



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ»**

ΛΟΥΤΑ ΠΗΝΕΛΟΠΗ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη
Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ»**

ΛΟΥΤΑ ΠΗΝΕΛΟΠΗ

ΑΜ: 08419

Επιβλέπων καθηγητής: Ανδρέας Αλεξόπουλος

Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, ΠΑΔΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη
Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2021



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

SCHOOL OF ADMINISTRATION, ECONOMIC, AND SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF ACCOUNTING & FINANCE

MASTER OF SCIENCE IN PUBLIC ECONOMICS AND POLICY



**«THE APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING IN GREEK
PUBLIC SECTOR: THE CASE OF MINISTRY OF EDUCATION»**

LOUTA PINELOPI

R.N.: 08419

Supervisor: Andreas Alexopoulos

Assistant Professor Department of Accounting & Finance, University of West Attica

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy.

Aigaleo, Greece, 2021



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΠΑΙΔΕΙΑΣ»**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 20/10/2021.

Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1.	Αλεξόπουλος Ανδρέας	Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2.	Δεδούλη Αικατερίνη	Επίκουρη Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3.	Χυζ Αλίνα	Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ


Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένη Λούτσα Πηλελοπούλου του Παναγιώτη με αριθμό μητρώου 93419 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «**Δημόσια Οικονομική και Πολιτική**» του Τμήματος «Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής» 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



ΛΟΥΤΣΑ ΠΗΛΕΛΟΥΔΗ

Στον πατέρα μου

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τους καθηγητές μου για την υποστήριξη που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια φοίτησής μου και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για την καθοδήγηση που μου παρείχε καθ όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τον Διευθυντή της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων, την Προϊσταμένη της Μονάδας Α΄ Επιχειρησιακού Σχεδιασμού για το ΕΣΠΑ 2014-2020, Σχεδιασμού Δράσεων & Συνολικής Παρακολούθησης, τον Προϊστάμενο Τμήματος Α΄ – Κατάρτισης Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Διαχείρισης Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, για την καθοριστική τους συμβολή στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας μέσω των συνεντεύξεων που μου παραχώρησαν.

Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στον Ελληνικό δημόσιο τομέα:

Η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας

Περίληψη

Η διαδικασία του Στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί μία ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία για όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως από το αν ανήκουν στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, παρά τις σημαντικές διαφορές που διαπιστώνονται μεταξύ τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας, μέσω της μελέτης της εφαρμογής του στην περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας. Για τους σκοπούς της εργασίας, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων με στελέχη του Υπουργείου Παιδείας, τα οποία έχουν ασχοληθεί με το κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού. Από την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων, προέκυψε ότι μία σειρά από ζητήματα όπως η έλλειψη κεντρικής πολιτικής στο στρατηγικό σχεδιασμό των Υπουργείων, το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, η έλλειψη βούλησης της ηγεσίας και η έλλειψη κατάλληλου προσωπικού και λοιπών πόρων λειτουργούν πολλές φορές ανασταλτικά. Σε κάθε περίπτωση, προέκυψε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί βασική προϋπόθεση της επιτυχούς λειτουργίας του οργανισμού και οποιουδήποτε δημόσιου φορέα, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του.

Λέξεις – κλειδιά: στρατηγικός σχεδιασμός, στρατηγική διοίκηση, δημόσιος τομέας, Υπουργείο Παιδείας, δημόσια διοίκηση

The application of strategic planning in Greek public sector: The case of Ministry of Education

Abstract

The process of Strategic planning is a rather important operation for all organizations, no matter their public or private nature, besides the differences among them.

The primary aim of this thesis was the study of the application of strategic planning in the Greek public sector, through the study of its application in the case of Greek Ministry of Education. For the purposes of the thesis, a qualitative research was conducted, through interviews with executives of Ministry of Education, who have participated in strategic planning projects. The results of the analysis indicated a number of issues, such as the absence of a central policy regarding strategic planning of all Ministries, the existing institutional framework, the absence of will of top management and the absence of human and other resources. In any case, strategic planning is a prerequisite for the successful operation of any public organization, as it contributes to the realization of its strategic goals.

Key-words: strategic planning, strategic management, public sector, Ministry of Education, public management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	5
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	5
1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Η έννοια της στρατηγικής	5
1.3 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού	9
1.4 Τα χαρακτηριστικά και η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού	13
1.5 Ανακεφαλαίωση	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	17
Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ..	17
2.1 Εισαγωγή	17
2.2 Πλαίσιο λήψης στρατηγικών αποφάσεων	17
2.2.1 Χαρακτηριστικά της ανώτερης διοίκησης	19
2.2.2 Χαρακτηριστικά των αποφάσεων	22
2.2.3 Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος	24
2.2.4 Χαρακτηριστικά του οργανισμού	25
2.3 Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού	27
2.3.1 Προσεγγίσεις εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού	29
2.3.2 Συνεχής βελτίωση της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδίου	32
2.3.3 Εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες ελέγχου	33
2.4 Ανακεφαλαίωση	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	35
3.1 Εισαγωγή	35
3.2 Τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα	35
3.3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα	38
3.4 Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα	41
3.5 Προηγούμενες σχετικές έρευνες	43
3.6 Ανακεφαλαίωση	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	49
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	49
4.1 Εισαγωγή.....	49
4.2 Ερευνητικοί στόχοι.....	49
4.3 Τύπος έρευνας και μεθοδολογία έρευνας.....	50
4.4 Μελέτη περίπτωσης.....	52
4.5 Συλλογή δεδομένων.....	52
4.6 Ανάλυση δεδομένων.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	57
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	57
5.1 Εισαγωγή.....	57
5.2 Κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων.....	58
5.3 Υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων	62
5.4 Αποτελέσματα εφαρμογής στρατηγικών σχεδίων.....	65
5.5 Προτάσεις συνεντευξιαζόμενων.....	68
5.6 Ανακεφαλαίωση	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	71
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	71
6.1 Εισαγωγή.....	71
6.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων.....	71
6.3 Σύνδεση αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία.....	75
6.4 Προτάσεις αναφορικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας	77
6.5 Θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις.....	78
6.6 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	80
6.7 Επίλογος	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' – ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	85

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 - Ορισμοί στρατηγικής	7
Πίνακας 2.1 - Ορισμοί της εφαρμογής στρατηγικής	28
Πίνακας 3.1 - Πληροφορίες συνεντευξιαζόμενων.....	54

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 - Διαδικασία σχεδιασμού και η κυκλική του φύση	15
Σχήμα 2.1 - Θέματα ανάλυσης δεδομένων	56

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διοίκηση είναι συγκεκριμένες προσεγγίσεις που επιτρέπουν την επίτευξη των στόχων στους ιδιωτικούς ή δημόσιους οργανισμούς ή άλλες οντότητες. Κάθε προσέγγιση αποτελείται από ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών, εργαλείων, τεχνικών και πρακτικών, οι οποίες επιλέγονται και προσαρμόζονται σε συγκεκριμένα πλαίσια, παρά το γεγονός ότι το εκάστοτε πλαίσιο μπορεί να αλλάξει (Ferlie and Ongaro, 2015). Η επιτυχής εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων ενός οργανισμού θεωρείται ευρέως ότι φέρει κριτική σημασία για την επίτευξη των στόχων και σκοπών του οργανισμού (Elbanna *et al.*, 2014). Το γεγονός αυτό ισχύει τόσο στην περίπτωση των ιδιωτικών, όσο και στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών. Μάλιστα, οι δημόσιοι οργανισμοί αισθάνονται αυτοπεποίθηση ότι καθορίζουν οι ίδιοι την πορεία τους, τουλάχιστον εντός των ορίων που θέτει το δημοκρατικά «εξουσιοδοτημένο» περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν (Moore, 1995), μόνο όταν τα στρατηγικά σχέδια της ανώτερης διοικητικής ομάδας εκτελούνται ορθώς και πλήρως, με αποτέλεσμα τα οργανωτικά αποτελέσματα να μπορούν να αποδοθούν στη διοίκηση (Elbanna and Child, 2007). Περαιτέρω, σήμερα, τα περιβάλλοντα εντός των οποίων λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί καθίστανται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκα. Μεταξύ των προκλήσεων που παρουσιάζονται, συμπεριλαμβάνεται η ανάγκη προσέγγισης ταλαντούχων επαγγελματιών, οι οποίοι ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του αυξανόμενου μίγματος προσφερόμενων υπηρεσιών και στην ανάγκη αντικατάστασης του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού λόγω γήρανσης. Όμοια, οι τεχνολογικές εξελίξεις απαιτούν αποτελεσματικά συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού προκειμένου να αναπτύσσονται προληπτικές δράσεις έναντι αυτών των αλλαγών. Άλλωστε, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ιδιαίτερα απαραίτητος σε τέτοιου είδους ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα (Obeng and Ugboro, 2008; Brews and Purohit, 2007; Roney, 2003).

Οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού στον δημόσιο τομέα είναι περιορισμένες (Poister and Streib, 2004). Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία, οι Vinzant and Vinzant (1996) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι οι κατάλληλοι υποψήφιοι για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, λόγω της δυσκολίας οργάνωσης και εφαρμογής

του σε αντίστοιχα περιβάλλοντα (Backoff *et al.*, 1993; Streib, 1992). Από την άλλη πλευρά, οι Caymaz *et al.* (2013) υποστηρίζουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους φορείς να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πόρους τους και να ελέγξουν το προσωπικό τους, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπλέον, ισχυρίζονται ότι η στρατηγική, οι στόχοι, η δραστηριότητα και τα έργα που λαμβάνουν χώρα εντός του πλαισίου του στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας του εκάστοτε δημόσιου φορέα.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι σύμφωνα με ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών της διεθνούς βιβλιογραφίας, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να ωφελήσει το δημόσιο τομέα, η παρούσα εργασία επιδιώκει να μελετήσει την εφαρμογή του στην περίπτωση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, ειδικότερα στην περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας. Αναλυτικά, σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη του βαθμού στον οποίο το Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας κρίνει απαραίτητη την ανάπτυξη κι εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων. Ειδικότερα, επιδιώκεται: (i) η μελέτη του βαθμού στον οποίον υλοποιούνται σχέδια στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας, (ii) η μελέτη των οφελών και προκλήσεων που παρουσιάζονται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού, (iii) η διερεύνηση τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν και (iv) η μελέτη της αποτελεσματικότητας της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.

