Total	24.0%	76.0%	100.0%	

Η πλειοψηφία του δείγματος, 51%, είχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, Μάστερ, εκ των οποίων το 40% ήταν γυναίκες και 11% άνδρες. Ένα άλλο σημαντικό ποσοστό, 32%, ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου, εκ των οποίων το 28% ήταν γυναίκες και το 4% άνδρες. Επίσης, το 14% του δείγματος είχε διδακτορικό τίτλο σπουδών, εκ των οποίων το 8% ήταν άνδρες και το 6% γυναίκες. Η μειοψηφία του δείγματος, 3%, ήταν απόφοιτοι Λυκείου, εκ των οποίων το 2% ήταν γυναίκες. (Πίνακας 9)

Πίνακας 10. Σταυροειδής Πινακοποίηση Φύλο και Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας

YEARS * Gender Crosstabulation					
		Gender		Total	
		Man	Woman		
YEARS	5-10y	Count	0	5	5
		% of Total	0.0%	5.0%	5.0%
	>10y	Count	24	71	95
		% of Total	24.0%	71.0%	95.0%
Total	Count	24	76	100	
	% of Total	24.0%	76.0%	100.0%	

Η πλειοψηφία του δείγματος, 95%, είχε εργασιακή εμπειρία άνω των 10 ετών, εκ των οποίων το 71% ήταν γυναίκες και το 24% άνδρες. Η μειοψηφία του δείγματος, 5%, εργαζόταν για 5 – 10 έτη και ήταν γυναίκες. (Πίνακας 10)

Πίνακας 11. Σταυροειδής Πινακοποίηση Φύλο και Θέση Εργασίας

POSITION * Gender Crosstabulation					
		Gender		Total	
		Man	Woman		
POSITION	Stelexos	Count	20	56	76
		% of Total	20.0%	56.0%	76.0%
	Ypallilos	Count	0	3	3
		% of Total	0.0%	3.0%	3.0%
	Proistamenos	Count	4	17	21
		% of Total	4.0%	17.0%	21.0%
Total	Count	24	76	100	
	% of Total	24.0%	76.0%	100.0%	

Η πλειοψηφία του δείγματος, 76%, ήταν στελέχη διοίκησης εκ των οποίων το 56% ήταν γυναίκες και το 20% άνδρες. Το 21% ήταν προϊστάμενοι, εκ των οποίων το 17% ήταν γυναίκες και το 4% άνδρες. Η μειοψηφία του δείγματος, 3%, ήταν υπάλληλοι και ήταν όλοι γυναίκες. (Πίνακας 11)

Πίνακας 12. Σταυροειδής Πινακοποίηση Επίπεδο Εκπαίδευσης και Θέση Εργασίας

EDU * POSITION Crosstabulation						
			POSITION			Total
			Stelexos	Ypallilos	Proistamenos	
	High School	Count	0	3	0	3
		% of Total	0%	3.0%	0.0%	3.0%
EDU	Bachelor	Count	23	3	6	32
		% of Total	23.0%	3.0%	6.0%	32.0%
	Master	Count	37	0	14	51
		% of Total	37.0%	0.0%	14.0%	51.0%
	PhD	Count	13	0	1	14
		% of Total	13.0%	0.0%	1.0%	14.0%
Total		Count	76	3	21	100
		% of Total	76.0%	3.0%	21.0%	100.0%

Η πλειοψηφία του δείγματος, 51%, ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, εκ των οποίων το 37% ήταν στελέχη διοίκησης και το 14% προϊστάμενοι. Το 32% ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίου, εκ των οποίων το 23% ήταν στελέχη διοίκησης, το 6% προϊστάμενοι και το 3% υπάλληλοι. Ένα άλλο σημαντικό ποσοστό, 14%, είχαν διδακτορικό τίτλο σπουδών εκ των οποίων το 13% ήταν στελέχη διοίκησης και το 1% προϊστάμενοι. Η μειοψηφία, 3%, ήταν απόφοιτοι Λυκείου και εργάζονταν ως υπάλληλοι. (Πίνακας 12).

Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται οι μεταβλητές της έρευνας και τα βασικά χαρακτηριστικά τους.

5.3 Μεταβλητές Έρευνας

Η κλίμακα με τον μεγαλύτερο αριθμητικό μέσο (3.53) είναι η «Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία» και ακολουθούν η «Διάθεση του οργανισμού για Καινοτομία» (2.99), η «Δέσμευση των Εργαζομένων» (2.94) και η «Διαχείριση Γνώσης στον Οργανισμό» (2.91). Επομένως, οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δίνουν μεγαλύτερη σημασία στην περιγραφή συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο. (Πίνακας 13)

Πίνακας 13. Χαρακτηριστικά Μεταβλητών

		Statistics			
		KNM	INN	COM	EM
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.91	2.99	2.94	3.53
Median		2.75	3.00	2.91	3.56
Mode		2	3	3	4
Std. Deviation		.925	.733	.580	.647
Variance		.855	.537	.337	.419
Skewness		.374	.519	.898	.099
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241
Kurtosis		-.603	.153	2.271	.185
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478
Range		4	4	4	3
Minimum		1	1	1	2
Maximum		5	5	5	5

Παρομοίως, η κλίμακα με τη μεγαλύτερη δεσπόζουσα τιμή 3,56 είναι η «Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία» και ακολουθούν η «Διάθεση του οργανισμού για Καινοτομία» (3,00), η «Δέσμευση των Εργαζομένων» (2,91) και η «Διαχείριση Γνώσης στον Οργανισμό» (2,75).

Η τυπική απόκλιση ή ο δείκτης της διασποράς, και στις τέσσερεις κλίμακες είναι πολύ μικρότερος του αριθμητικού μέσου «Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία» (0,647), «Διάθεση του οργανισμού για Καινοτομία» (0,733), «Δέσμευση των Εργαζομένων» (-0,580) και η «Διαχείριση Γνώσης στον Οργανισμό» (0,925).

Όσο αφορά τη συμμετρία των μεταβλητών, τα στατιστικά στοιχεία της ασυμμετρίας δείχνουν πως τα δεδομένα εκτείνονται προς την δεξιά πλευρά του αριθμητικού μέσου(«Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία» (0,099), «Διάθεση του οργανισμού για Καινοτομία» (0,519), «Δέσμευση των Εργαζομένων» (0,898) και η «Διαχείριση Γνώσης στον Οργανισμό» (-0,603) . Όσο αφορά την κύρτωση, σε όλες τις μεταβλητές είναι πλατύκυρτη σχετικά με την κανονική κατανομή («Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία» (0,185 <3), «Διάθεση του οργανισμού για Καινοτομία» (0,153<3), «Δέσμευση των Εργαζομένων» (2,271<3) και η «Διαχείριση Γνώσης στον Οργανισμό» (-0,603<3). Τα χαρακτηριστικά της κατανομής των

μεταβλητών είναι ευδιάκριτα και από τα ιστογράμματα τα οποία παρουσιάζονται στο Παράρτημα ΙΙΙ.(Πίνακας 13)

Με βάση τις προαναφερθείσες πληροφορίες η κατανομή είναι ασύμμετρη. το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το Kolmogorov – Smirnov τεστ που εξετάζει την κατανομή.

Πίνακας 14. Τέστ Κανονικής Κατανομής

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
KNM	.100	100	.015	.965	100	.009
INN	.106	100	.008	.975	100	.052
COM	.117	100	.002	.945	100	.000
EM	.084	100	.080	.977	100	.074

a. Lilliefors Significance Correction

Με βάση τα στοιχεία του πίνακα, η μηδενική υπόθεση της κανονικής κατανομής απορρίπτεται (sign $p=0,001 < 0,05$)για όλες τις μεταβλητές όπως είχε απορριφθεί και από τα στατιστικά στοιχεία της ασυμμετρίας και της κύρτωσης εκτός από την «Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία» (sign $p=0,080 > 0,05$).

Επομένως για τον έλεγχο των υποθέσεων θα χρησιμοποιηθούν μη παραμετρικά τεστ.

Πριν προχωρήσουμε στον έλεγχο των υποθέσεων ας δούμε μερικά χαρακτηριστικά των υπό-κλιμάκων.

5.3.1 Χαρακτηριστικά Υπό-κλιμάκων

Η κλίμακα «Διαχείριση Γνώσης» δομείται σε πέντε υπό – κλίμακες. Η «Ανταλλαγή Γνώσης» θεωρείται η σημαντικότερη καθώς έχει το μεγαλύτερο αριθμητικό μέσο (3,13) και ακολουθούν η «Δημιουργία Γνώσης» (3,00), η «Εφαρμογή Γνώσης» (2,97), η «Σύλληψη και Αποθήκευση Γνώσης» (2,81) και τέλος οι «Τρόποι Διαχείρισης Γνώσης» (2,66). (Πίνακας 15)

Πίνακας 15. Υπό-κλίμακες Διαχείριση Γνώσης

		Statistics					
		KNM	KC	KCS	KSH	KAPP	KFAC
N	Valid	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.91	3.00	2.81	3.13	2.97	2.66
Median		2.75	3.00	2.75	3.00	3.00	2.50
Mode		2	3	3	3	3	2
Std. Deviation		.925	1.047	1.128	.934	.953	1.088
Skewness		.374	-.118	-.133	-.192	.220	.294
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241	.241	.241
Kurtosis		-.603	-.171	-.501	.041	-.456	-.657
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478	.478	.478
Minimum		1	0	0	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5

Πίνακας 15^A. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Δημιουργία Γνώσης

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
1. διαθέτει μηχανισμό δημιουργίας/ απόκτησης/ διατήρησης γνώσης από διαφορετικές πηγές (όπως εργαζόμενοι, εξυπηρετούμενοι)	4	30% (4+26)	32	34% (21+13)
2. διαθέτει και ενθαρρύνει για την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων.	3	25% (8+17)	22	50% (39+11)
3. διαθέτει μηχανισμό για τη δημιουργία νέας γνώσης από την υπάρχουσα γνώση.	3	30% (5+25)	31	10% (2+8)
4. επιβραβεύει τους υπαλλήλους για	6	38% (11+27)	25	30% (16+15)

νέες ιδέες και γνώσεις.				
-------------------------	--	--	--	--

Η πλειοψηφία συμφώνησε πως ο οργανισμός όπου εργάζεται διαθέτει και ενθαρρύνει την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων σε αντίθεση με το 25% που διαφωνούσε. Παρομοίως, το 34% συμφώνησε πως υπάρχει μηχανισμός δημιουργίας και απόκτησης γνώσης σε αντίθεση με το 30% που διαφώνησε. Το 38% διαφώνησε πως οι υπάλληλοι επιβραβεύονται για τις νέες ιδέες και γνώσεις σε αντίθεση με το 30% που συμφωνούσε. Επιπλέον, το 30% διαφωνούσε πως διατίθεται μηχανισμός για τη ανταλλαγή ιδεών. (Πίνακα; 15^A)

Πίνακας 15^B. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Συλλογή και Αποθήκευση Γνώσης

Ο οργανισμός στον οποίο εργαζομαι	Δεν Γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
5. ανταποκρίνεται στις ιδέες των εργαζομένων και τις τεκμηριώνει για περαιτέρω ανάπτυξη.	3	36% (10+26)	27	34% (28+6)
6. διαθέτει μηχανισμούς για να συλλάβει τη γνώση από υπαλλήλους και άλλους που αλληλοεπιδρούν (από άλλους οργανισμούς)	6	41% (13+28)	27	26% (19+7)
7. γνώση που συλλέγει ο οργανισμός μου κωδικοποιείται και αποθηκεύεται στη γνώση της εταιρείας (αποθετήρια).	4	32% (12+20)	33	31% (26+5)
8. η αποθηκευμένη γνώση του οργανισμού μου είναι εύκολα προσβάσιμη για τους υπαλλήλους που τη χρειάζονται	4	35% (10+25)	22	39% (25+14)

Το 41% διαφωνούσε πως στον οργανισμό όπου εργάζονται υπάρχει μηχανισμός για τη σύλληψη της γνώσης από τους υπαλλήλους και από εξωτερικούς που αλληλοεπιδρούν σε αντίθεση με το 26% που συμφωνούσε. Το 39% συμφωνούσε πως

η αποθηκευμένη γνώση είναι εύκολα προσβάσιμη για τους υπαλλήλους που τη χρειάζονται, ενώ το 35% διαφωνούσε. Το 36% διαφωνούσε πως ο οργανισμός ανταποκρίνεται στις ιδέες των εργαζομένων και τις τεκμηριώνει για περαιτέρω ανάπτυξη σε αντίθεση με το 34% που συμφωνούσε. (Πίνακας 15B.)