Βάσει των παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα, στα οποία καλείται να δώσει απαντήσεις η παρούσα εργασία, είναι τα εξής:

- *Ποιος είναι ο βαθμός στον οποίον υλοποιούνται σχέδια στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας;*
- *Ποια είναι τα οφέλη και ποιες οι προκλήσεις που παρουσιάζονται για το Υπουργείο Παιδείας, στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού;*
- *Ποια είναι τα προβλήματα που προκύπτουν για το Υπουργείο Παιδείας κατά το στρατηγικό σχεδιασμό;*
- *Ποιος είναι ο βαθμός αποτελεσματικότητας της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων που αναπτύσσει το Υπουργείο Παιδείας;*

Η παρούσα εργασία συνέβαλε στον περαιτέρω εμπλουτισμό της σχετικής διεθνούς κι Ελληνικής βιβλιογραφίας, οι οποίες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι ιδιαίτερα περιορισμένες. Ειδικότερα, αναμένεται ότι η εργασία θα δώσει απαντήσεις σε ερωτήματα,

τα οποία αφορούν στο ζήτημα του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα και τα οποία δεν έχουν μελετηθεί εκτενώς από άλλους συγγραφείς, σε διεθνές ή Ελληνικό επίπεδο. Μεταξύ αυτών των ερωτημάτων συμπεριλαμβάνονται ο βαθμός ανάπτυξης και υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων στο δημόσιο τομέα, τα οφέλη, οι προκλήσεις και οι δυσκολίες που επιφέρει ο στρατηγικός σχεδιασμός για το δημόσιο τομέα και ο βαθμός αποτελεσματικής εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων στο δημόσιο τομέα. Περαιτέρω, προέκυψαν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα και χρήσιμα συμπεράσματα για τα στελέχη των δημοσίων οργανισμών, τα οποία είναι επιφορτισμένα με το καθήκον της ανάπτυξης κι εφαρμογής στρατηγικών σχεδίων. Λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα της εργασίας, τα εν λόγω στελέχη, της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού του Υπουργείου ή τμημάτων Στρατηγικού Σχεδιασμού άλλων δημόσιων φορέων, θα μπορούσαν να προχωρήσουν σε προσαρμογές στον τρόπο λειτουργίας των τμημάτων ανάπτυξης κι εφαρμογής στρατηγικών σχεδίων, προκειμένου να συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Η εργασία δομείται ως εξής: στα τρία πρώτα κεφάλαια πραγματοποιείται μία εις βάθος ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τις βασικές έννοιες που πραγματεύεται η εργασία. Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με τις έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και των χαρακτηριστικών τους. Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, αναλύονται, βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις σε έναν οργανισμό και αναπτύσσονται τα στρατηγικά σχέδια αυτού. Παράλληλα, περιγράφεται η διαδικασία της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων. Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας δίνει έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό στο δημόσιο τομέα ενώ παρουσιάζει αναλυτικά προγενέστερες σχετικές έρευνες και τα αποτελέσματα αυτών. Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας περιγράφεται διεξοδικά η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε για τους σκοπούς της εργασίας και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων. Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε, ενώ στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας επιδιώκεται μία σύνθεση των συμπερασμάτων και των κυριότερων αποτελεσμάτων. Παράλληλα,

παρουσιάζονται οι πρακτικές και θεωρητικές επιπτώσεις της εργασίας και οι περιορισμοί της εργασίας και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα εξετάζει τις έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως έχουν διατυπωθεί και μελετηθεί στα πλαίσια της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας. Ειδικότερα, στην υπο-ενότητα 1.2 εξετάζεται η έννοια της στρατηγικής και γίνεται αναφορά στους ορισμούς του όρου στρατηγική, οι οποίοι διατυπώθηκαν από διάφορους συγγραφείς κατά την πάροδο του χρόνου. Όμοια, στην ενότητα 1.3 αναλύεται η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και περιγράφονται οι ορισμοί που διατυπώθηκαν για αυτόν από τη διεθνή βιβλιογραφία. Τέλος, στην ενότητα 1.4 περιγράφονται αφενός τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού, αφετέρου τα βήματα της διαδικασίας που ακολουθείται κατά την κατάρτιση και την εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων.

1.2 Η έννοια της στρατηγικής

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το κυριότερο καθήκον των διοικητικών στελεχών είναι η διασφάλιση της συνεχούς ύπαρξης των οργανισμών τους (Aosa, 1992), μία από τις έννοιες που εξελίχθηκαν κατά την πάροδο των ετών και η οποία είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τη διοίκηση, είναι η έννοια της στρατηγικής. Ένας σαφής ορισμός της έννοιας της στρατηγικής διατυπώθηκε από τον Αμερικανό Chandler (1962), σύμφωνα με τον οποίο, η στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μίας επιχείρησης και η υιοθέτηση των δράσεων και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των εν λόγω σκοπών. Ο Chandler διατύπωσε την άποψη ότι η στρατηγική αφορά περισσότερο στον καθορισμό στόχων και σκοπών και στην παροχή των μέσων για την επίτευξή τους. Θεωρούσε ότι η στρατηγική είναι ένα μέσο καθορισμού του σκοπού ενός οργανισμού, μέσο προσδιορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων του, των πλάνων δράσης και των μοτίβων κατανομής των πόρων προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι και σκοποί. Κατά συνέπεια, η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως η ανάπτυξη άμυνας έναντι των ανταγωνιστικών δυνάμεων και ο εντοπισμός θέσεων εντός

της βιομηχανίας, στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, όπου οι ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι ασθενέστερες (Porter, 1985). Σύμφωνα με τον Porter (1985), η εις βάθος γνώση των δυνατοτήτων μίας επιχείρησης και των διαφόρων αιτιών των ανταγωνιστικών δυνάμεων, δίνει έμφαση στις περιοχές, στις οποίες η επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και στις περιοχές, στις οποίες δε θα πρέπει να διεξάγει τις δραστηριότητές της. Οι στρατηγικές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο σε όρους του βαθμού στον οποίο η υφιστάμενη δυναμικότητα πόρων του οργανισμού ανταποκρίνεται στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και σε όρους του βαθμού στον οποίο μπορούν να αποκτηθούν πόροι και να ελεγχθούν προκειμένου να αναπτυχθεί μία στρατηγική για μελλοντικούς σκοπούς (Porter, 1985).

Βασίζόμενος στους ορισμούς της στρατηγικής που διατύπωσαν οι Chandler και Porter, ο Mintzberg (1987) διατύπωσε πέντε αξιολογούς ορισμούς αυτής. Για το Mintzberg (1987), η στρατηγική μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σχέδιο, ένα κόλπο, ένα μοτίβο, μία θέση και μία προοπτική. Ως σχέδιο, η στρατηγική καθορίζει ένα συνειδητό πλάνο δράσης του οργανισμού, ενώ σχεδιάζεται πριν τις εν λόγω δράσεις. Ως κόλπο, η στρατηγική μπορεί να ληφθεί υπόψη ως ένας τρόπος καταστρατήγησης των ανταγωνιστών. Ως μοτίβο, η στρατηγική λαμβάνεται υπόψη ως ένα μοτίβο που προκύπτει από ένα ρεύμα δράσεων. Σε αυτήν την περίπτωση η στρατηγική συνιστά συνέπεια στη συμπεριφορά και αναπτύσσεται κατά την απουσία προθέσεων. Ως θέση, η στρατηγική λαμβάνεται υπόψη ως ένα μέσο τοποθέτησης του οργανισμού στο περιβάλλον του, ενώ τέλος ως προοπτική, η στρατηγική αποτελείται από μία θέση κι έναν τρόπο, βάσει του οποίου ο κόσμος αντιλαμβάνεται τον οργανισμό. Αναλυτικά, στο πλαίσιο της προοπτικής, η στρατηγική δίνει στον οργανισμό μία ταυτότητα ή μία προσωπικότητα. Όπως παρατηρείται, κανένας από τους προαναφερόμενους ορισμούς του Mintzberg δε μπορεί να συλλάβει πλήρως το σύνολο των διαστάσεων της στρατηγικής. Οι Hax and Masluf (1996) υποστηρίζουν ότι η έλλειψη ακριβούς ορισμού της έννοιας της στρατηγικής μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι η στρατηγική είναι μία πολυδιάστατη έννοια σε όρους περιεχομένου και ουσίας, η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των κριτικών δραστηριοτήτων ενός οργανισμού παρέχοντας μία αίσθηση ενότητας, κατεύθυνσης και σκοπού και διευκολύνοντας τις απαραίτητες αλλαγές που επιβάλλονται από το περιβάλλον του οργανισμού. Ωστόσο, πολλοί συγγραφείς, οι οποίοι επεδίωξαν να ορίσουν την έννοια της στρατηγικής, έδωσαν έμφαση στην ουσία και

τη φύση της στρατηγικής αναγνωρίζοντας από κοινού ότι η στρατηγική επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στη διαμόρφωση της κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ της λειτουργίας του οργανισμού και των στρατηγικών στόχων του κι έμφασης στις δράσεις και τις αποφάσεις ενός οργανισμού. Ο Πίνακας 1 που ακολουθεί, παρουσιάζει ενδεικτικά ορισμένους ορισμούς που διατύπωσαν διάφοροι συγγραφείς κατά τα προηγούμενα έτη, περί της έννοιας της στρατηγικής.

Πίνακας 1.1

Ορισμοί στρατηγικής

ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ, ΕΤΟΣ
<i>Στρατηγική είναι ο καθορισμός των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μίας επιχείρησης και η υιοθέτηση των δράσεων και η κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων.</i>	Chandler (1962)
<i>Στρατηγική είναι το μοτίβο των κυριότερων σκοπών ή στόχων, οι οποίοι διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να ορίζουν αφενός το είδος της εταιρίας που αντιπροσωπεύει ο εκάστοτε οργανισμός και το είδος της δραστηριότητας με την οποία ασχολείται.</i>	Grundy (1998)
<i>Στρατηγική είναι οι βασικοί στόχοι και σκοποί ενός οργανισμού, τα κυριότερα προγράμματα δράσης που έχουν επιλεγεί για την επίτευξη των σκοπών και στόχων του και το κυριότερο μοτίβο κατανομής πόρων που χρησιμοποιούνται για τη συσχέτιση του οργανισμού με το περιβάλλον του.</i>	Schendel and Hatten (1972)
<i>Στρατηγική είναι το μοτίβο των αποφάσεων σε μία εταιρία, το οποίο καθορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς και τους στόχους, καθορίζει τις βασικές πολιτικές και πλάνα επίτευξης αυτών των στόχων και καθορίζει το είδος της επιχειρηματικότητας που θα ακολουθήσει ο οργανισμός, το είδος του οικονομικού και ανθρώπινου οργανισμού που σκοπεύει να είναι και τη φύση της οικονομικής και μη οικονομικής συμβολής που σκοπεύει να έχει για τους μετόχους, εργαζομένους, πελάτες και κοινότητα.</i>	Guba and Lincoln (1994)

<p><i>Στρατηγική είναι η πράξη ευθυγράμμισης της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Αυτό το περιβάλλον, καθώς και οι ίδιες οι ικανότητες του οργανισμού, υπόκεινται σε αλλαγές. Κατά συνέπεια, καθήκον της στρατηγικής είναι η διατήρηση μίας δυναμικής, κι όχι στατικής, ισορροπίας.</i></p>	<p>Guth and MacMillan (1986)</p>
<p><i>Στρατηγική είναι το μοτίβο ή πλάνο που ενοποιεί τους κύριους στόχους, τις πολιτικές και τις ακολουθίες δράσης ενός οργανισμού σε ένα επιλεγμένο σύνολο.</i></p>	<p>Gummesson (2003)</p>
<p><i>Η στρατηγική χρησιμοποιείται για την κατανομή παραγόντων βάσει των αναγκών του οργανισμού και θα πρέπει να διαχειρίζεται: (i) τις βασικές ικανότητες κι ελλείψεις, (ii) τις απρόβλεπτες αλλαγές στο περιβάλλον και (iii) τις ενδεχόμενες κινήσεις των ανταγωνιστών.</i></p>	<p>Gubrium and Koro-Ljungberg (2005)</p>
<p><i>Στρατηγική είναι η διαδικασία της αξιολόγησης, του σχεδιασμού και της εφαρμογής, η οποία έχει σχεδιαστεί προκειμένου να διατηρείται ή να βελτιώνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού.</i></p>	<p>Sammut-Bonnici (2015)</p>

Οι Johnson *et al.* (1997) όρισαν τη στρατηγική ως την κατεύθυνση και το σκοπό ενός οργανισμού κατά τη διάρκεια ενός μακρύ χρονικού διαστήματος, μέσω της διαχείρισης των πόρων στο πλαίσιο ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της αγοράς και οι προσδοκίες των μετόχων. Η στρατηγική συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των οργανισμών, μέσω της καθιέρωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της λειτουργίας της ως εργαλείο για την επικοινωνία και το συντονισμό δραστηριοτήτων και πολιτικών εντός του οργανισμού. Η στρατηγική λειτουργεί ως εργαλείο, το οποίο προσφέρει σημαντική βοήθεια στην αντιμετώπιση περιβαλλοντικών αναταράξεων που συχνά αντιμετωπίζονται από τους οργανισμούς.

Οι Pearce *et al.* (2007) επεσήμαναν ότι η στρατηγική βοηθά στην παροχή μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης σε έναν οργανισμό. Ουσιαστικά του παρέχει μία προοπτική για τις διάφορες δραστηριότητες, επιτρέποντας του να εκτελέσει τις τρέχουσες δραστηριότητες και παράλληλα να τις θεωρήσει σε όρους μακροπρόθεσμων επιπτώσεων αναφορικά με την πιθανή επιτυχία του οργανισμού. Όμοια, η στρατηγική βοηθά τις

επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν την αλλαγή (Pearce and Robinson, 2007). Λόγω των συνεχών αλλαγών στο λειτουργικό περιβάλλον των οργανισμών, οι επιχειρήσεις χρειάζονται τη στρατηγική προκειμένου να ανταποκριθούν στις εν λόγω αλλαγές. Η στρατηγική μπορεί να βοηθήσει, καθοδηγώντας το μοτίβο των αντιδράσεων των επιχειρήσεων στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον τους και να τις επιτρέψει να δώσουν έμφαση στους πόρους και την προσπάθεια τους (Pearce and Robinson, 2007). Η ανάπτυξη στρατηγικής βοηθά τα διοικητικά στελέχη να εντοπίσουν καθήκοντα κριτικής σημασίας, τα οποία πρέπει να εκτελεστούν και κατά συνέπεια βοηθά στον ορισμό μίας οργανωτικής στρατηγικής ώθησης. Περαιτέρω, η στρατηγική βοηθά τους οργανισμούς να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, το οποίο, με τη σειρά του, τους επιτρέπει να ξεπεράσουν επιτυχώς την απόδοση των ανταγωνιστών τους. Ο Porter (1985) γνώριζε το ρόλο της στρατηγικής και υπογράμμισε ότι ο στόχος της στρατηγικής είναι να βοηθήσει στη διασφάλιση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

1.3 Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι οργανισμοί θέτουν μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις και αναπτύσσουν κι εφαρμόζουν στρατηγικές για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες του σχετικού εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντός τους (Hax and Majluf, 1990). Οι Bryson and George (2020) περιγράφουν το στρατηγικό σχεδιασμό ως μία λογικά σκόπιμη προσέγγιση στρατηγικής, από δημόσιους οργανισμούς ή άλλες οντότητες, η οποία εστιάζει στη διαμόρφωση της στρατηγικής και περιλαμβάνει συνήθως: (i) ανάλυση υφιστάμενων εντολών, αποστολών, αξιών και οράματος, (ii) διατύπωση ενημερωμένων αποστολών, αξιών και δηλώσεων οράματος, (iii) ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τον εντοπισμό στρατηγικών ζητημάτων και (iv) ανάπτυξη συγκεκριμένων και εφαρμόσιμων στρατηγικών για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ζητημάτων. Νωρίτερα, ο Bryson (2004) είχε ορίσει το στρατηγικό σχεδιασμό ως μία πειθαρχημένη προσπάθεια λήψης θεμελιωδών αποφάσεων και ανάληψης θεμελιωδών δράσεων, οι οποίες διαμορφώνουν και καθοδηγούν την ταυτότητα του οργανισμού, ή οποιασδήποτε άλλης οντότητας, τις ενέργειές του και το σκοπό των ενεργειών του. Ο

στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται σε ευρύτερα ζητήματα πολιτικής που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, όπως η βασική αποστολή του και οι στόχοι του αλλά και οι εναλλακτικοί τρόποι δράσης και στρατηγικές για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων (Giraudou and McLaren, 2014). Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο στρατηγικός σχεδιασμός συστηματοποιεί την κατεύθυνση ενός οργανισμού σε στόχους και πράξεις, επί των οποίων διαμορφώνονται τα λειτουργικά πλάνα του οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για τον καθορισμό της συνολικής στρατηγικής κατεύθυνσης των τελευταίων και τον προσδιορισμό των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Bryson, 2011). Αν και οι πτυχές του στρατηγικού σχεδιασμού είναι κοινές για όλους τους τύπους οργανισμών, η εφαρμογή των διαδικασιών σχεδιασμού πρέπει να προσαρμόζεται προσεκτικά στο περιβάλλον του δημόσιου τομέα, όταν εφαρμόζεται από οργανισμούς δημοσίων υπηρεσιών (Bryson, 2011). Ειδικότερα, τα διοικητικά στελέχη των δημόσιων οργανισμών θα πρέπει να ενσωματώνουν στο στρατηγικό σχεδιασμό τις οπτικές και τις ανάγκες εκείνων των συμβαλλομένων μερών, με τα οποία θα πρέπει να συνεργαστούν ώστε να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού τους (Bryson *et al.*, 2009). Ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός που αναλαμβάνεται από τους δημόσιους οργανισμούς είναι ένας σημαντικός δείκτης της δέσμευσης της ανώτερης διοίκησης να αναπτύξει και να εφαρμόσει συνεκτικές και ολοκληρωμένες οργανωτικές στρατηγικές (Boyne, 2010), παράλληλα, όμως, συνιστά ένα βασικό μέσο προώθησης της συμπεριληπτικής δημόσιας διοίκησης σε μία δημοκρατική κοινωνία (Bryson *et al.*, 2009). Όσο περισσότερος είναι ο χρόνος και η προσπάθεια που αφιερώνονται στην ανάλυση του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος και στην ανάπτυξη κι αξιολόγηση των στρατηγικών επιλογών, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο πεποίθησης των διοικητικών στελεχών ότι το αποτέλεσμα της διαδικασίας θα είναι θετικό (Caron *et al.*, 1987). Βάσει των παραπάνω, η βασική υπόθεση στην οποία στηρίζεται η πρακτική του στρατηγικού σχεδιασμού ορίζει ότι είναι ορθολογική η επένδυση πόρων στην ανάπτυξη καλών σχεδίων που θα βελτιώσουν σε μεγάλο βαθμό τις προοπτικές επιτυχούς εφαρμογής τους (Mintzberg, 2000).

Η ιδέα ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την επιτυχή εφαρμογή της εκάστοτε στρατηγικής, είναι ιδιαίτερα δημοφιλής. Ωστόσο, ο αριθμός των

εμπειρικών ερευνών που μελετούν τη σύνδεση μεταξύ σχεδιασμού κι εφαρμογής στους δημόσιους οργανισμούς, χρησιμοποιώντας πρωτογενή και δευτερογενή δεδομένα αυτών των οργανισμών, είναι περιορισμένος (Bryson *et al.*, 2010; Poister *et al.*, 2010). Παράλληλα, περιορισμένη προσοχή έχει αποδοθεί στις οριακές συνθήκες της σχέσης μεταξύ του επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού και της επιτυχίας της εφαρμογής της στρατηγικής. Ειδικότερα, η ενεργητική συμμετοχή των διοικητικών στελεχών στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού θεωρείται τυπικά απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί (Elbanna *et al.*, 2014), με αποτέλεσμα η συμμετοχή των διοικητικών στελεχών στο σχεδιασμό να είναι πιθανό να μετριάξει τη σύνδεση μεταξύ της ανάπτυξης της στρατηγικής και της επιτυχούς εφαρμογής της (Collier *et al.*, 2004). Παράλληλα, ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός θα μπορούσε να επιτρέψει στους δημόσιους οργανισμούς να διαχειριστούν καλύτερα την υποστήριξη από τα συμβαλλόμενα μέρη, η οποία απαιτείται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Pfeffer and Salancik, 1978). Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, καθώς το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι δημόσιοι οργανισμοί ασκεί μαζική επίδραση στη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των οργανισμών (O'Toole and Meier, 2015). Ειδικότερα, οι τρόποι με τους οποίους οι δημόσιοι οργανισμοί ανταποκρίνονται στα συμβαλλόμενα μέρη έχουν καταστεί ιδιαίτερα σημαντικοί, καθώς οι οργανισμοί χρειάζεται να κάνουν περισσότερα για να συνεργαστούν με τα διάφορα συμβαλλόμενα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία της εφαρμογής της στρατηγικής (Osborne, 2006).

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει μία σειρά οργανωσιακών δραστηριοτήτων, οι οποίες ξεκινούν με τον καθορισμό της αποστολής του οργανισμού, συνεχίζουν με την ανάπτυξη των στρατηγικών στόχων και τη διαμόρφωση των στρατηγικών και καταλήγουν στην ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων δράσης προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές εφαρμόζονται για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Ugboro *et al.*, 2011). Σε αυτή τη διαδικασία περιλαμβάνονται, επίσης, ο εντοπισμός των μελλοντικών ευκαιριών που μπορεί να εκμεταλλευτεί ο οργανισμός, οι απειλές που θα πρέπει να αποφευχθούν, η αξιολόγηση των δυνατών κι αδύνατων σημείων του οργανισμού και η δημιουργία συστημάτων ελέγχου, μέσω των οποίων θα διασφαλίζεται η πορεία του οργανισμού προς την επίτευξη των στόχων του.

Εκτός του προγραμματισμού και των διαδικασιών του στρατηγικού σχεδιασμού, η ισχυρή δέσμευση της διοίκησης του εκάστοτε οργανισμού διαδραματίζει, επίσης, ρόλο κριτικής σημασίας στην επιτυχημένη εκτέλεσή του, καθώς σηματοδοτεί τη δέσμευση του οργανισμού στο στρατηγικό σχεδιασμό (Ramanujam and Venkatraman, 1987). Η στρατηγική χρησιμοποιείται σε διάφορους φορείς και υπηρεσίες του δημόσιου τομέα για περισσότερα από 20 έτη, με το στρατηγικό σχεδιασμό, τη στρατηγική διοίκηση και άλλες προσεγγίσεις στρατηγικής να αποτελούν μέρος της εργαλειοθήκης των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής και των διοικητικών στελεχών των δημόσιων οργανισμών (Ferlie and Ongaro, 2015). Περαιτέρω, σύμφωνα με τη θεωρία της στρατηγικής διοίκησης, ο διευθύνων σύμβουλος ή η ανώτατη διοικητική ομάδα κάθε οργανισμού, είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων και πρωτοβουλιών (Vinzant and Vinzant, 1996). Κατά συνέπεια, ένας μεγάλος αριθμός διευθυνόντων συμβούλων και ανώτατων διοικητικών ομάδων έχουν αναλάβει την ευθύνη ανάπτυξης του οράματος και της αποστολής του οργανισμού και των στρατηγικών του σχεδίων καθώς και του οργανωσιακού περιβάλλοντος και των δομών, εντός των οποίων θα εκτελεστούν αποτελεσματικά οι στρατηγικές που ορίζει ο στρατηγικός σχεδιασμός (Ugboro *et al.*, 2011). Μάλιστα, ένας σημαντικός αριθμός εμπειρικών μελετών έδειξε ότι ο ρόλος του διευθύνοντος συμβούλου ή της ανώτατης διοικητικής ομάδας ενός οργανισμού είναι, όντως, κριτικής σημασίας για τον αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή του (Gerbing *et al.*, 1994; Ugboro, 1991; Hrebiniak and Joyce, 1984).