Πίνακας 15^Γ. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Ανταλλαγή Γνώσης

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
9. στέλνει έγκαιρες αναφορές και ενημερωτικά δελτία σε υπαλλήλους, και άλλους σχετικούς οργανισμούς.	4	17% (2+15)	29	50% (40+10)
10. πραγματοποιεί τακτικά εκπαιδευτικές συνεδρίες για να μοιραστεί τη γνώση.	1	34% (7+27)	35	30% (19+11)
11. οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν συχνά σε ανεπίσημες συζητήσεις για να μοιραστούν τη γνώση.	4	40% (12+28)	19	37% (28+9)
12. υπάλληλοι του οργανισμού μου χρησιμοποιούν πιο πρόσφατα συστήματα κοινής χρήσης αρχείων για να μοιράζονται τη γνώση αποτελεσματικά	2	16% (3+13)	31	51% (35+16)

Το 51% ισχυρίστηκε πως στον οργανισμό όπου εργάζονται υπάρχουν μοντέρνα συστήματα κοινής χρήσης αρχείων για να μοιράζονται τη γνώση, σε αντίθεση με το

16% που διαφωνεί και το 31% που είναι ουδέτερο. Επίσης, το 50% των ερωτηθέντων συμφωνεί πως ο οργανισμός, όπου εργάζονται στέλνει έγκαιρες αναφορές και ενημερωτικά δελτία σε υπαλλήλους και άλλους σχετικούς οργανισμούς, το 17% διαφωνεί και το 29% είναι ουδέτεροι. Επίσης, το 40% διαφωνεί πως οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε ανεπίσημες συζητήσεις για το μοιραστούν την γνώση, σε αντίθεση με το 37% που συμφωνεί και το 19% που είναι ουδέτεροι. (Πίνακας 15Γ)

Πίνακας 15^Α. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Εφαρμογή Γνώσης

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
13. διαθέτει διαδικασίες και συστήματα για την εφαρμογή της γνώσης που διδάχτηκε από παλιές εμπειρίες.	2	41% (15+26)	29	28% (25+3)
14. η εφαρμογή της γνώσης ενισχύεται από μηχανισμούς που ταιριάζουν στα προβλήματα.	3	35% (6+29)	31	31% (24+7)
15. οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν χρήσιμες προτάσεις/ιδέες στην πράξη.	2	33% (9+24)	28	37% (26+11)
16. οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους για την επίλυση προβλημάτων.	2	20% (3+17)	29	49% (38+11)

Το 49% ισχυρίστηκε πως ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους για την επίλυση προβλημάτων σε αντίθεση με το 20% που διαφωνούσε και το 29% που δήλωνε ουδέτεροι. Παρομοίως, το 37% ισχυρίστηκε πως ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν χρήσιμες προτάσεις και ιδέες στην πράξη, σε αντίθεση με το 33% που διαφωνούσε και το 29% που ήταν ουδέτεροι. Επίσης, το 35% διαφωνούσε πως η εφαρμογή της γνώσης ενισχύεται από μηχανισμούς που ταιριάζουν στα προβλήματα, σε αντίθεση με το 31% που συμφωνούσε και ένα άλλο 31% του δείγματος που ήταν ουδέτεροι. (Πίνακας 15Γ)

Πίνακας 15^Ε. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Τρόποι Διαχείρισης Γνώσης

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
17. χρησιμοποιεί τις Αμοιβές (ως κίνητρο για την διάδοση της γνώσης)	9	43% (26+17)	22	26% (16+10)
18. χρησιμοποιεί Γνωστικούς μεσίτες (κάποια μέλη αναλαμβάνουν την ευθύνη για ένα συγκεκριμένο πεδίο και αποτελούν το άτομο στο οποίο πρέπει να μιλήσει ο ενδιαφερόμενος για το πεδίο αυτό)	5	38% (19+19)	32	25% (18+7)
19. χρησιμοποιεί Κοινωνικό λογισμικό (ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες, κοινωνικοί σελιδοδείκτες, μπλογκς, κλπ.)	5	44% (19+25)	22	29% (20+9)
20. ενθαρρύνει την Μεταφορά γνώσης μεταξύ έργων	1	32% (8+24)	27	40% (33+7)

Το 40% ισχυρίστηκε πως ο οργανισμός όπου εργάζονται ενθαρρύνει τη μεταφορά της γνώσης, σε αντίθεση με το 32% που διαφωνούσε και το 27% που ήταν ουδέτεροι. Το 44% διαφωνούσε σχετικά με την εφαρμογή του Κοινωνικού λογισμικού, σε αντίθεση με το 29% που συμφωνούσε και το 22% που ήταν ουδέτεροι. Παράλληλα, το 43% διαφωνούσε πως χρησιμοποιούνταν οι αμοιβές ως κίνητρο για την διάδοση της γνώσης σε αντίθεση με το 26% που συμφωνούσε και το 22% που δήλωναν ουδέτεροι. (Πίνακας 15Δ)

Πίνακας 16. Υπό-κλίμακες Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία

		Statistics			
		INN	InnPerf	QualPerf	OperPerf
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.99	2.57	3.57	3.11
Median		3.00	2.50	3.50	3.00
Mode		3	2	4	3
Std. Deviation		.733	.863	.784	1.011
Skewness		.519	.485	-.290	-.435
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241
Kurtosis		.153	.169	.233	.782
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478
Minimum		1	1	1	0
Maximum		5	5	5	5

Η κλίμακα «Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία» δομείται σε τρεις υπό-κλίμακες. Οι ερωτώμενοι έδιναν μεγαλύτερη σημασία στην «Ποιότητα Διάθεσης Καινοτομίας» (3,57) και κατόπιν στην «Επιχειρηματική Απόδοση για Καινοτομία» (3,11) και τέλος στις «Επιδόσεις Καινοτομίας» (2,57). (Πίνακας 16)

Πίνακας 16^Α. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Επιδόσεις Καινοτομίας

Στον οργανισμό / υπηρεσία που εργάζομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
1. υπάρχει μεγάλος βαθμός καινοτομίας υπηρεσιών (π.χ.: εισαγωγή νέας υπηρεσίας, αλλαγές για τη βελτίωση μιας υπάρχουσας υπηρεσίας).	2	43% (12+31)	33	22% (20+2)
2. υπάρχει μεγάλη έκταση καινοτομίας διαδικασίας στην παροχή υπηρεσιών (νέα ή δομικά βελτιωμένη μέθοδος παραγωγής και παράδοσης υπηρεσιών).	2	48% (17+31)	30	20% (17+3)
3. υπάρχει μεγάλος βαθμός καινοτομίας οργάνωσης (νέα ή δομικά βελτιωμένη οργάνωση και διαχείριση της υπηρεσίας).	-	50% (13+37)	26	24% (22+2)
4. υπάρχει μεγάλος βαθμός ανάπτυξης νέων απόψεων και αμφισβήτησης υπαρχουσών υποθέσεων	2	56% (17+39)	30	12% (9+3)
5. την τελευταία χρονιά, υπάρχει μεγάλος βαθμός αλλαγών στη σκέψη ή σε συμπεριφορές	4	41% (15+26)	26	29% (24+5)
6. υπάρχουν σε μεγάλη έκταση νέοι/βελτιωμένοι τρόποι αλληλεπίδρασης με άλλους οργανισμούς και πηγές γνώσης	-	46% (16+30)	32	22% (19+3)

Πίνακας 16^B. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Ποιότητα Διάθεσης για Καινοτομία

Στον οργανισμό / υπηρεσία που εργάζομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
7. ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται είναι ο σωστός	2	8% (1+7)	32	58% (46+12)
8. στους εξυπηρετούμενους παρέχεται πάντα εξατομικευμένη προσοχή.	3	13% (6+7)	35	49% (38+11)
9. οι εξυπηρετούμενοι αισθάνονται πάντα ασφαλείς στις συναλλαγές τους με τους υπαλλήλους.	6	7% (1+6)	35	52% (37+15)
10. οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα προθυμία να βοηθήσουν τους εξυπηρετούμενους.	-	3% (1+2)	22	75% (48+27)

Πίνακας 16^Γ. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Επιχειρηματική Απόδοση για Καινοτομία

Στον οργανισμό / υπηρεσία που εργάζομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
11. η παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει αυξηθεί.	2	17% (2+15)	36	45% (29+16)
12. τα λάθη των υπαλλήλων στην υπηρεσία έχουν μειωθεί	12	14% (4+10)	44	30% (21+9)

Πίνακας 17. Υπό-κλίμακες Δέσμευση του Εργαζομένου

		Statistics			
		COM	AFFCOM	CONTCOM	NORMCOM
N	Valid	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0
Mean		2.94	2.74	3.09	2.89
Median		2.91	2.63	3.00	3.00
Mode		3	3	3	3
Std. Deviation		.580	.649	.963	.767
Skewness		.898	.938	-.118	-.014
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241	.241
Kurtosis		2.271	2.322	.364	1.058
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478	.478
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Παρομοίως, η κλίμακα «Δέσμευση του Εργαζομένου» δομείται σε τρεις υπό-κλίμακες. Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, η σημαντικότερη υπό-κλίμακα είναι η «Συνέχιση Δέσμευσης Εργαζομένου» (3,09) και ακολουθούν η «Κανονιστική Δέσμευση Εργαζομένου» (2,89) και η «Συναισθηματική Δέσμευση» (2,74). (Πίνακας 17)

Πίνακας 17^Α. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Συνέχιση Δέσμευσης Εργαζομένων

Ειλικρινά	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την υπηρεσία.	-	17% (5+12)	32	51% (34+17)
2. Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα αυτής της υπηρεσίας είναι δικά μου.	4	27% (8+19)	24	45% (31+14)
3. Δεν αισθάνομαι «μέρος της οικογένειάς» σε αυτή την υπηρεσία.	6	55% (24+31)	25	14% (8+6)
4. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτή την υπηρεσία.	6	59% (28+31)	19	16% (12+4)

Πίνακας 17^B. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Συναισθηματική Δέσμευση Εργαζομένων

Ειλικρινά	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
5. Αυτή η υπηρεσία έχει πολύ προσωπικό νόημα για μένα.	-	19% (6+13)	41	40% (31+9)
6. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τη δουλειά μου σε αυτή την υπηρεσία αυτή τη στιγμή ακόμα κι αν το ήθελα.	3	22% (7+15)	30	45% (31+14)
7. Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στη δουλειά μου σε αυτή την υπηρεσία είναι θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας.	1	18% (5+13)	29	52% (36+16)
8. Πιστεύω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτή την υπηρεσία.	5	37% (11+26)	17	41% (29+12)
9. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι για αυτή την υπηρεσία είναι ότι η αποχώρηση θα απαιτούσε σημαντικές προσωπικές θυσίες.	4	36% (17+19)	23	37% (26+11)

Πίνακας 17^Γ. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Κανονιστική Δέσμευση Εργαζομένων

Ειλικρινά	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
10. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτή την υπηρεσία.	5	45% (21+24)	30	20% (15+5)
11.Οφείλω πολλά σε αυτή την υπηρεσία.	-	18% (8+10)	37	45% (30+15)

Πίνακας 18. Υπό-κλίμακες Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία

		Statistics		
		EM	ContPerf	TaskPerf
N	Valid	100	100	100
	Missing	0	0	0
Mean		3.53	3.52	3.54
Median		3.56	3.50	3.50
Mode		4	4	4
Std. Deviation		.647	.674	.739
Skewness		.099	.127	-.246
Std. Error of Skewness		.241	.241	.241
Kurtosis		.185	-.212	.223
Std. Error of Kurtosis		.478	.478	.478
Minimum		2	2	1
Maximum		5	5	5

Η κλίμακα «Περιγραφή Συναισθημάτων στην Εργασία» δομείται σε δύο υπό-κλίμακες. Οι υπό-κλίμακες προφανώς δεν είχαν διαφορά στις απόψεις των ερωτηθέντων καθώς είχαν σχεδόν τον ίδιο μέσο όρο. Έτσι, η υπό-κλίμακα «Επίδοση Εργασίας Εργαζομένων» (3,54) θεωρήθηκε σημαντικότερη από τα «Συναισθήματα Ενθουσιασμού Εργαζομένων» (3,52). (Πίνακας 18).

Πίνακας 18^Α. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Συναισθήματα Ενθουσιασμού Εργαζομένων

Σχετικά με τη δουλειά μου τους τελευταίους <u>3 μήνες</u> αισθάνομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
1. Ευχαρίστηση	-	26% (7+19)	30	44% (38+6)
2. Ευσυνειδησία	-	2% (0+2)	9	89% (61+28)
3. Συναισθηματική ασφάλεια και σταθερότητα	-	14% (0+14)	39	47% (35+12)
4. Εξωστρέφεια	2	20% (3+17)	28	50% (41+9)

Πίνακας 18^Β. Ποσοστά Απαντήσεων στην υπό-κλίμακα Συναισθήματα Επίδοσης Εργασίας Εργαζομένων

Σχετικά με τη δουλειά μου τους τελευταίους <u>3 μήνες</u> αισθάνομαι	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ/ Διαφωνώ	Συμφωνώ
5. Δημιουργικότητα	3	21% (6+15)	34	42% (29+13)
6. ότι είχα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα που έπρεπε να πετύχω	-	8% (1+7)	27	65% (52+13)
7. ότι έβαλα τις σωστές προτεραιότητες.	1	5% (0+5)	32	62% (49+13)
8. ότι η συνεργασία με άλλους ήταν πολύ παραγωγική.	-	11% (0+11)	31	58% (43+15)

Στην επόμενη ενότητα γίνεται έλεγχος των υποθέσεων

5.4 Έλεγχος Υποθέσεων

Οι Ερευνητικές υποθέσεις βασίζονται στην έρευνα των Razzaq et al (2019) και θα ελεγχθούν με παραμετρικά τεστ λόγω ασυμμετρίας της κατανομής των μεταβλητών.