Σε μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι λειτουργούν εντός πολύπλοκων και ταχέως μεταβαλλόμενων κι ανταγωνιστικών περιβαλλόντων, η ευθύνη καθορισμού της οργανωσιακής κατεύθυνσης και η ευθύνη ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού είναι μάλλον αποκεντρωμένες και διαμοιράζονται μεταξύ της ανώτατης διοίκησης αλλά και στελεχών χαμηλότερων διοικητικών επιπέδων, ιδιαίτερα με στελέχη υπεύθυνα για την εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων (Ireland and Hitt, 1999). Μάλιστα, προκύπτει ότι η συμμετοχή στελεχών χαμηλότερων διοικητικών βαθμίδων συμβάλλει στην αύξηση της δέσμευσης και της ικανοποίησής τους αναφορικά με τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς διευκολύνει, μεταξύ άλλων, την ευρεία κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού και των διαδικασιών του από τον οργανισμό (Kim, 2002). Ακόμη και στις περιπτώσεις, κατά τις οποίες τα ανώτερα διοικητικά στελέχη διατηρούν τη

συνολική εξουσία και ευθύνη επί του στρατηγικού σχεδιασμού, η εξουσία λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε επίπεδο τμήματος, θα πρέπει να ανατίθεται στα διοικητικά στελέχη των τμημάτων ή σε κατώτερα ιεραρχικά διοικητικά στελέχη (Dean and Sharfman, 1996; Miles, 1982).

Για περισσότερες από τρεις δεκαετίες, επικρατούν κυρίως δύο οπτικές όσον αφορά στο ρόλο του στρατηγικού σχεδιασμού ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο στρατηγικής διοίκησης. Η πρώτη οπτική, η οποία εκφράζεται από τους Berry and Wechsler (1995), Gerbing *et al.* (1994) και Ansoff (1991), ορίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός επιφέρει οφέλη, στα οποία συμπεριλαμβάνονται η βελτιστοποίηση των οργανωσιακών διαδικασιών, η ενίσχυση του ηθικού, της υποκίνησης και της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού, η κατανόηση των στόχων του οργανισμού και η βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Συγκεκριμένα, οι Miller and Cardinal (1994) εντόπισαν ότι στους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός οδηγεί σε αυξημένη οικονομική απόδοση, όπως αυτή εκφράζεται μέσω των πωλήσεων, της απόδοσης επί των επενδύσεων και του κεφαλαίου. Αντίθετα, η δεύτερη οπτική εκφράζεται από το Mintzberg (1990), ο οποίος υποστήριξε ότι η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στον ιδιωτικό τομέα παρουσιάζει αδυναμίες καθώς, σε αβέβαια περιβάλλοντα, εμποδίζει την ικανότητα του οργανισμού για δημιουργική σκέψη, η οποία θεωρείται απαραίτητη προκειμένου να παραχθούν καινοτόμες ιδέες, απαραίτητες για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών εκπλήξεων (Mintzberg, 1990). Σύμφωνα με την άποψή του, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν επιτρέπει στη διοίκηση να λάβει υπόψη της άλλες πιθανές προσεγγίσεις επίλυσης των εκάστοτε προβλημάτων. Ανάλογα επιχειρήματα παρουσιάζονται και από τους Miller and Cardinal (1994), οι οποίοι επισημαίνουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι άκαμπος και αποτρέπει την υιοθέτηση σημαντικών καινοτομιών που δεν αποτελούν μέρος του σχεδιασμού.

1.4 Τα χαρακτηριστικά και η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού είναι τέσσερα και περιλαμβάνουν τα εξής (UNDP, 2010):

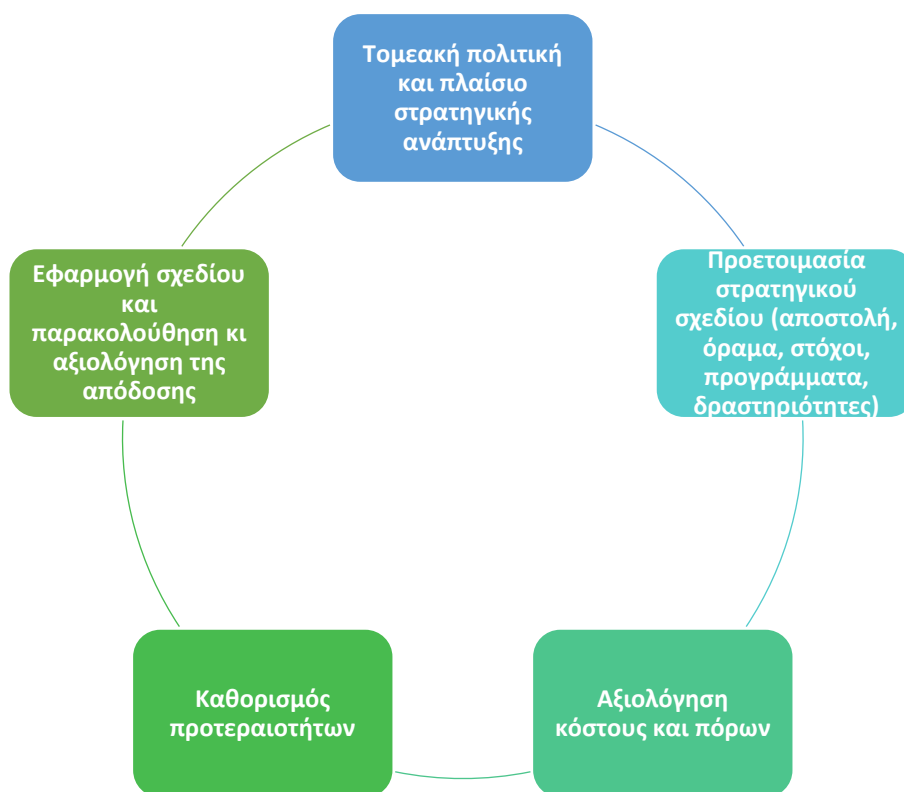
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη του το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί ο εκάστοτε οργανισμός. Ειδικότερα, ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται, σε μεγάλο βαθμό, στα αποτελέσματα της ανάλυσης του εξωτερικού

περιβάλλοντος του οργανισμού, επί του οποίου ο τελευταίος έχει μικρή μόνο επιρροή. Διαφορετικοί περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως οι δημογραφικές τάσεις, η μακροοικονομική κατάσταση, οι πολιτικές και κοινωνικές τάσεις κ.α., μπορεί να επιφέρουν σημαντικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα του οργανισμού.

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει ένα μεσοπρόθεσμο πλαίσιο για τις λειτουργίες του οργανισμού. Αναπτύσσεται, μεταξύ άλλων, με σκοπό τη διατήρηση της συνέχειας και της συνέπειας των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Το γεγονός αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη ενός σχεδίου με το μεγαλύτερο δυνατό χρονικό ορίζοντα. Παράλληλα, οι συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος απαιτούν ευελιξία, ενώ ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός περιορίζει την ακρίβεια του σχεδίου. Ως αποτέλεσμα, το χρονικό διάστημα τριών έως πέντε ετών αντιπροσωπεύει μία καλή επιλογή χρονικού πλαισίου στρατηγικού σχεδιασμού.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία δυναμική διαδικασία. Λόγω της συνεχούς μεταβολής του περιβάλλοντος και της δυσκολίας πρόβλεψης των μελλοντικών γεγονότων, ο σχεδιασμός είναι μία συνεχής διαδικασία. Κατά συνέπεια, η προσαρμογή του σχεδίου σε νέες συνθήκες εντός του περιβάλλοντος θα πρέπει να πραγματοποιείται σε ετήσια βάση.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί τη βάση της κατανομής των πόρων. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να ενσωματώνεται στη διαδικασία σχεδιασμού του προϋπολογισμού προκειμένου το σχέδιο να είναι εφικτό. Με αυτόν τον τρόπο, η τελική κατανομή των πόρων αντικατοπτρίζει τις προτεραιότητες του εκάστοτε οργανισμού.

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να περιγραφεί μέσω των εξής δέκα βασικών σταδίων (UNDP, 2010): (i) προετοιμασία στρατηγικού σχεδιασμού, (ii) στρατηγικό πλαίσιο, (iii) ορισμός του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, (iv) ανάλυση κατάστασης, (v) καθορισμός στρατηγικών στόχων, (vi) ανάπτυξη στρατηγικών προγραμμάτων, (vii) καθορισμός του κόστους και σύνδεση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού με τη διαδικασία προϋπολογισμού, (viii) καθορισμός δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης, (ix) καθορισμός κριτηρίων που θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των δραστηριοτήτων προτεραιότητας και (x) ανάπτυξη πλάνων δράσης (τριετή και ετήσια πλάνα) (UNDP, 2010). Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία κυκλική

διαδικασία και κάθε ένα από τα προαναφερόμενα στάδια, εφαρμόζεται, ως ένα βαθμό, σε ετήσια βάση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απαιτείται η αλλαγή όλων των στοιχείων του σχεδίου σε ετήσια βάση. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το όραμα και η αποστολή ενός δημόσιου οργανισμού αλλάζουν μόνο όταν υφίσταται εντολή αλλαγής. Επιπλέον, εάν οριστούν σωστά, οι στρατηγικοί στόχοι μπορεί να παραμείνουν αναλλοίωτοι για αρκετά χρόνια. Τα προγράμματα και οι δραστηριότητες, ενδέχεται να μεταβληθούν μερικώς κατά τη διάρκεια ενός κύκλου σχεδιασμού καθώς επηρεάζονται από διάφορες διαδικασίες, οι οποίες μπορεί να επιβάλλουν αλλαγή στη δυναμική της εφαρμογής τους (UNDP, 2010). Παράλληλα, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό των προτεραιοτήτων μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τις αλλαγές των πολιτικών, των πόρων κλπ. Το σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 1) παρουσιάζει τη διαδικασία του σχεδιασμού και την κυκλική του φύση.



Σχήμα 1.1

Διαδικασία σχεδιασμού και η κυκλική του φύση

Πηγή: UNDP, 2010

1.5 Ανακεφαλαίωση

Οι έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού φέρουν ιδιαίτερη σημασία για όλους τους οργανισμούς, είτε πρόκειται για οργανισμούς του δημοσίου, είτε πρόκειται για οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Κατ' επέκταση, έχουν προσελκύσει σε μεγάλο βαθμό το ενδιαφέρον των ερευνητών, με αποτέλεσμα να έχουν διατυπωθεί πλήθος ορισμοί επί αυτών. Ένας από τους πρώτους ορισμούς της έννοιας της στρατηγικής διατυπώθηκε από το Chandler (1962) και ορίζει τη στρατηγική ως τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μίας επιχείρησης, την υιοθέτηση των δράσεων και την κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Ως προς το στρατηγικό σχεδιασμό, η διεθνής βιβλιογραφία τον περιγράφει ως τη διαδικασία, μέσω της οποίας οι οργανισμοί θέτουν μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις και αναπτύσσουν κι εφαρμόζουν στρατηγικές για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους, λαμβάνοντας υπόψη τους παράγοντες του σχετικού εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντός τους (Hax and Majluf, 1990). Πρόκειται για μία δυναμική διαδικασία, η οποία λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργεί ο εκάστοτε οργανισμός και παρέχει ένα μεσοπρόθεσμο πλαίσιο για τις λειτουργίες του τελευταίου, αποτελώντας τη βάση της κατανομής των πόρων του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνιστά μία διαδικασία κυκλικής φύσης, τα στάδια της οποίας εφαρμόζονται συνήθως σε ετήσια βάση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι απαιτείται η αλλαγή όλων των στοιχείων του σχεδίου σε ετήσια βάση.