5.4.1 Ερευνητική Υπόθεση 1^η

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση διερευνά εάν η Διαχείριση Γνώσης στον δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά και σημαντικά τα συναισθήματα στην εργασία στο Δημόσιο τομέα. Η διατύπωση της ερευνητικής υπόθεσης έχει ως εξής:

H_{01} : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων στην εργασία στον δημόσιο τομέα.

H_{A1} : Υπάρχει (μερική) συσχέτιση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων στην εργασία στον δημόσιο τομέα.

Πίνακας 19. Spearman's rho : Διαχείριση Γνώσης / Συναισθήματα στην Εργασία.

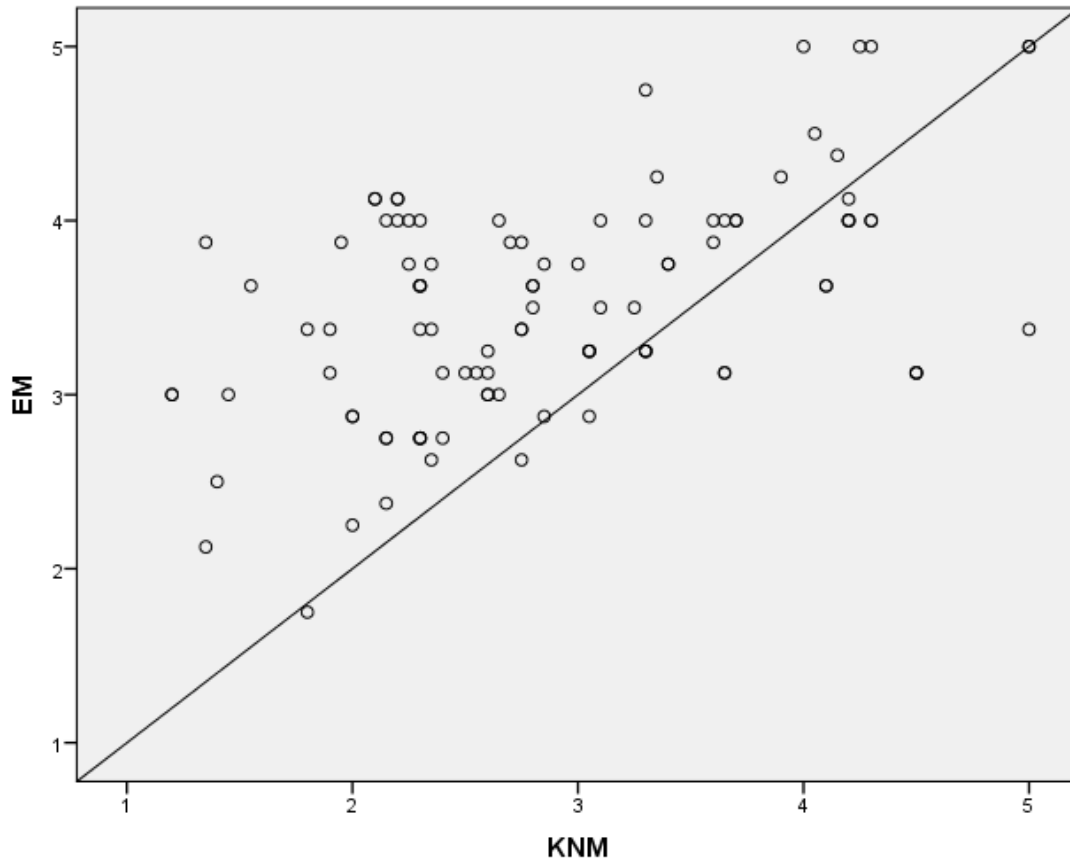
Correlations			KNM	EM
Spearman's rho		Correlation Coefficient	1.000	.449**
	KNM	Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	100	100
		Correlation Coefficient	.449**	1.000
	EM	Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	100	100

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

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείκτη συσχέτισης Spearman's Rho η σχέση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων των εργαζομένων βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική. Όπως υποδεικνύουν και τα στατιστικά στοιχεία του Spearman's Rho τεστ η συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών βρέθηκε να είναι μέτρια ($\rho = .449$, $df = 100$, $p < 0,001$). (Πίνακας 19)

Επομένως, η μηδενική υπόθεση που αναφέρει πως δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων πρέπει να απορριφθεί. (Sullivan και Gilbert, 2004)

Διάγραμμα 6. Διάγραμμα Σκεδασμού μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και των συναισθημάτων στην εργασία.



Το διάγραμμα σχεδιασμού αποτυπώνει το βαθμό της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης γνώσης στον δημόσιο τομέα και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Είναι εμφανές πως η σχέση δεν είναι απόλυτα γραμμική καθώς υπάρχουν αρκετά απομονωμένα στοιχεία που δεν είναι πάνω στη γραμμή. (Διάγραμμα 6)

Το επόμενο βήμα είναι να εξεταστεί η σχέση αιτίας – αιτιατού με τον υπολογισμό της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 20. Απλή παλινδρόμηση Διαχείριση Γνώσης / Συναισθήματα.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 ^a	.272	.264	.555

a. Predictors: (Constant), KNM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.266	1	11.266	36.551	.000 ^b
	Residual	30.206	98	.308		
	Total	41.473	99			

a. Dependent Variable: EM

b. Predictors: (Constant), KNM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.468	.184		13.395	.000
	KNM	.365	.060	.521	6.046	.000

a. Dependent Variable: EM

Η γραμμή της παλινδρόμηση είναι η εξής (Πίνακας 20):

$$\text{Συναισθήματα} = 2,468 + 0,365(\text{διαχείριση γνώσης})$$

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του F τεστ είναι εμφανές πως το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση. Η μεταβλητή της διαχείρισης γνώσης είναι

στατιστικά σημαντική και θετική ($\beta=0,365$, $t=6,046$, $p< 0,001$). Η θετική σχέση είχε αποδειχτεί νωρίτερα και από την συσχέτιση των μεταβλητών. (Πίνακας 20)

Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 είναι 0,272 και επομένως μπορεί να διατυπωθεί η άποψη πως το 27% της μεταβλητότητας των συναισθημάτων στην εργασία οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της διαχείρισης γνώσης. Συμπερασματικά, το υπόλοιπο 73% της μεταβολής των συναισθημάτων στην εργασία οφείλεται σε άλλες αιτίες που είναι διαφορετικές από τις μεταβολές της διαχείρισης της γνώσης. (Πίνακας 20)

5.4.2 Ερευνητική Υπόθεση 2^η

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση διερευνά εάν η Διαχείριση Γνώσης στον δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά και σημαντικά τη δέσμευση του εργαζομένου στο Δημόσιο τομέα. Η διατύπωση της ερευνητικής υπόθεσης έχει ως εξής:

H_{02} : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

H_{A2} : Υπάρχει (μερική) συσχέτιση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Πίνακας 21. Spearman's rho : Διαχείριση Γνώσης / Δέσμευση Εργαζομένων.

		KNM	COM
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.389**
	KNM Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	100	100
	Correlation Coefficient	.389**	1.000
	COM Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	100	100

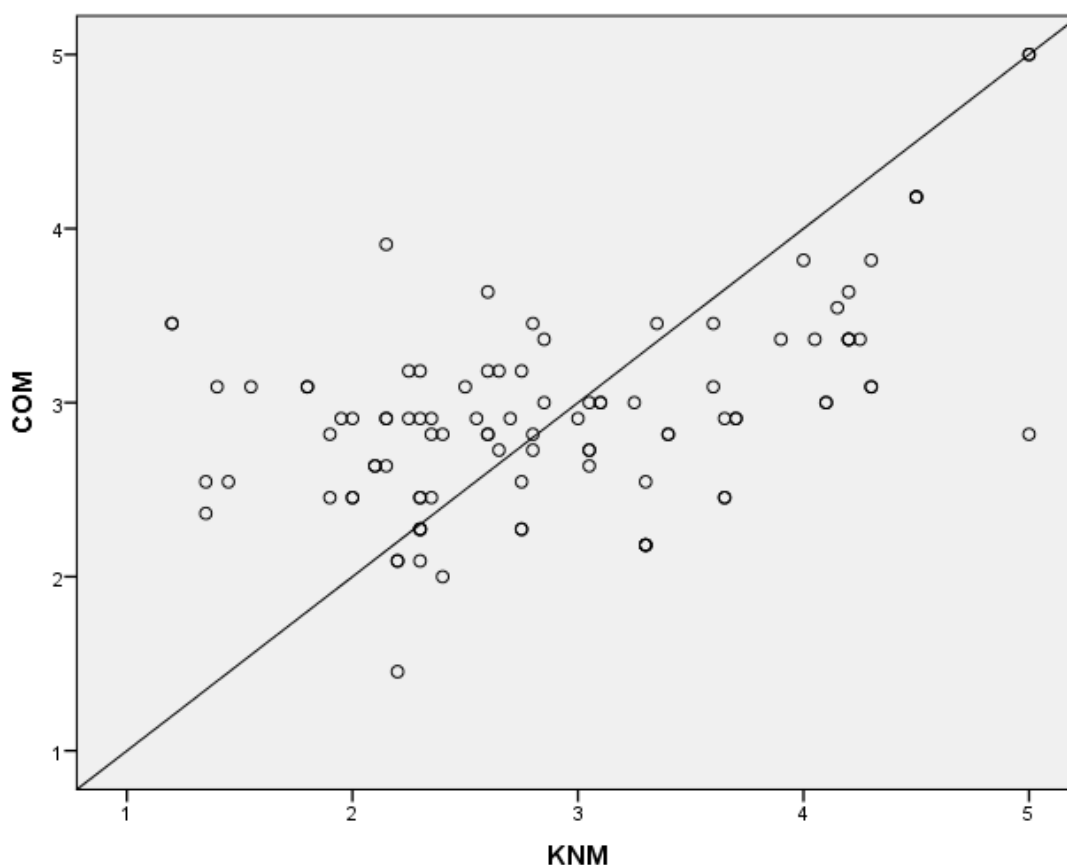
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείκτη συσχέτισης Spearman's Rho η σχέση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και της δέσμευσης των εργαζομένων βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική. Όπως υποδεικνύουν και τα στατιστικά στοιχεία του Spearman's Rho τεστ η συσχέτιση μεταξύ των δύο

αυτών μεταβλητών βρέθηκε να είναι μέτρια ($\rho=,389$, $df=100$, $p<0,001$). (Πίνακας 21)

Επομένως, η μηδενική υπόθεση που αναφέρει πως δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα και της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα πρέπει να απορριφθεί. (Sullivan και Gilbert, 2004)

Διάγραμμα 7. Διάγραμμα Σκεδασμού μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και της δέσμευσης των εργαζομένων.



Το διάγραμμα σκεδασμού αποτυπώνει το βαθμό της σχέσης μεταξύ της διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα και της δέσμευσης των εργαζομένων. Είναι εμφανές πως η σχέση δεν είναι απόλυτα γραμμική καθώς υπάρχουν αρκετά απομονωμένα στοιχεία που δεν είναι πάνω στη γραμμή. (Διάγραμμα 7)

Το επόμενο βήμα είναι να εξεταστεί η σχέση αιτίας – αιτιατού με τον υπολογισμό της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 22. Απλή παλινδρόμηση Διαχείριση Γνώσης / Δέσμευση Εργαζομένων.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.498 ^a	.248	.240	.506

a. Predictors: (Constant), KNM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.269	1	8.269	32.343	.000 ^b
	Residual	25.057	98	.256		
	Total	33.326	99			

a. Dependent Variable: COM

b. Predictors: (Constant), KNM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.030	.168		12.098	.000
	KNM	.313	.055	.498	5.687	.000

a. Dependent Variable: COM

Η γραμμή της παλινδρόμηση είναι η εξής (Πίνακας 22):

$$\text{Δέσμευση Εργαζομένων} = 2,030 + 0,313 (\text{διαχείριση γνώσης})$$

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Fτεστ είναι εμφανές πως το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση. Η μεταβλητή της διαχείρισης γνώσης είναι στατιστικά σημαντική και θετική ($\beta=0,313$, $t=5,687$, $p < 0,001$). Η θετική σχέση είχε αποδειχτεί νωρίτερα και από την συσχέτιση των μεταβλητών. (Πίνακας 22)

Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 είναι 0,248 και επομένως μπορεί να διατυπωθεί η άποψη πως το 25% της μεταβλητότητας της δέσμευσης των εργαζομένων

στο δημόσιο τομέα οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της διαχείρισης γνώσης. Συμπερασματικά, το υπόλοιπο 75% της μεταβολής της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα οφείλεται σε άλλες αιτίες που είναι διαφορετικές από τις μεταβολές της διαχείρισης της γνώσης. (Πίνακας 22)

5.4.3 Ερευνητική Υπόθεση 3^η

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση διερευνά εάν η δέσμευση των εργαζομένων προάγει σημαντικά τα συναισθήματα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Η διατύπωση της ερευνητικής υπόθεσης έχει ως εξής:

H_{03} : Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων στην εργασία στο δημόσιο τομέα.

H_{A3} : Υπάρχει (μερική) συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων στην εργασία στο δημόσιο τομέα.

Πίνακας 23. Spearman's rho : Δέσμευση Εργαζομένων / Συναισθήματα.

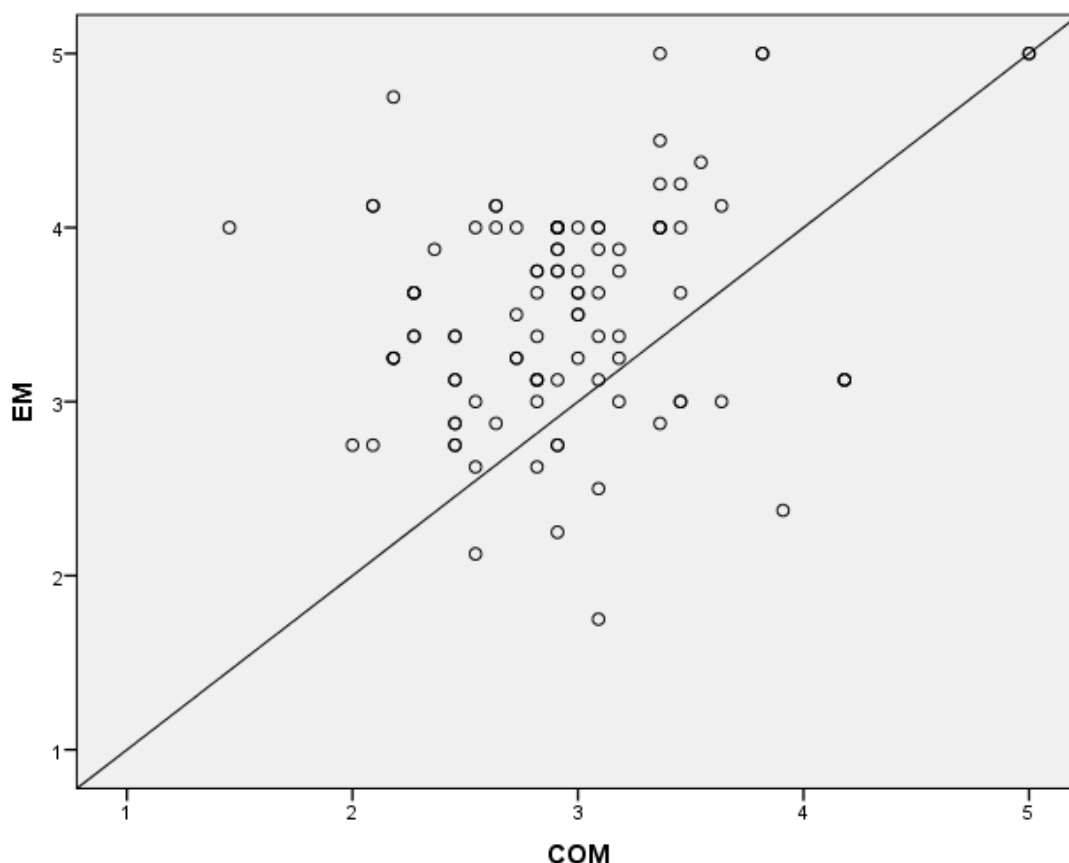
Correlations			COM	EM
Spearman's rho	COM	Correlation Coefficient	1.000	.209*
		Sig. (2-tailed)	.	.037
		N	100	100
	EM	Correlation Coefficient	.209*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.037	.
		N	100	100

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

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείκτη συσχέτισης Spearrman's Rho η σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων στην εργασία βρέθηκε να είναι θετική και στατιστικά σημαντική. Όπως υποδεικνύουν και τα στατιστικά στοιχεία του Spearman's Rho τεστ η συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών βρέθηκε να είναι χαμηλή (αδύναμη) ($\rho = .209$, $df = 100$, $p = .037 < 0,05$). (Πίνακας 23)

Επομένως, η μηδενική υπόθεση που αναφέρει πως δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων στην εργασία πρέπει να απορριφθεί. (Sullivan και Gilbert, 2004)

Διάγραμμα 8. Διάγραμμα Σκεδασμού Δέσμευση Εργαζομένων / Συναισθήματα.



Το διάγραμμα σχεδιασμού αποτυπώνει το βαθμό της σχέσης μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων στην εργασία. Είναι εμφανές πως η σχέση δεν είναι απόλυτα γραμμική καθώς υπάρχουν αρκετά απομονωμένα στοιχεία που δεν είναι πάνω στη γραμμή. (Διάγραμμα 8)

Το επόμενο βήμα είναι να εξεταστεί η σχέση αιτίας – αιτιατού με τον υπολογισμό της απλής παλινδρόμησης.

Πίνακας 24. Απλή παλινδρόμηση Δέσμευση Εργαζομένων / Συναισθήματα.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.270 ^a	.073	.064	.626

a. Predictors: (Constant), COM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.034	1	3.034	7.735	.006 ^b
	Residual	38.439	98	.392		
	Total	41.473	99			

a. Dependent Variable: EM

b. Predictors: (Constant), COM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.643	.325		8.131	.000
	COM	.302	.108	.270	2.781	.006

a. Dependent Variable: EM

Η γραμμή της παλινδρόμηση είναι η εξής (Πίνακας 24):

Συναισθήματα στην Εργασία = 2,643 + 0,302 (δέσμευση εργαζομένων)

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Fτεστ είναι εμφανές πως το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση. Η μεταβλητή της δέσμευσης των εργαζομένων είναι στατιστικά σημαντική και θετική ($\beta=0,302$, $t=2,781$, $p<0,001$). Η θετική σχέση είχε αποδειχτεί νωρίτερα και από την συσχέτιση των μεταβλητών. (Πίνακας 24)

Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 είναι 0,073 και επομένως μπορεί να διατυπωθεί η άποψη πως το 7% της μεταβλητότητας των συναισθημάτων των εργαζομένων στην εργασία στο δημόσιο τομέα οφείλεται στη σχέση που υπάρχει

μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Συμπερασματικά, το υπόλοιπο 93% της μεταβολής των συναισθημάτων στην εργασία οφείλεται σε άλλες αιτίες που είναι διαφορετικές από τις μεταβολές της διαχείρισης της γνώσης. (Πίνακας 24)

5.4.4 Ερευνητική Υπόθεση 4^η

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση διερευνά αν η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντικός μεσολαβητής μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των συναισθημάτων των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

Για τους σκοπούς της ερευνητικής υπόθεσης θα εφαρμοστεί η μεθοδολογία των Judd and Kenny (1981), γνωστή ως Difference of Coefficients Approach. Υπολογίζονται δυο μοντέλα παλινδρόμησης και μετά υπολογίζεται η διαφορά των συντελεστών.

Ο Πίνακας 25 παρουσιάζει τις μεταβλητές που εξετάζονται σε αυτή την ερευνητική υπόθεση.

Πίνακας 25. Μεταβλητές EY4

Μεταβλητή	Χρήση
Διαχείριση Γνώσης	Ανεξάρτητη
Συναισθήματα στην Εργασία	Εξαρτημένη
Δέσμευση Εργαζομένων	Mediator (Μεσολαβητική Μεταβλητή)

Μοντέλο 1

Το πρώτο μοντέλο που υπολογίζεται είναι η εξής πολλαπλή παλινδρόμηση:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + e, \text{ οπότε}$$

$$\text{Συναισθήματα Εργαζομένων} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Διαχείριση Γνώσης}) + \beta_2 \text{ Δέσμευση Εργαζομένων} + e$$

Πίνακας 26. Μοντέλο 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 ^a	.272	.257	.558

a. Predictors: (Constant), COM, KNM

b. Dependent Variable: EM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.273	2	5.636	18.103	.000 ^b
	Residual	30.200	97	.311		
	Total	41.473	99			

a. Dependent Variable: EM

b. Predictors: (Constant), COM, KNM

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	2.435	.292		8.329	.000	1.855	3.016
1 KNM	.360	.070	.514	5.144	.000	.221	.499
COM	.016	.111	.014	.144	.886	-.205	.237

a. Dependent Variable: EM

Αντικαθιστώντας με βάση τα αποτελέσματα του Πίνακα 26, το Μοντέλο 1 έχει ως εξής:

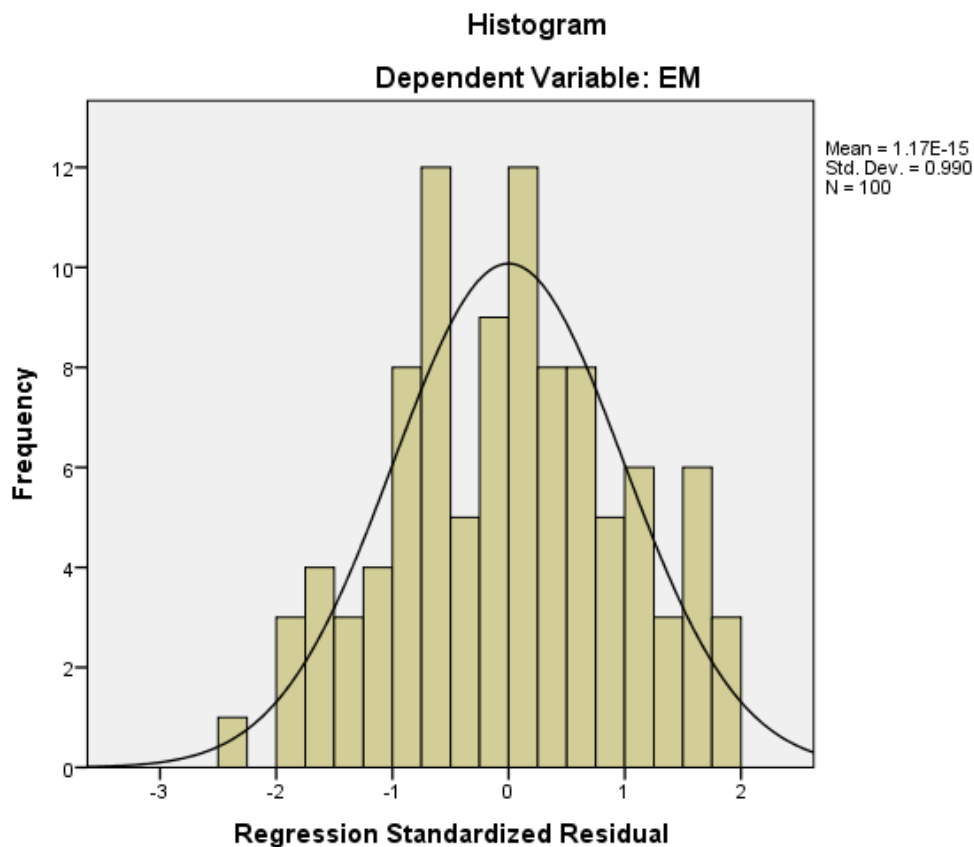
Συναισθήματα Εργαζομένων = 2,435 + ,360 (Διαχ. Γνώσης) + ,016 (Δέσμευση Εργαζομένων) + e

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Fτεστ είναι εμφανές πως το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση. Η μεταβλητή της διαχείρισης της γνώσης είναι θετική και στατιστικά σημαντική ($\beta=0,360$, $t=5,144$, $p< 0,001$). Αντίθετα, η

μεταβλητή της δέσμευσης των εργαζομένων είναι θετική αλλά όχι στατιστικά σημαντική ($\beta=0,016$, $t=,144$, $p=,886 >0,05$). Η θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών είχε επιβεβαιωθεί και στην προηγούμενη ανάλυση αλλά η σχέση μεταξύ των συναισθημάτων και της δέσμευσης των εργαζομένων είχε βρεθεί εκτός από θετική και στατιστικά σημαντική. (Πίνακας 26)