Σε κάθε περίπτωση, ο στρατηγικός σχεδιασμός επιφέρει οφέλη, στα οποία συμπεριλαμβάνονται η βελτιστοποίηση των οργανωσιακών διαδικασιών, η ενίσχυση του ηθικού, της υποκίνησης και της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού, η κατανόηση των στόχων του οργανισμού και η βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Ωστόσο, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι πάντοτε επιτυχής, καθώς σε αβέβαια περιβάλλοντα, εμποδίζει την ικανότητα του οργανισμού για δημιουργική σκέψη, η οποία θεωρείται απαραίτητη προκειμένου να παραχθούν καινοτόμες ιδέες, απαραίτητες για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών εκπλήξεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

2.1 Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα εξετάζει τη διαδικασία της ανάπτυξης κι εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από σχετικές μελέτες της διεθνούς βιβλιογραφίας. Ειδικότερα, στην υπο-ενότητα 2.2 περιγράφεται αναλυτικά το πλαίσιο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και τα χαρακτηριστικά αυτού, ενώ διατυπώνεται ο ορισμός της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Η υπο-ενότητα 2.3 αναφέρεται στη διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού. Αναλυτικότερα, γίνεται αναφορά σε ορισμούς της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως έχουν διατυπωθεί από διάφορους συγγραφείς, ενώ περιγράφονται αναλυτικά: (i) οι προσεγγίσεις της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, (ii) η σπουδαιότητα της συνεχούς βελτίωσης της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού και (iii) οι εσωτερικοί κι εξωτερικοί παράγοντες ελέγχου της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού.

2.2 Πλαίσιο λήψης στρατηγικών αποφάσεων

Σύμφωνα με τους Mintzberg *et al.* (1976), μία στρατηγική απόφαση μπορεί να οριστεί ως μία απόφαση που είναι σημαντική με όρους δράσης που αναλαμβάνονται, πόρων που δεσμεύονται ή συνδυασμού των δύο. Τέτοιου είδους ορισμοί επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία των οργανισμών (Elbanna and Child, 2007; Walters and Bhuian, 2004). Πρόκειται για αποφάσεις που διαμορφώνονται κι εφαρμόζονται σε ένα πλαίσιο, στο οποίο τα διοικητικά στελέχη έχουν περιορισμένη εξουσία κι έλεγχο (Papadakis *et al.*, 2010), με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η παρακολούθηση της πορείας τους, έως ότου γίνει κατανοητό το ευρύτερο πλαίσιο (Elbanna *et al.*, 2013). Το εν λόγω πλαίσιο είναι πολύπλευρο, υπό την έννοια ότι η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων υπόκειται σε διάφορους παράγοντες, ενώ σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία επί της στρατηγικής

διοίκησης, το συγκεκριμένο πλαίσιο αναφέρεται σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών (Papadakis *et al.*, 2010), στα οποία συμπεριλαμβάνονται (Dayan *et al.*, 2012): (i) χαρακτηριστικά που αφορούν στην ανώτερη διοίκηση του οργανισμού, (ii) χαρακτηριστικά που αφορούν συγκεκριμένα τις αποφάσεις, (iii) χαρακτηριστικά που αφορούν στο περιβάλλον του οργανισμού και (iv) χαρακτηριστικά που αφορούν στον ίδιο τον οργανισμό.

Το περιβαλλοντικό πλαίσιο αναφέρεται στο εξωτερικό περιβάλλον (περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά), το οργανωτικό πλαίσιο αναφέρεται στο εσωτερικό περιβάλλον (χαρακτηριστικά του οργανισμού), τα χαρακτηριστικά της ανώτερης διοίκησης αναφέρονται στα χαρακτηριστικά των υπευθύνων λήψης των αποφάσεων σε ατομική ή συλλογική βάση και στις δυναμικές που αναπτύσσονται μεταξύ τους και τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας λήψης αποφάσεων αναφέρονται στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των διαδικασιών που ακολουθούνται (Papadakis *et al.*, 2010). Προηγούμενες σχετικές έρευνες εξερεύνησαν και έλεγξαν τις επιπτώσεις μεμονωμένων χαρακτηριστικών, ενώ βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις ομαδοποίησαν και καθιέρωσαν διαφορετικά μέρη ενός ευρύτερου πλαισίου, από το οποίο προκύπτει η επίδρασή τους στις διαδικασίες και τα αποτελέσματα των στρατηγικών αποφάσεων (Shepherd and Rudd, 2014).

Η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας μία στρατηγική απόφαση λαμβάνεται και εφαρμόζεται, δηλαδή αναφέρεται στην απόφαση που οδηγεί στην επιλογή των στόχων και των μέσων και στον τρόπο, με τον οποίον τα μέσα εφαρμόζονται επιτυχώς (Elbanna, 2006). Η λήψη της απόφασης αφορά στον τρόπο με τον οποίον λαμβάνεται η απόφαση, ενώ η εφαρμογή αφορά στον τρόπο με τον οποίον η απόφαση εφαρμόζεται στην πράξη (Elbanna, 2006). Παράλληλα, τα αποτελέσματα της απόφασης αναφέρονται στις σκόπιμες και ακούσιες συνέπειες της διαδικασίας στρατηγικών αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της απόφασης είναι τα αποτελέσματα της λήψης και της εφαρμογής της απόφασης και αντιπροσωπεύουν τις άμεσες οργανωτικές και κοινωνικές συνέπειες της δραστηριότητας της απόφασης.

2.2.1 Χαρακτηριστικά της ανώτερης διοίκησης

Το πλαίσιο των χαρακτηριστικών της ανώτερης διοίκησης, αναφέρεται στις ιδιότητες της ανώτερης ομάδας διοίκησης, ως τον κυρίαρχο συνασπισμό των ανώτερων διοικητικά στελεχών, τα οποία έχουν την ευθύνη για τον καθορισμό της συνολικής κατεύθυνσης του οργανισμού (Shepherd and Rudd, 2014). Το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης θέτει τα όρια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και το τελικό αποτέλεσμα των αποφάσεων διαμορφώνεται από την ομάδα της ανώτερης διοίκησης (Child, 1997). Διάφορες μελέτες έχουν υιοθετήσει μία οπτική στρατηγικής επιλογής και στρατηγικής ως πράξης προκειμένου να διερευνήσουν την επιρροή της ομάδας ανώτερης διοίκησης στις διαδικασίες στρατηγικών αποφάσεων (Elbasha and Wright, 2017; Jansen *et al.*, 2011; Ericson, 2010). Ωστόσο, άλλες έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά της ομάδας ανώτερης διοίκησης μπορεί να μην επηρεάζουν τη διαδικασία στρατηγικών αποφάσεων ή ότι η επιρροή τους είναι ασθενής, σε σύγκριση με άλλα χαρακτηριστικά (Lyles and Mitroff, 1980). Σε κάθε περίπτωση, η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρεται στα δημογραφικά και στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των υπευθύνων λήψης των αποφάσεων εντός ενός οργανισμού.

Σε επίπεδο δημογραφικών χαρακτηριστικών, διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, ο χρόνος προϋπηρεσίας και η εκπαίδευση των στελεχών της ανώτερης διοίκησης έχουν αποτελέσει αντικείμενο προηγούμενων ερευνών (Elbanna, 2018). Κάποιες έρευνες μελέτησαν τις επιπτώσεις τέτοιου είδους μεμονωμένων δημογραφικών χαρακτηριστικών στη διαδικασία στρατηγικών αποφάσεων, ενώ άλλες εκτίμησαν την ποικιλομορφία των δημογραφικών χαρακτηριστικών της ομάδας ανώτερης διοίκησης, η οποία αναφέρεται στο βαθμό δημογραφικής ετερογένειας των μελών της ομάδας ανώτερης διοίκησης. Μάλιστα, όσο μεγαλύτερη είναι η δημογραφική ποικιλομορφία της ομάδας ανώτερης διοίκησης, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα αξιοποίησης πολλαπλών πηγών πληροφόρησης και οπτικών από τα μέλη της ομάδας κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Dutton and Duncan, 1987). Σε αυτό το σημείο, κάποιιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ποικιλομορφία μεταξύ των μελών της ομάδας ανώτερης διοίκησης σχετίζεται θετικά με την απόδοση του οργανισμού (Wiersema and Bantel, 1992),

ωστόσο η ποικιλομορφία συνοδεύεται από κόστος καθώς καθιστά δυσκολότερη την επικοινωνία και αυξάνει τις συγκρούσεις και την πολιτική συμπεριφορά (Elbanna, 2009).

Σε επίπεδο ηλικίας, τα μεγαλύτερα ηλικιακά διοικητικά στελέχη προκύπτει ότι αποφεύγουν περισσότερο τον κίνδυνο σε σύγκριση με τα νεότερα ηλικιακά διοικητικά στελέχη, ενώ τείνουν σε περισσότερο σταδιακές αποφάσεις σχετικά με τους οργανισμούς τους (Wiersema and Bantel, 1992). Όμοια, οι Greening and Johnson (1996) υποστηρίζουν ότι τα νεότερα ηλικιακά διοικητικά στελέχη τείνουν να υιοθετούν περισσότερο αναλυτικές ή λογικές προσεγγίσεις κατά τη λήψη κι εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων, ενώ οι Francioni *et al.* (2015) εντοπίζουν μικτά αποτελέσματα, καθώς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η ηλικία δε σχετίζεται με τη διάσταση της λογικής στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, αλλά σχετίζεται αρνητικά με την πολιτική συμπεριφορά αυτής της διαδικασίας. Όσον αφορά στο χρόνο, αυτός συνδέεται με την απόδοση του οργανισμού, την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνου από την πλευρά της ομάδας ανώτερης διοίκησης (Henderson *et al.*, 2006) και μπορεί να αναφέρεται στο χρόνο συμμετοχής στην ομάδα ανώτερης διοίκησης, στο χρόνο κατοχής συγκεκριμένης θέσης εργασίας, στο χρόνο εργασίας στον ίδιο οργανισμό ή στην ίδια βιομηχανία κλπ. Σε κάθε περίπτωση, εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν ότι ο χρόνος, όπως η ηλικία, αυξάνουν την ακαμψία (Greening and Johnson, 1996). Παράλληλα, οι Fredrickson and Iaquinto (1989) και οι Goll and Rasheed (2005) καταλήγουν ότι τα στελέχη που χαρακτηρίζονται από μακρά χρονικά διαστήματα παραμονής στην εταιρία, στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, στην ομάδα διοίκησης κλπ, χαρακτηρίζονται από περισσότερο λογικές προσεγγίσεις λήψης αποφάσεων. Ως προς το χαρακτηριστικό της εμπειρίας, στα πλαίσια της έρευνας επί της διαδικασίας στρατηγικών αποφάσεων, δύο όψεις της εμπειρίας θεωρούνται σημαντικές: (i) η έκταση της εμπειρίας και (ii) ο τύπος της εμπειρίας. Οι Clark and Maggitti (2012) εντόπισαν ότι η εμπειρία των ανώτερων διοικητικών στελεχών, όπως μετράται από τον αριθμό των βιομηχανιών για τις οποίες έχουν εργαστεί, δεν οδηγεί σε μεγαλύτερη δραστηριότητα, ενώ οι Francioni *et al.* (2015) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία του διευθύνοντος συμβούλου, είτε ως προς τη διάσταση της πολιτικής συμπεριφοράς, είτε ως προς τη διάσταση της λογικής, δεν επηρεάζει τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, στην περίπτωση των Ιταλικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τα παραπάνω υποδεικνύουν ότι ο ρόλος της έκτασης της εμπειρίας φέρει δύο όψεις, όσον αφορά στην

ερμηνεία των χαρακτηριστικών της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων και των αποτελεσμάτων της. Όσον αφορά στον τύπο της εμπειρίας, υφίσταται βιβλιογραφία που υποστηρίζει την άποψη ότι αυτός επηρεάζει τις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Hitt and Ireland, 1986), ωστόσο είναι περιορισμένη. Τέλος, σχετικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των στελεχών της ανώτερης διοίκησης, οι Goll and Rasheed (2005) υποστηρίζουν ότι, εφόσον η εκπαίδευση της διοίκησης επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην εφαρμογή αναλυτικών τεχνικών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα εκπαιδευμένα στελέχη αρχικά βασίζονται σε λογικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, παρά σε άλλες προσεγγίσεις. Οι Clark and Maggitti (2012) εντόπισαν ότι το επίπεδο εκπαίδευσης συνδέεται θετικά με την ταχύτητα λήψης των αποφάσεων, μέσω της δραστηριότητας της ομάδας, ενώ οι Francioni *et al.* (2015) εντόπισαν ότι όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της λογικής στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Εάν τα παραπάνω ληφθούν παράλληλα υπόψη, το εκπαιδευτικό επίπεδο διαδραματίζει προεξέχοντα ρόλο στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων και η επίδρασή του στα αποτελέσματα της απόφασης εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας.

Η δεύτερη κατηγορία χαρακτηριστικών της ανώτερης διοίκησης, η οποία επηρεάζει τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, στα οποία συμπεριλαμβάνονται το σημείο ελέγχου, η ανάγκη επίτευξης και η τάση ανάληψης κινδύνου. Το σημείο ελέγχου έχει συνδεθεί σε προγενέστερες έρευνες, με διάφορα αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων της οργανωσιακής απόδοσης, της καινοτομίας συμπεριφοράς και των εξαγωγικών συμπεριφορών (Halikias and Panayotopoulou, 2003). Οι Miller and Toulouse (1986) εξήγησαν ότι οι επιχειρήσεις με εσωτερικούς διευθύνοντες συμβούλους τάσσονται υπέρ των αποκεντροποιημένων διαδικασιών λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ενώ οι Cheng *et al.* (2010) υποστήριξαν ότι δεν υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του σημείου ελέγχου και της λογικής στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Η ανάγκη επίτευξης, η οποία αντικατοπτρίζει την τάση των διοικητικών στελεχών να ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους και να επιτυγχάνουν, είναι το δεύτερο σημαντικό χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς τους. Βάσει της επιθυμίας τους να ελέγχουν το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν, τα διοικητικά στελέχη τάσσονται υπέρ της δομικής συγκέντρωσης και δίνουν έμφαση σε επίσημες διαδικασίες λήψης

στρατηγικών αποφάσεων (Lewin and Stephens, 1994). Οι Miller *et al.* (1988) υποστηρίζουν ότι η έντονη ανάγκη των διοικητικών στελεχών για επιτυχία, οδηγεί τα στελέχη να προσπαθούν για τους στόχους τους με ένα συστηματικό τρόπο, με αποτέλεσμα να υιοθετούν περισσότερο λογικές προσεγγίσεις, όμως άλλοι συγγραφείς, οι οποίοι μελέτησαν τις Ιταλικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Francioni *et al.*, 2015), δε μπόρεσαν να υποστηρίξουν τα παραπάνω ευρήματα, αντιθέτως, εντόπισαν μία θετική επίδραση της ανάγκης για επίτευξη στην πολιτική συμπεριφορά. Όσον αφορά στην τάση ανάληψης κινδύνου, οι Gilley *et al.* (2002) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ανάληψη κινδύνου από την ομάδα ανώτερης διοίκησης και η απόδοση του οργανισμού συνδέονται θετικά, σε ένα περισσότερο σταθερό παρά δυναμικό πλαίσιο. Τέλος, οι Francioni *et al.* (2015) εντόπισαν ότι η στάση των διοικητικών στελεχών έναντι του κινδύνου επηρεάζει θετικά τη λογική τους και την πολιτική τους συμπεριφορά.

2.2.2 Χαρακτηριστικά των αποφάσεων

Οι Hutzschenreuter and Kleindienst (2006) επισημαίνουν ότι ο ρόλος των παραγόντων που σχετίζονται με τις αποφάσεις, στη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, δεν έχει λάβει ιδιαίτερη προσοχή από τους ακαδημαϊκούς, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η γενίκευση των αποτελεσμάτων προηγούμενων σχετικών ερευνών. Στη συνέχεια, αναλύονται τα χαρακτηριστικά της σπουδαιότητας της απόφασης, της αβεβαιότητας και του κινήτρου, δεδομένου ότι αποτελούν χαρακτηριστικά που έχουν μελετηθεί εκτενώς στα πλαίσια της σχετικής βιβλιογραφίας (Nooraie, 2008).

Σε επίπεδο σπουδαιότητας της απόφασης, κάποιες στρατηγικές αποφάσεις είναι περισσότερο σημαντικές από άλλες (Shepherd and Rudd, 2014), με αποτέλεσμα οι υπεύθυνοι λήψης των αποφάσεων να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις με διαφορετικό τρόπο λόγω των περιορισμών στο χρόνο και την προσοχή τους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, σύμφωνα με τη συμβατική σοφία, για στρατηγικές αποφάσεις που είναι πιθανό να επηρεάσουν σημαντικά το μέλλον του οργανισμού, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συλλέγουν μεγάλο όγκο πληροφοριών και να εφαρμόζουν δομημένες και ποσοτικές τεχνικές κατά την ανάλυση των εν λόγω πληροφοριών. Ουσιαστικά, όσο μεγαλύτερη θεωρείται η σπουδαιότητα μίας απόφασης, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της λογικής που εφαρμόζεται κατά τη διαδικασία λήψης της απόφασης. Οι μελέτες που υποστηρίζουν

τον προαναφερόμενο ισχυρισμό είναι περιορισμένες (Nooraie, 2008; Judge and Miller, 1991), ωστόσο, οι Dean and Sharfman (1993) εντόπισαν ότι η λογική και η σπουδαιότητα της απόφασης δε συνδέονται μεταξύ τους. Όμοια, οι Elbanna and Fadol (2016) αναφέρουν την απουσία σημαντικής σχέσης μεταξύ της σπουδαιότητας της απόφασης και της διαίσθησης.

Παράλληλα, η διαδικασία λήψης αποφάσεων χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα (Noorderhaven, 1995), η οποία υφίσταται όταν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αντιμετωπίζουν πολύπλοκα και νέα προβλήματα, παράλληλα με ασαφείς σχέσεις μεταξύ των μέσων και των σκοπών (Sharfman and Dean, 1997). Αν και η αβεβαιότητα της απόφασης αυξάνει τη χρήση πολιτικής συμπεριφοράς (Papadakis *et al.*, 1998) και διαίσθησης (Elbanna and Fadol, 2016) στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, έχουν διατυπωθεί δύο απόψεις σχετικά με την επίδρασή της στη λογική. Σύμφωνα με την πρώτη άποψη, εάν η απόφαση περιλαμβάνει υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας, τα διοικητικά στελέχη θα εφαρμόσουν λογικές διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, καθώς ο μόνος τρόπος περιορισμού της αβεβαιότητας είναι η συλλογή και η ανάλυση μεγάλου όγκου πληροφοριών από το εξωτερικό κι εσωτερικό περιβάλλον (Bourgeois and Eisenhardt, 1988). Σύμφωνα με τη δεύτερη άποψη, η αβεβαιότητα μίας απόφασης περιορίζει τη λογική κατά τη λήψη της απόφασης (Dean and Sharfman, 1993). Η αβεβαιότητα περιορίζει τον ορθολογισμό κατά τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Butler, 2002) και αυξάνει τη χρήση της διαίσθησης (Elbanna *et al.*, 2013).

Το τρίτο χαρακτηριστικό, το κίνητρο της απόφασης, απασχόλησε ένα μεγάλο αριθμό ερευνητών, οι οποίοι αναρωτήθηκαν εάν το κίνητρο της στρατηγικής απόφασης λειτουργεί ως απάντηση σε μία ευκαιρία ή σε μία απειλή/κρίση (Shepherd and Rudd, 2014). Τα διοικητικά στελέχη αντιδρούν διαφορετικά εάν η απόφαση υποκινείται από μία ευκαιρία ή μία κρίση (Hurt and Abebe, 2015). Το κίνητρο της απόφασης επηρεάζει διάφορες πτυχές της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων, όπως το ποιος εμπλέκεται στη διαδικασία, πώς, πότε και τον όγκο των πόρων που απαιτούνται (Fiegeneger, 2005), ωστόσο τα σχετικά αποτελέσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας δεν παρουσιάζουν συνοχή και είναι δύσκολο να γενικευθούν (Elbanna and Child, 2007).

2.2.3 Χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και τα χαρακτηριστικά του κατευθύνουν τις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Le Bris *et al.*, 2019). Μεταξύ των βασικότερων χαρακτηριστικών του συμπεριλαμβάνονται ο εξωτερικός έλεγχος, η περιβαλλοντική αβεβαιότητα και η περιβαλλοντική εχθρότητα.

Ο εξωτερικός έλεγχος αναφέρεται στην επιρροή εξωτερικών παραγόντων, όπως οι κυβερνητικοί φορείς, τα εργατικά σωματεία, οι πιστωτές, οι πελάτες ή προμηθευτές, στις δραστηριότητες του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Child *et al.*, 2010). Η υπόθεση στην περίπτωση αυτής της οπτικής είναι ότι οποιοσδήποτε οργανισμός, ως μέρος ενός μεγαλύτερου κόσμου, είναι ένα ανοικτό κοινωνικό σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά με άλλα μέρη (Hickson *et al.*, 1986). Όταν οι στρατηγικές αποφάσεις ελέγχονται από εξωτερικά μέρη, οι υπεύθυνοι λήψης των αποφάσεων προσπαθούν να πείσουν αυτούς που έχουν τον έλεγχο, ότι η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι ορθολογική και ότι οι επιλογές τους είναι έγκυρες (Langley, 1989). Ωστόσο, οι Dean and Sharfman (1993) εντόπισαν ότι ο εξωτερικός έλεγχος περιορίζει τον ορθολογισμό, πιθανώς επειδή ο εξωτερικός έλεγχος δε μπορεί να παρέχει στους οργανισμούς τη διοικητική διακριτικότητα που απαιτείται για την υιοθέτηση του ορθολογισμού στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων (Greenwood *et al.*, 2010).