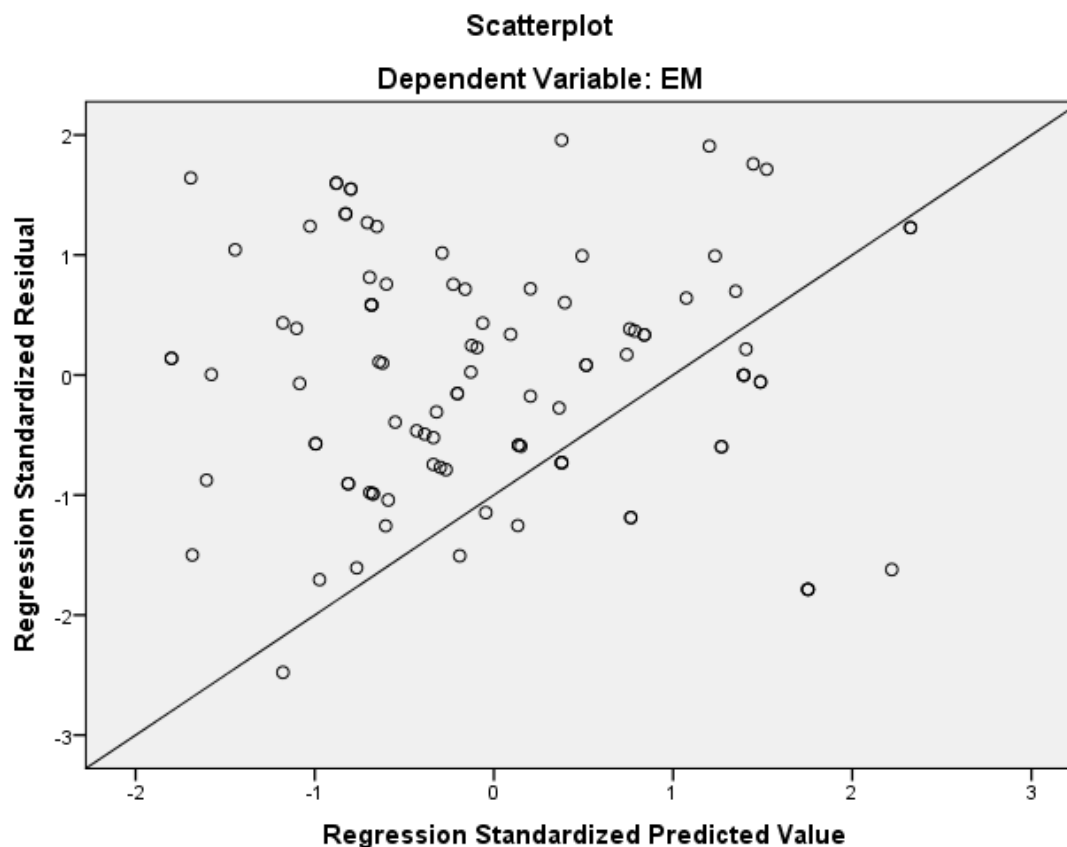
Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 είναι 0,273 και επομένως μπορεί να διατυπωθεί η άποψη πως το 27% της μεταβλητότητας των συναισθημάτων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Συμπερασματικά, το υπόλοιπο 73% της μεταβολής των συναισθημάτων στην εργασία οφείλεται σε άλλες αιτίες που είναι διαφορετικές από τις μεταβολές της διαχείρισης της γνώσης. (Πίνακας 26)

Διάγραμμα 9. Ιστόγραμμα Καταλοίπων Παλινδρόμησης



Το ιστόγραμμα καταλοίπων υποδηλώνει ότι τα κατάλοιπα και επομένως οι όροι σφάλματος είναι κανονικά κατανομημένα. Ωστόσο, υπάρχει ένα ακραίο στοιχείο με τιμή μικρότερη του -2. (Διάγραμμα 9)

Διάγραμμα 10. Διάγραμμα Καταλοίπων



Το διάγραμμα σχεδιασμού αποτυπώνει το βαθμό της σχέσης μεταξύ των συναισθημάτων στην εργασία και την διαχείριση της γνώσης και την δέσμευση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Είναι εμφανές πως η σχέση δεν είναι γραμμική. (Διάγραμμα 10)

Το επόμενο βήμα είναι να εξεταστεί ή υπολογιστεί η απλή παλινδρόμηση του Μοντέλου 2.

Μοντέλο 2

Η απλή παλινδρόμηση έχει την εξής μορφή:

$$Y = \beta_0 + \beta X + e, \text{ οπότε}$$

Συναισθήματα Εργαζομένων = $\beta_0 + \beta$ (Διαχείριση Γνώσης) + e

Το συγκεκριμένο μοντέλο είχε υπολογιστεί στην Ερευνητική Υπόθεση 1 και εξέταζε τη σχέση αιτίας – αιτιατού.

Πίνακας 27. Μοντέλο 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 ^a	.272	.264	.555

a. Predictors: (Constant), KNM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.266	1	11.266	36.551	.000 ^b
	Residual	30.206	98	.308		
	Total	41.473	99			

a. Dependent Variable: EM

b. Predictors: (Constant), KNM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.468	.184		13.395	.000
	KNM	.365	.060	.521	6.046	.000

a. Dependent Variable: EM

Η γραμμή της παλινδρόμηση είναι η εξής (Πίνακας 27):

$$\text{Συναισθήματα} = 2,468 + 0,365(\text{διαχείριση γνώσης})$$

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Fτεστ είναι εμφανές πως το μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για ανάλυση. Η μεταβλητή της διαχείρισης γνώσης είναι

στατιστικά σημαντική και θετική ($\beta=0,365$, $t=6,046$, $p< 0,001$). Η θετική σχέση είχε αποδειχτεί νωρίτερα και από την συσχέτιση των μεταβλητών. (Πίνακας 20)

Ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 είναι 0,272 και επομένως μπορεί να διατυπωθεί η άποψη πως το 27% της μεταβλητότητας των συναισθημάτων στην εργασία οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της διαχείρισης γνώσης. Συμπερασματικά, το υπόλοιπο 73% της μεταβολής των συναισθημάτων στην εργασία οφείλεται σε άλλες αιτίες που είναι διαφορετικές από τις μεταβολές της διαχείρισης της γνώσης. (Πίνακας 27)

Το έμμεσο αποτέλεσμα υπολογίζεται ως εξής:

$$B_{\text{indirect}} = B - B_1 = 0,365 - 0,360 = 0,005$$

Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας.

Κεφάλαιο 6 Συμπεράσματα

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας σχετικά με την διαχείριση γνώσης στο δημόσιο τομέα. Η έρευνα βασίστηκε στο θετικισμό και την παραγωγική προσέγγιση. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείτο από τέσσερεις μεταβλητές: διαχείριση γνώσης, διάθεση του οργανισμού για καινοτομία, δέσμευση εργαζομένων και συναισθήματα στην εργασία. Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από 100 εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα.

Το 76% του δείγματος ήταν γυναίκες και το 64%, ήταν άνω των 50 ετών, εκ των οποίων το 47% ήταν γυναίκες. Το 51%, είχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών επιπέδου Μάστερ, εκ των οποίων το 40% ήταν γυναίκες και 11% άνδρες. Όσο αφορά την ποσόστωση των θέσεων εργασίας αναφορικά με την εκπαίδευση, από το 51% του δείγματος που είχε μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, το 37% ήταν στελέχη διοίκησης και το 14% προϊστάμενοι. Το 76 % ήταν Στελέχη Διοίκησης εκ των οποίων το 56% ήταν γυναίκες και το 95%, είχε εργασιακή εμπειρία άνω των 10 ετών.

Ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τα αποτελέσματα της έρευνας και να τα σχολιάσει σε συνάρτηση με την βιβλιογραφία. Κατόπιν, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας και τη βιβλιογραφία, γίνονται προτάσεις προς τους δημόσιους οργανισμούς. Το κεφάλαιο κλείνει με τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

6.1 Σύνοψη Ευρημάτων με τη Θεωρία

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας για κάθε ερευνητικό ερώτημα ξεχωριστά και όπου είναι δυνατόν γίνεται σύνδεση με τη βιβλιογραφία.

6.1.1 Ερευνητικό Ερώτημα 1

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση διερευνούσε αν η Διαχείριση Γνώσης στον δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά και σημαντικά τα συναισθήματα στην εργασία στο Δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα έδειξαν πως υπάρχει μία μέτρια, θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ Διαχείρισης Γνώσης στον δημόσιο τομέα και των Συναισθημάτων των εργαζομένων. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η Διαχείριση Γνώσης στο δημόσιο τομέα, τόσο θα αυξάνονται και τα Συναισθήματα των εργαζομένων για την εργασία τους (Saunders et al, 2009)

Ωστόσο, η σχέση αυτή δεν βρέθηκε να είναι απόλυτα γραμμική. Περαιτέρω διερεύνηση έδειξε πως το 27% της μεταβλητότητας των συναισθημάτων στην εργασία οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της διαχείρισης γνώσης.

Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες, οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης ενισχύουν τα συναισθήματα των εργαζομένων (knowledge worker performance ή απόδοση των εργαζομένων).

Οι Mustara και Mahmood (2016) διερεύνησαν εμπειρικά την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην απόδοση της εργασίας στο δημόσιο τομέα. Το δείγμα τους αποτελείτο από στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης και κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων (συναισθήματα) (Mustara και Mahmood, 2016).

Από θεωρητικής άποψης η θεωρία σχεδιασμού εργασίας, η οποία βασίζεται στην ψυχολογική προσδοκία και αποτελεί μια παραλλαγή της θεωρίας των χαρακτηριστικών της εργασίας, ενισχύει το συμπέρασμα της επίδρασης των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην απόδοση γνώσης στην εργασία (Oldham and Hackman, 2005). Η παροχή των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα, την ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Παράλληλα, η συνεπής παροχή χαρακτηριστικών περιεχομένου εργασίας, όπως η ποικιλία δεξιοτήτων και η παροχή γνώσεων σε συνδυασμό με χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος εργασίας, όπως μάθηση και κουλτούρα συνεργασίας, αυξάνει την παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων.

Επιπλέον, η εφαρμογή της διαχείρισης γνώσης διασφαλίζει την παροχή στοιχείων και εργασίας περιεχομένου εργασίας στοιχεία περιβάλλοντος (Kianto et al., 2016). Στην υλοποίηση της διαχείρισης γνώσης περιλαμβάνονται στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος σχετικά με τη γνώση, όπως κουλτούρα συνεργασίας και μάθησης, ηγεσία προσανατολισμένη στη γνώση καθώς και πρακτικές HRM βασισμένες στη γνώση. Τοιούτοτρόπως, οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης όπως για παράδειγμα η δημιουργία γνώσης ή η σύλληψη γνώσης αφενός μεν σχετίζονται με τα στοιχεία του περιεχομένου της εργασίας και αφετέρου περιλαμβάνουν τα στοιχεία του περιεχομένου της εργασίας, όπως παροχή κωδικοποιημένης γνώσης ή ευκαιρίες για ανάπτυξη ποικίλων δεξιοτήτων και καθηκόντων. Συνεπώς, οι πρακτικές διαχείρισης

γνώσης επηρεάζουν θετικά τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και το χαρακτηριστικό του περιεχομένου εργασίας και ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων.(Razzaq et al, 2019)

6.1.2 Ερευνητικό Ερώτημα 2

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση διερευνούσε εάν η Διαχείριση Γνώσης στο δημόσιο τομέα επηρεάζει θετικά και σημαντικά τη δέσμευση του εργαζομένου στο Δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαίωσαν πως υπάρχει μια μέτρια και θετική σχέση μεταξύ της Διαχείρισης Γνώσης στο δημόσιο τομέα και της δέσμευσης των εργαζομένων. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η Διαχείριση Γνώσης στο δημόσιο τομέα, τόσο θα αυξάνεται και η Δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους (Saunders et al, 2009)

Παρομοίως, η σχέση αυτή δεν βρέθηκε να είναι απολύτως γραμμική. Επιπλέον, αποκαλύφθηκε πως μόνο το 25% της μεταβλητότητας της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της διαχείρισης γνώσης.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι Chiu and Chen(2016) εξέτασαν την επίδραση των πρακτικών διαχείρισης γνώσης στην οργανωτική δέσμευση στις Δημόσιες υπηρεσίες της Ταϊβάν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εμπειρικής τους έρευνας, η οργανωτική δέσμευση μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ των δυνατοτήτων πρακτικών διαχείρισης γνώσης και της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. (Chiu και Chen, 2016)

Σε θεωρητικό επίπεδο, αφαιρώντας το σχεδιασμό εργασίας από τη θεωρία της προσδοκίας, είναι εύκολο να διαπιστωθεί πως οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης ενισχύουν την οργανωτική δέσμευση. Έτσι, η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας και η παραλλαγή της θεωρίας προσδοκίας, η οποία βασίζεται στον σχεδιασμό εργασίας, υποστηρίζουν πως τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας προάγουν τη σημασία και την ευθύνη για την αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, οι πρακτικές διαχείρισης της γνώσης καλλιεργούν μια κουλτούρα και ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο διευκολύνεται η παροχή στοιχείων εργασιακού περιβάλλοντος και στοιχείων περιεχομένου εργασίας (Shujahat et al., 2018).

Αναλυτικότερα, τα στοιχεία υποδομής διαχείρισης γνώσης, όπως ο προσανατολισμός στη γνώση, η ηγεσία και η κουλτούρα συνεργασίας και μάθησης

καθώς και η αυτονομία για τη δημιουργία γνώσης μεταξύ άλλων ενισχύουν την οργανωτική δέσμευση και καλλιεργούν την εργασιακή ικανοποίηση (Kianto et al., 2016). Παρομοίως, οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης υποστηρίζουν τα συστατικά του περιεχομένου της εργασίας, όπως η ευκαιρία για γνώση εργασίας, η οποία δεν είναι δομημένη και ως εκ τούτου απαιτεί μεγαλύτερη ποικιλία δεξιοτήτων και εργασιών, για την ενίσχυση της οργανωτικής δέσμευσης (Chiu and Chen, 2016)

6.1.3 Ερευνητικό Ερώτημα 3

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνά εάν η δέσμευση των εργαζομένων προάγει σημαντικά τα συναισθήματα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα έδειξαν πως η σχέση μεταξύ της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα και των συναισθημάτων στην εργασία είναι θετική, στατιστικά σημαντική αλλά αδύναμη. Παρόλα αυτά, όσο αυξάνεται η δέσμευση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα τόσο αυξάνονται τα συναισθήματα των εργαζομένων για την εργασία τους.