Παράλληλα, η περιβαλλοντική αβεβαιότητα συνιστά το συνδυασμό των δύο διαστάσεων του δυναμισμού και της πολυπλοκότητας. Διάφοροι ακαδημαϊκοί έχουν υπογραμμίσει τις δυσκολίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων σε δυναμικές ή ιδιαίτερα περίπλοκες καταστάσεις (Le Bris *et al.*, 2019). Κάποιοι εξ' αυτών αναφέρθηκαν στην επίδραση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας στη σχέση μεταξύ των επιδράσεων της διαδικασίας λήψης στρατηγικών αποφάσεων και της απόδοσης του οργανισμού. Ωστόσο, τα αποτελέσματα δεν είναι συνεπή καθώς άλλες έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο ορθολογισμός οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα σε σταθερά περιβάλλοντα (Hough and White, 2003), ενώ άλλες έρευνες υποστηρίζουν το αντίθετο (Elbanna *et al.*, 2013). Συνολικά, προγενέστερες σχετικές μελέτες υποστηρίζουν ότι η αβεβαιότητα μπορεί να μετριάσει θετικά, αρνητικά ή καθόλου, τις επιδράσεις του ορθολογισμού στην απόδοση ενός οργανισμού. Η ερμηνεία των εν λόγω αντικρουόμενων συμπερασμάτων είναι δυνατή

μέσω διαφόρων πιθανών μεθοδολογικών ή ουσιαστικών λόγων (Dayan *et al.*, 2012). Σχετικά πρόσφατα, οι Klingebiel and De Meyer (2013) πρότειναν ότι οι διαφορές στην επίγνωση και την αβεβαιότητα μπορούν να ερμηνεύσουν την παρατηρούμενη διακύμανση στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων κατά την εφαρμογή, δηλαδή η προσαρμογή υπόκειται στην επιλεκτικότητα, την προθυμία και την επιμέλεια. Η έρευνά τους υποδηλώνει ότι η βεβαιότητα ενός μελλοντικού γεγονότος και η γνώση αυτού του γεγονότος από τους υπεύθυνους λήψης στρατηγικών αποφάσεων, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο κατά πόσο η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων καθίσταται ιδιαίτερα ορθολογική ή όχι.

Το τελευταίο σημαντικό χαρακτηριστικό του περιβάλλοντος ενός οργανισμού είναι η περιβαλλοντική εχθρότητα, η οποία αναφέρεται στην ικανότητα του περιβάλλοντος να υποστηρίξει τη δραστηριότητα του οργανισμού (Dess and Beard, 1984). Οι Mitchell *et al.* (2011) εντόπισαν ότι σε εχθρικά περιβάλλοντα, οι υπεύθυνοι λήψης των στρατηγικών αποφάσεων, οι οποίοι διαθέτουν ευρεία μεταγνωστική εμπειρία, είναι λιγότερο συνεπείς στη λήψη αποφάσεων. Διάφορες έρευνες δείχνουν ότι η περιβαλλοντική εχθρότητα δρα με σκοπό να περιορίσει τις επιδράσεις των διαδικασιών λήψης στρατηγικών αποφάσεων στα αποτελέσματα του οργανισμού (Elbanna *et al.*, 2013). Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι Papadakis *et al.* (1998) αναφέρουν ότι η εχθρότητα και η διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων δε συνδέονται άμεσα μεταξύ τους, καθίσταται σαφές ότι και σε αυτήν την περίπτωση, τα συμπεράσματα δε δύναται να γενικευθούν.

2.2.4 Χαρακτηριστικά του οργανισμού

Ένα πλήθος οργανωτικών παραγόντων επηρεάζουν τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στα αποτελέσματα του οργανισμού. Μεταξύ αυτών, η απόδοση του οργανισμού, ως προς την οποία, η διεθνής βιβλιογραφία αναφέρει ασυνεπή ευρήματα σχετικά με τη φύση της σχέσης μεταξύ της προηγούμενης απόδοσης της επιχείρησης και του ορθολογισμού στη διαδικασία στρατηγικών αποφάσεων. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι οι Amason and Mooney (2008) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η ασθενής προγενέστερη απόδοση του οργανισμού θα αυξήσει την περιεκτικότητα των διαδικασιών στρατηγικών αποφάσεων. Οι Elbanna *et al.* (2013) εντόπισαν ότι δεν υφίσταται συσχέτιση μεταξύ της προηγούμενης απόδοσης και της

διαίσθησης, ενώ οι Francioni *et al.* (2015) εντόπισαν μία θετική σχέση μεταξύ της προηγούμενης απόδοσης και της ποιότητας του ορθολογισμού και της εφαρμογής των αποφάσεων. Μία άλλη ομάδα ερευνητών μελέτησε την επίδραση της διαδικασίας στρατηγικών αποφάσεων σε διαφορετικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως η αποτελεσματικότητα των αποφάσεων (Ji and Dimitratos, 2013), η ταχύτητα (Amason and Mooney, 2008), η δέσμευση (Parayitan and Dooley, 2009), η δημιουργικότητα (Dayan and Di Benedetto, 2011) και η απόδοση του οργανισμού (Dimitratos *et al.*, 2011).

Ένας ακόμη παράγοντας είναι το μέγεθος του οργανισμού, του οποίου η σπουδαιότητα έχει μεν αναγνωριστεί, όμως τα συμπεράσματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ του μεγέθους και των διαδικασιών στρατηγικών αποφάσεων είναι μικτά. Ο Fiegeneger (2005) υποστηρίζει ότι το μέγεθος ενός οργανισμού ενθαρρύνει το διοικητικό συμβούλιο να λάβει μέρος στη διαδικασία στρατηγικών αποφάσεων, ενώ οι Elbanna *et al.* (2013) αναφέρουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ακολουθούν λιγότερο διαισθητικές διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Οι Broutthers *et al.* (1998) υποστήριξαν ότι τα διοικητικά στελέχη στις μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαισθητικές παρά ορθολογικές διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ενώ σύμφωνα με τον Elbanna (2010), στις μεγάλες επιχειρήσεις, τα διοικητικά στελέχη στηρίζονται περισσότερο σε ορθολογιστικές προσεγγίσεις. Παράλληλα, εντοπίστηκε ότι το μέγεθος του οργανισμού επηρεάζει αρνητικά τη συμφωνία εντός της ομάδας ανώτερης διοίκησης (Jaquinto and Fredrickson, 1997).

Ο τύπος της κυριότητας ή ο εταιρικός έλεγχος είναι ένα ακόμη οργανωτικό χαρακτηριστικό, του οποίου η σχέση με τη διαδικασία λήψης στρατηγικών αποφάσεων μελετήθηκε στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι Papadakis *et al.* (1998) αναφέρθηκαν στη σημαντική επίδραση του τύπου του ελέγχου σε διάφορες πτυχές της διαδικασίας στρατηγικών αποφάσεων, ενώ ο Elbanna (2012) υποστήριξε ότι οι περισσότεροι ερευνητές θα πρέπει να εξετάζουν τον κριτικό ρόλο του τύπου της κυριότητας στη διαμόρφωση της διαδικασίας στρατηγικών αποφάσεων τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς οργανισμούς.

2.3 Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού

Αν και η ανάπτυξη μίας συνεπούς στρατηγικής είναι μία δύσκολη εργασία για οποιαδήποτε διοικητική ομάδα, η επιτυχής εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής θεωρείται ακόμη δυσκολότερη (Hrebiniak, 2006). Μία πληθώρα παραγόντων μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία, μέσω της οποίας τα στρατηγικά σχέδια μετατρέπονται σε οργανωτικές δράσεις. Σε αντίθεση με την ανάπτυξη της στρατηγικής, η εφαρμογή της στρατηγικής θεωρείται συχνά ως μία μορφή τέχνης, παρά ως επιστήμη, με αποτέλεσμα να μην προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι μετά από την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής ή μίας μεμονωμένης στρατηγικής απόφασης, μπορεί να προκύψουν διάφορες σημαντικές δυσκολίες κατά τη διάρκεια της επακόλουθης διαδικασίας εφαρμογής. Άλλωστε, όπως επισημαίνει ο Noble (1999), ακόμη και οι άριστα ανεπτυγμένες στρατηγικές μπορεί να μην καταφέρουν να συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης εάν δεν εφαρμοστούν επιτυχώς.

Στη διεθνή βιβλιογραφία δεν εντοπίστηκε ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της εφαρμογής της στρατηγικής. Ωστόσο, εντοπίζονται τρεις διακριτές αντιλήψεις του όρου: (i) η πρώτη προσέγγιση επικεντρώνεται σε μία προοπτική διαδικασίας και αντιλαμβάνεται την εφαρμογή της στρατηγικής ως μία αλληλουχία προσεκτικά σχεδιασμένων διαδοχικών βημάτων, (ii) η δεύτερη προσέγγιση αντιμετωπίζει την εφαρμογή της στρατηγικής ως μία σειρά περισσότερο ή λιγότερο συντονισμένων (αλλά συχνά παράλληλων) δράσεων κι εξετάζει αυτές τις δράσεις από μία προοπτική συμπεριφοράς και (iii) η τρίτη προσέγγιση, γνωστή ως υβριδική προοπτική, προκύπτει από το συνδυασμό της προοπτικής διαδικασίας και της προοπτικής δράσης ή συμπεριφοράς που επιχειρούν κάποιοι συγγραφείς. Ο Πίνακας 2 που ακολουθεί, παρουσιάζει συγκεντρωτικά ορισμούς της έννοιας της εφαρμογής στρατηγικής, βάσει των τριών προαναφερόμενων αντιλήψεων του όρου.

Πίνακας 2.3

Ορισμοί της εφαρμογής στρατηγικής

ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Προοπτική διαδικασίας	<i>Η εφαρμογή είναι η διαδικασία που μετατρέπει τα σχέδια σε δράσεις και διασφαλίζει ότι οι δράσεις εκτελούνται με τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι προκαθορισμένοι στόχοι του σχεδίου (Noble, 1999).</i>
	<i>Η εφαρμογή της στρατηγικής αναπαριστάται ως μία ζωντανή διαδικασία, μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις εντοπίζουν μελλοντικές ευκαιρίες (Schaap, 2006).</i>
	<i>Η εφαρμογή της στρατηγικής μπορεί να θεωρηθεί ως μία διαδικασία, που περιλαμβάνει διάφορες μορφές οργανωσιακής μάθησης, καθώς τόσο οι περιβαλλοντικές απειλές όσο και οι στρατηγικές αντιδράσεις συνιστούν πρωταρχικό έναυσμα για τη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης (Lehner, 2004).</i>
	<i>Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μία επαναληπτική διαδικασία εφαρμογής στρατηγικών, πολιτικών, προγραμμάτων και πλάνων δράσης που επιτρέπουν μία επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τους πόρους της, ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Harrington, 2006).</i>
Προοπτική συμπεριφοράς	<i>Η εφαρμογή της στρατηγικής ορίζει τις διοικητικές παρεμβάσεις που ευθυγραμμίζουν την οργανωτική αλλαγή με τη στρατηγική πρόθεση (Noble, 1999).</i>
	<i>Η εφαρμογή της στρατηγικής αναφέρεται στις δράσεις που εκκινούν εντός του οργανισμού και στις σχέσεις τους με εξωτερικά μέρη για την υλοποίηση της στρατηγικής (Homburg et al., 2004).</i>
	<i>Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μία πρακτική λειτουργία και μία, προσανατολισμένη στη συμπεριφορά του ανθρώπου, δραστηριότητα, η οποία απαιτεί εκτελεστική ηγεσία και βασικές διοικητικές δεξιότητες</i>