Επομένως, η σχέση αυτή δεν είναι απόλυτα γραμμική. Παράλληλα, βρέθηκε πως μόνο το 7% της μεταβλητότητας των συναισθημάτων των εργαζομένων στην εργασία στο δημόσιο τομέα οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Σύμφωνα με την πλούσια βιβλιογραφία όλες οι εμπειρικές έρευνες, οι μετά-αναλύσεις και η συστηματική βιβλιογραφία υπάρχει θετική επίδραση της δέσμευσης του εργαζομένου (οργανωτική δέσμευση) στην απόδοση των εργαζομένων (Saputro et al., 2016· Pradhan and Pradhan, 2015· Khan et al., 2014).

Η θεωρία παραγωγικότητας του εργάτη γνώσης του Drucker (1999) υποστηρίζει πως όσο περισσότερο ένας οργανισμός αντιμετωπίζει τους εργαζομένους του ως στρατηγικά πλεονεκτήματα, τόσο πιο αφοσιωμένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι στη γνώση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση της γνώσης των εργαζομένων η οποία τους οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα γνώσης-εργασίας. (Drucker, 1999)

Επιπλέον, έχει γίνει αποδεκτή η άποψη πως όσο υψηλότερη είναι η προσκόλληση ή ο δεσμός που νιώθει ένας εργαζόμενος προς τον οργανισμό - δηλαδή οργανωτική δέσμευση, τόσο πιο πιθανό είναι να λαμβάνει κίνητρα για καλύτερη απόδοση (Mustapa and Mahmood, 2016).

6.1.4 Ερευνητικό Ερώτημα 4

Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα διερευνούσε αν η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντικός μεσολαβητής μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των συναισθημάτων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Υπολογίστηκαν δύο παλινδρομήσεις, μία πολλαπλή και μία απλή και κατόπιν, υπολογίστηκε η διαφορά των συντελεστών.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η διαχείριση της γνώσης επηρεάζει θετικά τα συναισθήματα των εργαζομένων στην εργασία. Ωστόσο, η δέσμευση των εργαζομένων (μεσολαβητική μεταβλητή) δεν βρέθηκε να είναι στατιστικά σημαντική. Παράλληλα, έγινε γνωστό πως μόνο το 27% της μεταβλητότητας των συναισθημάτων των εργαζομένων στην εργασία στο δημόσιο τομέα οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της δέσμευσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Η απλή παλινδρόμηση είχε υπολογιστεί νωρίτερα, και είχε αποδείξει τη θετική και στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των συναισθημάτων στην εργασία και τη διαχείριση γνώσης. Επίσης, είχε βρεθεί πως το 27% της μεταβλητότητας των συναισθημάτων στην εργασία οφείλεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ αυτής της μεταβλητής και της διαχείρισης γνώσης.

Επειδή, η δέσμευση των εργαζομένων (μεσολαβητική μεταβλητή) δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική, η ερευνητική υπόθεση που υποστηρίζει πως η δέσμευση των εργαζομένων είναι σημαντικός μεσολαβητής μεταξύ της διαχείρισης της γνώσης και των συναισθημάτων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, απορρίπτεται.

Οι Razzaq et al (2019) διερεύνησαν τον διαμεσολαβητικό ρόλο της οργανωτικής δέσμευσης στη σχέση μεταξύ των πρακτικών διαχείρισης γνώσης και την απόδοση των εργαζομένων στη γνώση. Το δείγμα τους αποτελείτο από 341 εργαζόμενους στη γνώση του δημόσιου τομέα του τμήματος υγείας της επαρχίας Παντζάμπ του Πακιστάν. Χρησιμοποιώντας δομικές εξισώσεις κατέληξαν στο συμπέρασμα πως υπάρχει μερική διαμεσολάβηση της δέσμευσης των εργαζομένων (οργανωτική δέσμευση), υποδεικνύοντας έτσι ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης θα μπορούσαν να είναι ο μοχλός για υψηλότερη οργανωτική δέσμευση και απόδοση των εργαζομένων στη γνώση.

Οι Mustapa και Mahmood (2016) είχαν καταλήξει εμπειρικά στο συμπέρασμα ότι οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης ενισχύουν την απόδοση και τον αυτοσχεδιασμό των εργασιών περισσότερο από την οργανωτική δέσμευση. Επίσης, οι Nisula και

Kianto (2016) κατέληξαν εμπειρικά στο συμπέρασμα ότι η διαχείριση γνώσης είναι μια πηγή για την προώθηση του αυτοσχεδιασμού των εργασιών. Ένας από τους λόγους που εξηγείται η μερική διαμεσολάβηση είναι το γεγονός ότι το αποτέλεσμα των πρακτικών διαχείρισης γνώσης είναι η γνώση, η οποία χρησιμοποιείται και θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από τους εργαζόμενους στη γνώση ως εισροή για να αυξήσουν τις επιδόσεις τους στη γνώση-εργασία. Επομένως, η οργανωτική δέσμευση θα μπορούσε να είναι το υποπροϊόν των πρακτικών διαχείρισης γνώσης, ενώ η απόδοση των εργαζομένων γνώσης θα μπορούσε να είναι το άμεσο προϊόν. (Qazi et al., 2016).

6.2 Συμπεράσματα και Προτάσεις προς Δημόσιους Οργανισμούς

Με βάση τη βιβλιογραφία, δύο προτάσεις μπορούν να γίνουν στους δημόσιους οργανισμούς.

Πρώτον, οι πρακτικές διαχείρισης γνώσης θα πρέπει να εφαρμόζονται στους δημόσιους οργανισμούς καθώς αυτές οι πρακτικές μπορούν να ενισχύσουν την οργανωτική δέσμευση καθώς επίσης και την επίδοση γνώσεων-εργαζομένων. (Razzaq et al, 2019)

Δεύτερον, οι πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης θα μπορούσαν να ευνοήσουν στη διαμόρφωση στρατηγικής και στρατηγικής αξιολόγησης των δημόσιων οργανισμών και των τμημάτων τους. (Razzaq et al, 2019)

6.3 Περιορισμοί Έρευνας

Οι περιορισμοί της έρευνας είναι οι εξής:

Πρώτον, η δειγματοληψία είναι περιορισμένη στους 100 εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα.

Δεύτερον, η μελέτη υποθέτει ότι η απόδοση των εργαζομένων στη γνώση οδηγεί τελικά στην απόδοση του οργανισμού (Razzaq et al, 2019).

Τρίτον, η μελέτη θεωρεί τις πρακτικές διαχείρισης γνώσης ως ένα σύνθετο κατασκεύασμα (Razzaq et al, 2019).

6.4 Μελλοντική Έρευνα

Μία μελλοντική μελέτη μπορεί να λάβει υπόψιν της, τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πτυχών διαχείρισης γνώσης. Δηλαδή, να διερευνηθούν οι συναφείς παράγοντες που καθορίζουν τις κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης γνώσης και τα

σχετικά, απαραίτητα στοιχεία υποδομής διαχείρισης γνώσης σε σχέση με την εφαρμογή διαχείρισης γνώσης στο δημόσιο τομέα. (Razzaq et al, 2019)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Μαρινάγη, Α. & Σκουρλάς, Χ., 2022. Διαχείριση γνώσης.
- Κιουντούρης, Ε., 2002. Μεθοδολογίες Ανάλυσης και Σχεδιασμού Πληροφοριακών Συστημάτων. Β' έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Πλατσιούρη, Έ., 2010. Αξιολόγηση ολοκλήρωσης και διαχείριση γνώσης έργου.
- Σβάλος Αλ., 1928 Το νέον Σύνταγμα και αι βάσεις του πολιτεύματος, Πυρσός, Αθήνα
- Σπηλιωτόπουλος Επ., 2017 Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, Νομική Βιβλιοθήκη
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Ε.Κ.Τ, 2011. Ηθική και Δεοντολογία στην επιστημονική έρευνα. Καινοτομία, Έρευνα και Τεχνολογία, 81, pp.22-25.

Ξένα

- Al- Ahabbi, S.A., Singh, S.K., Balasubramanian, S. and Gaur, S.S., 2019. Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of knowledge management*, 23(2), pp.351-373.
- Alavi, M. and Leidner, D.E., 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, pp.107-136.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.
- An, W., Zhang, J., You, C., & Guo, Z. (2018). Entrepreneur' s creativity and firm-level innovation performance: bricolage as a mediator. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(7), 838-851

Anderson, L. W. and Krathwohl, D. R., et al (Eds..) (2001) *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Allyn & Bacon. Boston, MA (Pearson Education Group).

Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. 2013. The relationship between innovation and firm performance: an empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 75, 226-235.

Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., & Belderbos, R. 2019. Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. *Strat. Manag. J.*, 40(2), 277-302.

Balasubramanian, S., Al-Ahbabi, S. and Sreejith, S. (2020), "Knowledge management processes and performance: The impact of ownership of public sector organizations", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 1-21

Casimir, G., Lee, K. and Loon, M., 2012. Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of knowledge management*, 16(5), pp.740-753.

Chauhan, V., & Singh, J. 2020. Enterprise Resource Planning Systems implementation in online travel agencies. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, 13(1), 30-37.

Chiu, C.N. and Chen, H.H., 2016. The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. *Springer Plus*, 5, pp.1-34.

Choi, B., and Lee, H. 2002. Knowledge Management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173-187.

Choo , C. 1998. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions*, Oxford University Press

Cong, X. and Pandya, K.V. (2003) Issues of Knowledge Management in the Public Sector. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 1, 25-33

Dalkir, K. 2017. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Third Edition. London: The MIT Press.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness New York.

Girard, J. and Girard, J., 2015. Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1).

Heisig, P. 2009. Harmonization of knowledge management—comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4-31.

Ishak, N.A., Naqshbandi, M.M., Islam, M.Z. and Haji Sumardi, Wardah Azimah, 2023. The role of organizational commitment and leader-member exchange in knowledge application during the COVID-19 pandemic. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 53 No 2, pp.248-270.

Judd, C.M. & Kenny, D.A. (1981). Process Analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation Review*, 5(5), 602-619.

Keller, R.T. (1997);“Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 4, pp. 539-545.

Khan, F., Rasli, A.M., Yusoff, R.M., Ahmed, T., Rehman, A. and Khan, M.M. 2014. Job rotation, job performance, organizational commitment: an empirical study on bank employees. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 3 No. 1, pp. 33-46.

Khan, I.A., 2010. Public sector institutions, politics and outsourcing: reforming the provision of primary healthcare in Punjab, Pakistan. *Journal of International Development*, ohn Wiley & Sons, Ltd., vol. 22(4), pages 424-440.

Kianto, A., 2008. Development and validation of a survey instrument for measuring organizational renewal capability. *International Journal of Technology Management*, Vol. 42 Nos 1-2, pp. 69-88.

Kianto, A., Vanhala, M. and Heilmann, P. 2016. The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 4, pp. 621-636.

Laudon, K.C., and Laudon, J.P. 2014. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 13th Edition, Global Edition N Pearson Education Limited.

Li, J., Li, Y., Yu, Y., & Yuan, L. 2019. Search broadly or search narrowly? Role of knowledge search strategy in innovation performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 809-835.

Marques, J.M.R., La Falce, J.L., Marques, F.M.F.R., De Muylder, C.F. and Silva, J.T.M., 2019. The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), pp.489-507.

Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. and Epitropaki, O., 2016. Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), pp.67-121.

Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards-knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167-1185

Mariano, S. and Awazu, Y. 2016. Artifacts in knowledge management research: a systematic literature review and future research directions. *Journal of Knowledge Management*, Vol.20 No. 6, pp. 1333-1352.

Massaro, M., Dumay, J. and Garlatti, A. 2015. "Public sector knowledge management: a structured literature review. ,*Journal of Knowledge Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 530-558

Mohd Rasdi, R. and Tangaraja, G., 2022. Knowledge-sharing behaviour in public service organizations: determinants and the roles of affective commitment and normative commitment. *European Journal of Training and Development*, 46(3/4), pp.337-355.

Mustapa, A.N. and Mahmood, R. 2016. Knowledge management and job performance in the public sector: the moderating role of organizational commitment *International Journal of Research in Business Studies and Management*, Vol. 3 No. 7, pp. 28-36.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* , Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.

Nisula, A.M. and Kianto, A. 2016. The role of knowledge management practices in supporting employee capacity for improvisation. *The International Journal of Human Resource Management*, London, Vol. 27 No. 17, pp. 1920-1937.

O'Dell, C.S., Grayson, C.J. and Essaides, N., 1998. *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*. Free Press, New York.

O'Driscoll, T., 2003. Improving knowledge worker performance. *Performance Improvement*, Vol. 42 No. 4, pp. 5-11.

Oldham, G.R. and Hackman, J.R. (2005), "How job characteristics theory happened", in Smith, K.G. and Hitt, M.A. (Eds), *The Oxford Handbook of Management Theory*:

The Process of Theory Development, Oxford, UK: Oxford University Press pp. 151-170

Ouakouak, M.L. and Ouedraogo, N. 2019. Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: the impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 757-777.

Ouakouak, M.L., AlBuloushi, N., Ouedraogo, N. and Sawalha, N. 2021. Knowledge sharing as a give and-take practice: the role of the knowledge receiver in the knowledge-sharing process. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 25 No. 8, pp. 2043-2066.

Osborne, D. and Gaebler, T. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, M Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Mass.

Oluikpe, P., 2012. Developing a corporate knowledge management strategy, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 No. 6, pp. 862-878.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107–142.

Polanyi, M., 1958. *Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philosophy*, Published by University of Chicago Press

Porter, Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, NY, 1990.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V.1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59No. 5, pp. 603-609.

Pradhan, S. and Pradhan, R.K. .2015. “An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision The Journal of Business Perspective* 19(3):227-235.

Preacher, K.J. and Hayes, A.F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, Vol. 40 No. 3, pp. 879-891.

Qazi, A.B., Hamad, D.N., Sarwar, D.Z. and Ahmad, I. 2016. Role of monitoring and supervision to improve health service delivery in basic health units of Punjab, Pakistan. *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 66-72.

Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M. and Tehseen, S., 2018. Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business process management journal*, 25(5), pp.923-947.

Sandhu, S.M., Jain, K.K. and Ahmad, I.U.K. 2011. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 206-226.

Saputro, T.A., Paramita, P.D. and Gagah, E. 2016. Analysis the influence of the work environment and organizational commitment to job satisfaction and impact on employee job performance (studies at Directorate Officers Polytechnic Health Ministry in Semarang). *Journal of Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 1-21.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York

Sarstedt, M., Hair, J.F., Ringle, C.M., Thiele, K.O. and Gudergan, S.P. 2016. Estimation issues with PLS and CBSEM: where the bias lies! *Journal of Business Research*, Vol. 69 No. 10, pp. 3998-4010.

Sergeeva, A. and Andreeva, T. 2016. Knowledge sharing research: bringing context back in. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 25 No. 3, pp. 240-261.

Shongwe, M. 2016. An Analysis of Knowledge Management Lifecycle Frameworks: Towards a Unified Framework. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 14(3), 140-153.

Shujahat, M., Ali, B., Nawaz, F., Durst, S. and Kianto, A. 2018. Translating the impact of knowledge management into knowledge-based innovation: the neglected and mediating role of knowledge-worker satisfaction. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, Vol. 28 No. 4, pp. 200-212.

Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Ismail, M. and Abu Samah, B. 2015. Fostering knowledge sharing behavior among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, Vol.19No.1,pp.121-140.

Ullah, AMM S. 2020. What is knowledge in Industry 4.0? *Wiley Online Library*, 2(8)

Urban, B. and Matela, L., 2022. The nexus between innovativeness and knowledge management: A focus on firm performance in the hospitality sector. *International Journal of Innovation Studies*, 6(1), pp.26-34.

Wang, C.L., and Ahmed, P.K. 2005. The knowledge value chain: A pragmatic knowledge implementation network, *Handbook of Business Strategy*, 321-326.

Wiig, K.M., 1997. Knowledge management: where did it come from and where will it go?. *Expert systems with applications*, 13(1), pp.1-14.

WILLIAMS S., Anderson J, McGee R, PA Silva - *Journal of the American ...*, 1990
Risk factors for behavioral and emotional disorder in preadolescent children

Παράρτημα

Παράρτημα Ι



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται για τις ανάγκες της συγγραφής της εργασίας με τίτλο:

Διαχείριση Γνώσης στο Δημόσιο Τομέα : Η περίπτωση της Διαχειριστικής Αρχής του Προγράμματος «Ανθρώπινο Δυναμικό και Κοινωνική Συνοχή»

στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος « Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Η έρευνα είναι ανώνυμη, η συμμετοχή μη υποχρεωτική και κατά την συμμετοχή σας σε αυτή δεν συλλέγεται κανένα προσωπικό στοιχείο το οποίο μπορεί άμεσα ή έμμεσα να οδηγήσει στο πρόσωπο το οποίο συμμετείχε, δηλαδή κανένας συμμετέχοντας δεν θα είναι ταυτοποιήσιμος.

Ταυτοποιήσιμο φυσικό πρόσωπο είναι εκείνο του οποίου η ταυτότητα μπορεί να εξακριβωθεί, άμεσα ή έμμεσα, ιδίως μέσω αναφοράς σε αναγνωριστικό στοιχείο ταυτότητας, όπως σε όνομα, σε αριθμό ταυτότητας, σε δεδομένα θέσης, ή σε έναν ή περισσότερους παράγοντες που προσιδιάζουν στη σωματική, φυσιολογική, γενετική, ψυχολογική, οικονομική, πολιτιστική ή κοινωνική ταυτότητα του εν λόγω φυσικού προσώπου.

Έχετε το δικαίωμα να αποσυρθείτε ανα πάσα στιγμή από την συμμετοχή σας σε αυτή χωρίς να δώσετε καμία εξήγηση.

Κατά τον σχεδιασμό, την διεξαγωγή της έρευνας και κατά την επεξεργασία των συλλεχθέντων δεδομένων τηρούνται οι οδηγίες της Επιτροπής Ηθικής και Δεοντολογίας στην Έρευνα του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την «προστασία των προσωπικών δεδομένων στην επιστημονική έρευνα: Συνοπτική ανάλυση των σχετικών διατάξεων του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων και του ν. 4624/2019» όπως αναλυτικά παρουσιάζονται εδώ

<https://research-ethics-committee.uniwa.gr/wp-content/uploads/sites/267/2020/06/%CE%97-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD-%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1.pdf>

Για κάθε ερώτηση, απορία και ανησυχία σας σχετικά με τα παραπάνω, μπορείτε να απευθυνθείτε στην ερευνήτρια Γκουμά Ακριβή (mail)

Παρακαλώ Διαβάστε αυτό το εισαγωγικό κείμενο πριν να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο:

Η διαχείριση γνώσης (ΔΓ) περιλαμβάνει μια σειρά από στρατηγικές και πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε έναν οργανισμό για τον εντοπισμό, τη δημιουργία, την αντιπροσώπευση, τη διανομή και την υιοθέτηση ιδεών και εμπειριών οι οποίες εν τέλει αποτελούν γνώση.

Ένα προτεινόμενο πλαίσιο για την κατηγοριοποίηση των διαστάσεων της γνώσης κάνει διάκριση μεταξύ ενσωματωμένης γνώσης ενός συστήματος εκτός του ανθρώπου (π.χ.

ένα πληροφοριακό σύστημα) και ενσωματωμένης γνώσης που αντιπροσωπεύει μια μαθημένη ικανότητα ενός ανθρώπου. Υπάρχουν και άλλα πλαίσια βέβαια.

Μια στρατηγική ΔΓ περιλαμβάνει την ενεργή διαχείριση γνώσης. Σε αυτή την περίπτωση, τα άτομα προσπαθούν να **κωδικοποιήσουν** ρητά την γνώση τους σε ένα κοινό αποθετήριο γνώσης, όπως μια βάση δεδομένων, καθώς και να **ανακτήσουν** γνώση που χρειάζονται που άλλα άτομα έχουν προσφέρει στο αποθετήριο.

Μια άλλη στρατηγική ΔΓ περιλαμβάνει την υποβολή αιτήσεων σε **εμπειρογνώμονες** που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο θέμα σε μια κατά περίπτωση βάση. Σε μια τέτοια περίπτωση, οι εμπειρογνώμονες μπορούν να προσφέρουν την εμπειρία τους στο άτομο που την επικαλείται.

Άλλες στρατηγικές ΔΓ και εργαλεία για τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν:

- Αμοιβές (ως κίνητρο για την διάδοση της γνώσης)
- Αφήγηση (ως μέσο μεταφοράς άρρητης γνώσης)
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- Χαρτογράφηση γνώσης (ένας χάρτης γνωστικών αποθετηρίων σε μια επιχείρηση προσβάσιμος σε όλους)
- Κοινότητες πρακτικής άσκησης
- Καλύτερη μεταφορά πρακτικής
- Διαχείριση αποτελεσματικότητας (συστηματική αξιολόγηση και σχεδιασμός της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων)
- Σχέση μέντορα και μαθητευόμενου
- Συνεργατικές τεχνολογίες
- Αποθετήρια γνώσης (βάσεις δεδομένων, κλπ.)
- Γνωστικοί μεσίτες (κάποια μέλη της οργάνωσης αναλαμβάνουν την ευθύνη για ένα συγκεκριμένο πεδίο και αποτελούν το άτομο στο οποίο πρέπει να μιλήσει ο ενδιαφερόμενος για το πεδίο αυτό)
- Κοινωνικό λογισμικό (ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες, κοινωνικοί σελιδοδείκτες, μπλογκς, κλπ.)
- Μεταφορά γνώσης μεταξύ έργων

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

Παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις επιλέγοντας μόνο ΜΙΑ απάντηση.

1. Ηλικία

20–29 ετών _____

30–39 ετών _____

40–49 ετών _____

>50 ετών _____

2. Φύλο

Άνδρας _____

Γυναίκα _____

3. Εκπαίδευση

PhD _____

Master _____

Bachelor _____

IEK _____

Λύκειο _____

4. Παρούσα Θέση Εργασίας

Στέλεχος Διοίκησης (υπάρχουν υφιστάμενοι που ελέγχω)

Υπάλληλος (δεν υπάρχουν υφιστάμενοι)

5. Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας

1–4 χρόνια _____

5–10 χρόνια _____

>10 χρόνια _____

Κυρίως Ερωτηματολόγιο

ΕΝΟΤΗΤΑ Α. Διαχείριση Γνώσης στον Οργανισμό / Υπηρεσία που εργάζομαι

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις περιγράφοντας τα πραγματικά σας συναισθήματα. Να είστε ειλικρινείς. Παρακαλώ, σημειώστε μόνο ΜΙΑ απάντηση.

Όπου:

0= Δεν γνωρίζω / 1= Διαφωνώ Απόλυτα / 2= Διαφωνώ / 3=Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ / 4= Συμφωνώ / 5= Συμφωνώ Απόλυτα

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι	0	1	2	3	4	5
1. διαθέτει μηχανισμό δημιουργίας / απόκτησης / διατήρησης γνώσης από διαφορετικές πηγές (όπως εργαζόμενοι, εξυπηρετούμενοι)						
2. διαθέτει και ενθαρρύνει για την ανταλλαγή ιδεών και γνώσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων.						
3. διαθέτει μηχανισμό για τη δημιουργία νέας γνώσης από την υπάρχουσα γνώση.						
4. επιβραβεύει τους υπαλλήλους για νέες ιδέες και γνώσεις.						
5. ανταποκρίνεται στις ιδέες των εργαζομένων και τις τεκμηριώνει για περαιτέρω ανάπτυξη.						
6. διαθέτει μηχανισμούς για να						

συλλάβει τη γνώση από υπαλλήλους και άλλους που αλληλεπιδρούν (από άλλους οργανισμούς)						
7. γνώση που συλλέγει ο οργανισμός μου κωδικοποιείται και αποθηκεύεται στη γνώση της εταιρείας (αποθετήρια).						
8. η αποθηκευμένη γνώση του οργανισμού μου είναι εύκολα προσβάσιμη για τους υπαλλήλους που τη χρειάζονται						
9. στέλνει έγκαιρες αναφορές και ενημερωτικά δελτία σε υπαλλήλους, και άλλους σχετικούς οργανισμούς.						
10. πραγματοποιεί τακτικά εκπαιδευτικές συνεδρίες για να μοιραστεί τη γνώση.						
11. οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συμμετέχουν συχνά σε ανεπίσημες συζητήσεις για να μοιραστούν τη γνώση.						
12. υπάλληλοι του οργανισμού μου χρησιμοποιούν πιο πρόσφατα συστήματα κοινής χρήσης						

αρχείων για να μοιράζονται τη γνώση αποτελεσματικά						
13. διαθέτει διαδικασίες και συστήματα για την εφαρμογή της γνώσης που διδάχτηκε από παλιές εμπειρίες.						
14. η εφαρμογή της γνώσης ενισχύεται από μηχανισμούς που ταιριάζουν στα προβλήματα.						
15. οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν χρήσιμες προτάσεις/ιδέες στην πράξη.						
16. οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εφαρμόζουν τις γνώσεις τους για την επίλυση προβλημάτων.						
17. χρησιμοποιεί τις Αμοιβές (ως κίνητρο για την διάδοση της γνώσης)						
18. χρησιμοποιεί Γνωστικούς μεσίτες (κάποια μέλη αναλαμβάνουν την ευθύνη για ένα συγκεκριμένο πεδίο και αποτελούν το άτομο στο οποίο πρέπει να μιλήσει ο						

ενδιαφερόμενος για το πεδίο αυτό)						
19. χρησιμοποιεί Κοινωνικό λογισμικό (ηλεκτρονικές εγκυκλοπαίδειες, κοινωνικοί σελιδοδείκτες, μπλογκς, κλπ.)						
20. ενθαρρύνει την Μεταφορά γνώσης μεταξύ έργων						

ΕΝΟΤΗΤΑ Β. Διάθεση Οργανισμού για Καινοτομία

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις περιγράφοντας τα πραγματικά σας συναισθήματα. Να είστε ειλικρινείς. Παρακαλώ, σημειώστε μόνο ΜΙΑ απάντηση.

Όπου:

0= Δεν γνωρίζω / 1= Διαφωνώ Απόλυτα / 2= Διαφωνώ / 3=Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ / 4= Συμφωνώ / 5= Συμφωνώ Απόλυτα

Στον οργανισμό / υπηρεσία που εργάζομαι	0	1	2	3	4	5
1. υπάρχει μεγάλος βαθμός καινοτομίας υπηρεσιών (π.χ.: εισαγωγή νέας υπηρεσίας, αλλαγές για τη βελτίωση μιας υπάρχουσας υπηρεσίας).						
2. υπάρχει μεγάλη έκταση καινοτομίας διαδικασίας στην παροχή υπηρεσιών (νέα ή δομικά βελτιωμένη μέθοδος παραγωγής και παράδοσης υπηρεσιών).						
3. υπάρχει μεγάλος βαθμός καινοτομίας οργάνωσης (νέα ή δομικά βελτιωμένη οργάνωση και διαχείριση της υπηρεσίας).						

4. υπάρχει μεγάλος βαθμός ανάπτυξης νέων απόψεων και αμφισβήτησης υπαρχουσών υποθέσεων						
5. την τελευταία χρονιά, υπάρχει μεγάλος βαθμός αλλαγών στη σκέψη ή σε συμπεριφορές						
6. υπάρχουν σε μεγάλη έκταση νέοι/βελτιωμένοι τρόποι αλληλεπίδρασης με άλλους οργανισμούς και πηγές γνώσης						
7. ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται είναι ο σωστός						
8. στους εξυπηρετούμενους παρέχεται πάντα εξατομικευμένη προσοχή.						
9. οι εξυπηρετούμενοι αισθάνονται πάντα ασφαλείς στις συναλλαγές τους με τους υπαλλήλους.						
10. οι εργαζόμενοι δείχνουν πάντα						

προθυμία να βοηθήσουν τους εξυπηρετούμενους .						
11. η παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει αυξηθεί.						
12. τα λάθη των υπαλλήλων στην υπηρεσία έχουν μειωθεί						

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ. Δέσμευση του εργαζομένου

Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις περιγράφοντας τα πραγματικά σας συναισθήματα. Να είστε ειλικρινείς. Παρακαλώ, σημειώστε μόνο ΜΙΑ απάντηση.

Όπου: 0= Δεν γνωρίζω / 1= Διαφωνώ Απόλυτα / 2= Διαφωνώ / 3=Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ / 4= Συμφωνώ / 5= Συμφωνώ Απόλυτα

Ειλικρινά	0	1	2	3	4	5
1. Θα ήμουν πολύ χαρούμενος να περάσω το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτή την υπηρεσία.						
2. Πραγματικά νιώθω ότι τα προβλήματα αυτής της υπηρεσίας είναι δικά μου.						
3. Δεν αισθάνομαι «μέρος της οικογένειάς» σε αυτή την υπηρεσία.						
4. Δεν αισθάνομαι «συναισθηματικά δεμένος» με αυτή την υπηρεσία.						
5. Αυτή η υπηρεσία έχει πολύ προσωπικό νόημα για μένα.						
6. Θα ήταν πολύ δύσκολο για μένα να αφήσω τη δουλειά μου σε αυτή την υπηρεσία αυτή τη στιγμή						

ακόμα κι αν το ήθελα.						
7. Αυτή τη στιγμή, το να μείνω στη δουλειά μου σε αυτή την υπηρεσία είναι θέμα αναγκαιότητας όσο και επιθυμίας.						
8. Πιστεύω ότι έχω πολύ λίγες επιλογές για να σκεφτώ να φύγω από αυτή την υπηρεσία.						
9. Ένας από τους σημαντικότερους λόγους που συνεχίζω να εργάζομαι για αυτή την υπηρεσία είναι ότι η αποχώρησή θα απαιτούσε σημαντικές προσωπικές θυσίες.						
10. Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω σε αυτή την υπηρεσία.						
11. Οφείλω πολλά σε αυτή την υπηρεσία.						

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ. Περιγραφή συναισθημάτων στην εργασία

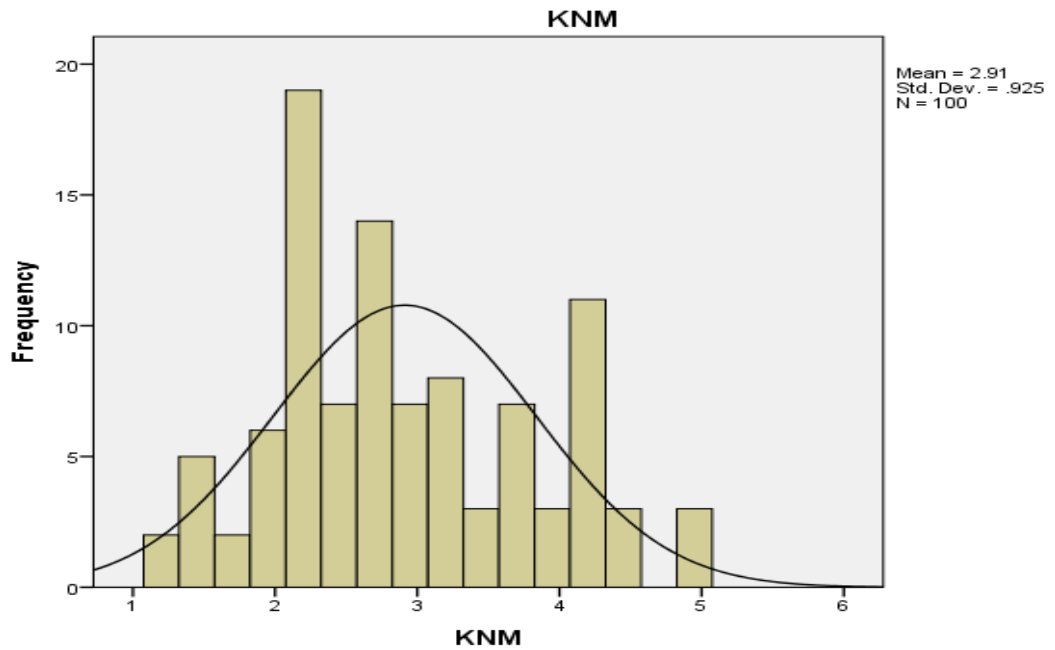
Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις περιγράφοντας τα πραγματικά σας συναισθήματα. Να είστε ειλικρινείς. Παρακαλώ, σημειώστε μόνο ΜΙΑ απάντηση.

Όπου: 0= Δεν γνωρίζω / 1= Διαφωνώ Απόλυτα / 2= Διαφωνώ / 3=Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ / 4= Συμφωνώ / 5= Συμφωνώ Απόλυτα

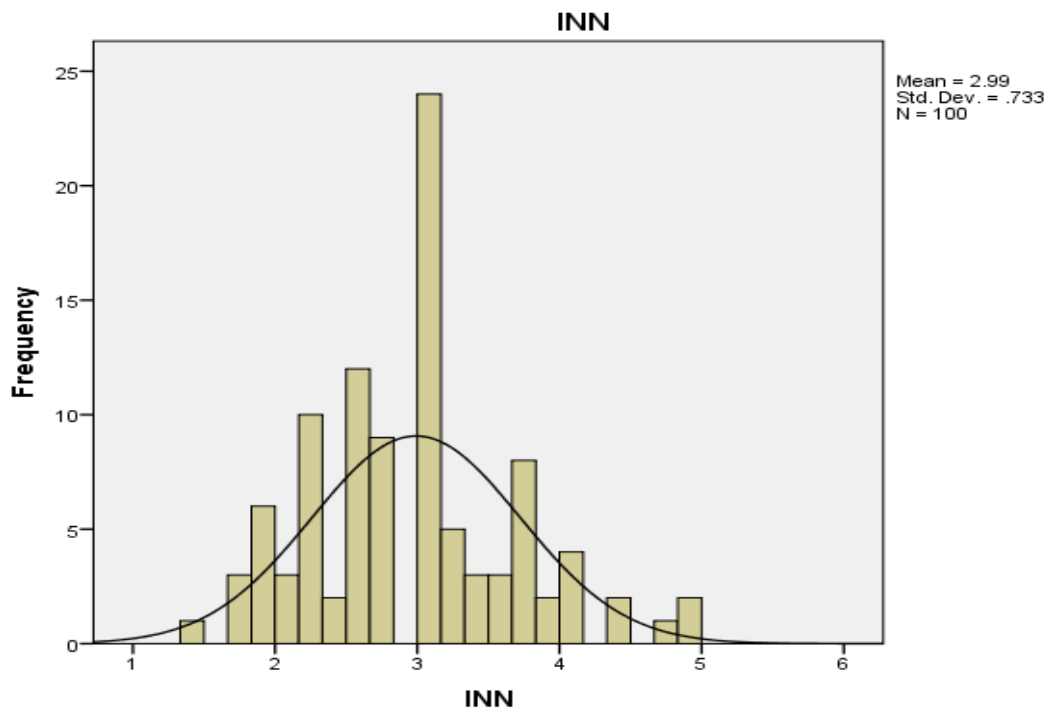
Σχετικά με τη δουλειά μου τους τελευταίους 3 μήνες αισθάνομαι	0	1	2	3	4	5
1. Ευχαρίστηση						
2. Ευσυνειδησία						
3. Συναισθηματική ασφάλεια και σταθερότητα						
4. Εξωστρέφεια						
5. Δημιουργικότητα						
6. ότι είχα στο μυαλό μου τα αποτελέσματα που έπρεπε να πετύχω						
7. ότι έβαλα τις σωστές προτεραιότητες.						
8. ότι η συνεργασία με άλλους ήταν πολύ παραγωγική.						

Παράρτημα II Ιστογράμματα Κατανομής

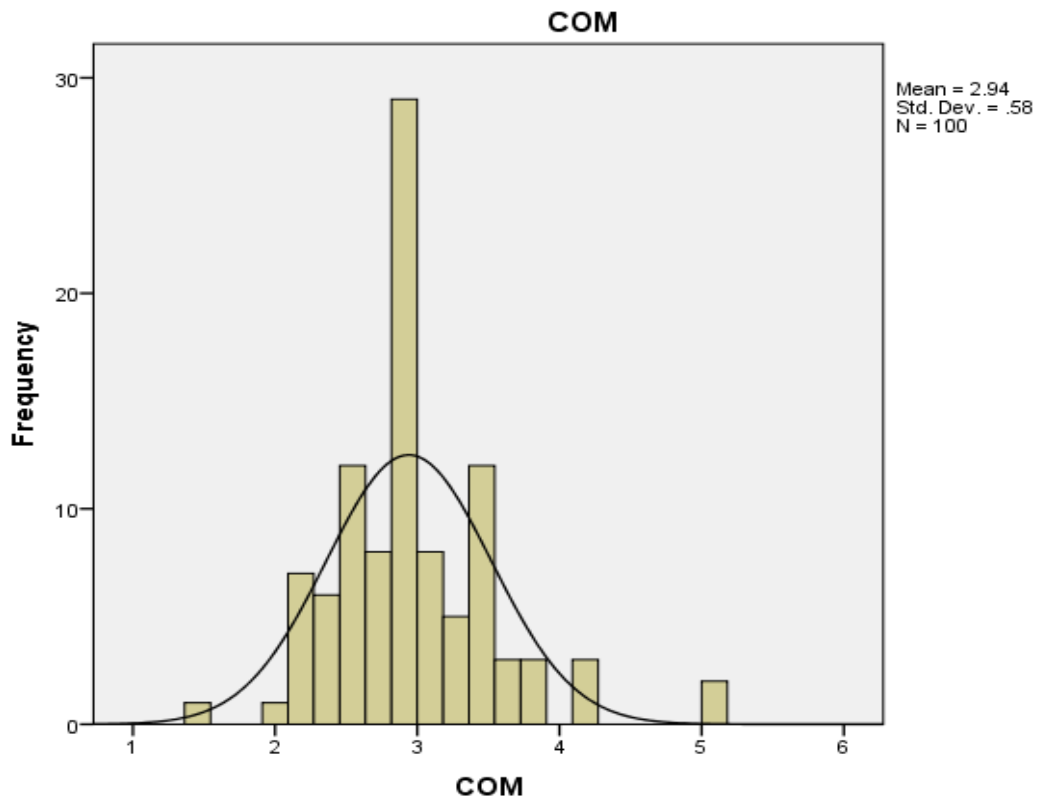
1. Διαχείριση Γνώσης



2. Καινοτομία



3. Δέσμευση Εργαζομένων



4. Συναισθήματα στην Εργασία