	<i>(Schaap, 2006).</i>
	<i>Η εφαρμογή της στρατηγικής ορίζεται λειτουργικά ως οι συμπεριφορές και δραστηριότητες ηγεσίας των ανώτερων διοικητικών στελεχών, οι οποίες μετατρέπουν ένα πλάνο εργασίας σε μία διακριτή πραγματικότητα (Schaap, 2006).</i>
Υβριδική προοπτική	<i>Στις περιπτώσεις, όπου τα σχέδια, οι στρατηγικές, οι τεχνολογίες ή τα προγράμματα είναι σημαντικά νέα για την επιχείρηση, η εφαρμογή της στρατηγικής φαίνεται να περιλαμβάνει οργανωτικό σχεδιασμό κι αναδιαμόρφωση, δηλαδή επανασχεδιασμό της δομής, των συστημάτων, των διαδικασιών, των ανθρώπων και των ανταμοιβών εντός του οργανισμού (Sashittal and Wilemon, 1996).</i>
	<i>Η εφαρμογή της στρατηγικής θεωρείται ως μία διαδικασία προσανατολισμένη στη δράση, η οποία απαιτεί διαχείριση κι έλεγχο (Sashittal and Wilemon, 1996).</i>
	<i>Η εκτέλεση της στρατηγικής ορίζεται ως η βήμα-βήμα εφαρμογή των διαφόρων δραστηριοτήτων που συνθέτουν την ανεπτυγμένη στρατηγική λήψης αποφάσεων. Η εκτέλεση της στρατηγικής μπορεί, επίσης, να αντιμετωπιστεί ως μία γνωστική διαδικασία (Singh, 1998).</i>

2.3.1 Προσεγγίσεις εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού

Μία εκ των προσεγγίσεων εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση, στα πλαίσια της οποίας χρησιμοποιείται ένας αριθμός μηχανισμών ελέγχου για να βοηθηθεί η εφαρμογή (Delisle, 2015; Ali and Hadi, 2012). Η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση περιλαμβάνει την ανάπτυξη της στρατηγικής από την ανώτερη διοίκηση του οργανισμού και την ανάθεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων της διαδικασίας εφαρμογής της στρατηγικής, σε μεμονωμένους εργαζομένους εντός του οργανισμού (Speculand, 2014). Η εφαρμογή της στρατηγικής συχνά, γίνεται αντιληπτή ως συγκεντρωτική, με το διευθύνοντα σύμβουλο ή ανώτερα διοικητικά στελέχη να είναι

υπεύθυνα για την ανάπτυξη νέων στρατηγικών και την επιβολή αυτών στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού (Miller, 1997). Ένας αριθμός πλαισίων είναι διαθέσιμα για την υποβοήθηση της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, τα οποία παρουσιάζουν ένα εύρος βοηθητικών μεθόδων (Young *et al.*, 2012; Al-Khourī, 2014; Ali and Hadi, 2012). Οι εν λόγω μέθοδοι αναφέρονται ως μοχλοί και περιλαμβάνουν την οργανωτική δομή, τη χρήση συστημάτων ανταμοιβών, την αποτελεσματική αξιοποίηση του προσωπικού στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, την ανάπτυξη μίας κουλτούρας εντός του οργανισμού που αποδέχεται τις αλλαγές και τη χρήση συστημάτων ελέγχου.

Παρά τα πλεονεκτήματα της από πάνω προς τα κάτω προσέγγισης, εντοπίζονται περιορισμοί. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να εξακολουθήσουν να εμπλέκονται στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και αυτή η προσέγγιση θα μπορούσε να οδηγήσει σε χαμηλό βαθμό δέσμευσης από την πλευρά των εργαζομένων. Προκειμένου να είναι επιτυχής η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, απαιτείται η υποστήριξη πολλών υπαλλήλων και υπαλλήλων διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων εντός του οργανισμού (Ivancic, 2013). Κατά συνέπεια, είναι σημαντική η έγκριση και η δέσμευση των εργαζομένων κατά την ανάπτυξη μίας νέας στρατηγικής (Pallares Blasco, 2014; Wery and Waco, 2004). Όταν οι εργαζόμενοι αντιτίθενται στην εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου, προκαλούν εμπόδια και καθυστερήσεις που απαιτούν τη διαπραγμάτευση της διοίκησης προκειμένου να είναι επιτυχής η νέα στρατηγική (Rajasekar, 2014; Van Der Maas, 2008). Οι καθυστερήσεις στην εφαρμογή μίας στρατηγικής μπορούν να περιορίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού ή να αναστατώσουν τη γενικότερη λειτουργία του (Reid, 1989). Η εν λόγω κριτική οδήγησε ένα σημαντικό αριθμό ερευνητών να εκφραστούν υπέρ της προώθησης της από κάτω προς τα πάνω προσέγγισης εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, η οποία ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη συμμετοχή των μελών ενός οργανισμού.

Πρόκειται για μία προσέγγιση που μπορεί να αποβεί περισσότερο χρήσιμη καθώς τα μέλη του οργανισμού θα έχουν μεγαλύτερη δέσμευση απέναντι σε αυτόν και κατά συνέπεια θα έχουν κίνητρο υπέρ της επιτυχίας του οργανισμού (Kralewski, 2012). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η αποτυχία της εφαρμογής ενός στρατηγικού σχεδίου οφείλεται, συχνά, στην έλλειψη δέσμευσης ή συμμετοχής κατά τη διαδικασία της αρχικής ανάπτυξης του στρατηγικού σχεδίου (Ali and Hadi, 2012). Τα διοικητικά στελέχη θα είναι

περισσότερο επιτυχή στην εφαρμογή μίας στρατηγικής ή μίας απόφασης, εφόσον οι εργαζόμενοι τους είναι συνεργάσιμοι και υποστηρικτικοί. Εάν οι εργαζόμενοι δε συμμετέχουν στην ανάπτυξη μίας στρατηγικής, είναι λιγότερο πιθανό να υποστηρίξουν την εφαρμογή της. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι και τα μέσα διοικητικά στελέχη συμμετέχουν στη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου, καθίσταται ευκολότερο για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να ευθυγραμμίσουν τους στόχους των εργαζομένων και τους στόχους του οργανισμού, καθώς οι εν λόγω στόχοι κινητοποιούν και τα δύο προαναφερόμενα μέρη (Guth and MacMilan, 1986). Εάν οι στόχοι των εργαζομένων δε συμβαδίζουν με τη στρατηγική, είναι λιγότερο πιθανό για τους εργαζόμενους να την υποστηρίξουν, με αποτέλεσμα το επίπεδο επιτυχίας κατά την εφαρμογή της θα είναι χαμηλό.

Εναλλακτικά, ο Kralowski (2012) παρουσιάζει μία από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση της ανάπτυξης στρατηγικής, η οποία δεν απαιτεί τη συμμετοχή των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Οι στρατηγικές αναπτύσσονται, συχνά, ως απάντηση στη γνώση από τη λειτουργία και τα μέσα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού. Τα συγκεκριμένα στελέχη είναι αυτά που θα εντοπίσουν τα ελαττώματα μίας στρατηγικής που σχεδιάστηκε από την ανώτερη διοίκηση, με αποτέλεσμα η συμμετοχή τους να είναι κριτικής σημασίας (Brenes *et al.*, 2008; Crittenden and Crittenden, 2008). Περαιτέρω, η από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση υπογραμμίζει και αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα του προσωπικού των κατώτερων και μέσων ιεραρχικά επιπέδων στην ανάπτυξη στρατηγικών (Ivancic, 2013).

Παράλληλα, ενδέχεται να υπάρξει ένας μεγάλος αριθμός ελαττωμάτων σε μία ανεπτυγμένη στρατηγική εάν οι εργαζόμενοι που διαθέτουν τις απαιτούμενες σχετικές γνώσεις, δε συμμετείχαν στην ανάπτυξή της (Ali and Hadi, 2012). Χωρίς τη δική τους εξειδίκευση, είναι πιθανό η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου να είναι ανεπιτυχής (Ali and Hadi, 2012). Όσο νωρίτερα οι εν λόγω εργαζόμενοι συμμετέχουν στο στάδιο της ανάπτυξης της στρατηγικής, τόσο καταλληλότερη θα είναι η αναπτυσσόμενη στρατηγική (Hrebiniak, 2013). Κατά συνέπεια, αυτοί που επηρεάζονται από τη στρατηγική που αναπτύσσεται, θα πρέπει να καλούνται να συμμετέχουν στην ανάπτυξή της (Juergensen, 2007). Μάλιστα, η συμμετοχή τους θα πρέπει να ενθαρρύνεται καθ' όλη τη διάρκεια της συνολικής διαδικασίας, ενώ θα πρέπει να επισημαίνεται η εγκυρότητα της συμβολής τους (Kralowski, 2012).

2.3.2 Συνεχής βελτίωση της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδίου

Προκειμένου να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, μία επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει τη βελτίωση των στρατηγικών της, των προϊόντων και υπηρεσιών της σε συνεχή βάση (Evans and Alire, 2013). Παρά την αναγνώριση του γεγονότος ότι απαιτείται συνεχής βελτίωση, η τελευταία προκαλεί δυσκολίες σε πολλούς οργανισμούς. Ένα μοντέλο συνεχούς βελτίωσης μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση αυτών των δυσκολιών, ωστόσο απαιτείται και πάλι επιμονή και υπομονή. Η βελτίωση ενός οργανισμού δε θα πραγματοποιηθεί γρήγορα, κατά συνέπεια απαιτείται χρόνος προκειμένου τα μέλη του οργανισμού να παρατηρήσουν την πρόοδο που συντελείται. Η συνεχής βελτίωση μπορεί να αποβεί επωφελής, καθώς βοηθά στην ανάπτυξη μίας αρμονικής σχέσης μεταξύ των σκοπών και στόχων της επιχείρησης, οι οποίοι συχνά αναφέρονται ως η στρατηγική της επιχείρησης, των σχεδίων των μέσων διοικητικών στελεχών, τα οποία συχνά αναφέρονται ως τακτικές και της επακόλουθης εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι, η οποία συχνά αναφέρεται ως λειτουργίες. Εάν η στρατηγική, οι τακτικές και οι λειτουργίες είναι ευθυγραμμισμένες, τότε ο οργανισμός θα έχει διάφορα οφέλη. Η συνεχής βελτίωση απαιτεί τακτικές εφαρμογές και αναθεωρήσεις, μέσω της χρήσης μίας οπτικής προσέγγισης συστημάτων (Nutt, 1986).

Επιπλέον, η συνεχής βελτίωση αναζητά την ανάπτυξη επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου τρόπου επικοινωνίας, τα διοικητικά στελέχη θέτουν στρατηγικούς στόχους σε μία από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση, ενώ οι εν λόγω στόχοι προσαρμόζονται ώστε να χρησιμοποιηθεί μία από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση που περιλαμβάνει όλους τους υπαλλήλους (Pallares Blasco, 2014). Ως αποτέλεσμα, όταν εφαρμόζονται διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, απαιτούνται τακτικές αναθεωρήσεις από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προκειμένου να καθορίζεται η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών. Δεδομένου ότι πρόκειται για μία συνεχή διαδικασία, μπορεί να απαιτηθούν προσαρμογές σε οποιοδήποτε στάδιο, εάν η στρατηγική αποδειχθεί αναποτελεσματική ή εάν εντοπιστεί μία νέα, περισσότερο χρήσιμη στρατηγική. Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης μπορεί να είναι χρήσιμη, καθώς κάθε οργανισμός είναι μοναδικός κι επιτρέπει μία ευέλικτη χρήση πολλαπλών μοντέλων. Ωστόσο, τα προαναφερόμενα μοντέλα είναι χρήσιμα στον καθορισμό του τρόπου, με τον οποίον μία πολιτική ή μία λειτουργική

διαδικασία μπορεί να επιδράσει στην παραγωγή ή την κερδοφορία ενός οργανισμού. Ένας οργανισμός θα είναι σε καλύτερη θέση να επιτύχει τους στόχους του εάν είναι σε θέση να βελτιώνεται συνεχώς (Hrebiniak, 2013).

2.3.3 Εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες ελέγχου

Ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει την ικανότητα να εξετάζει και να πραγματοποιεί αλλαγές, βάσει εξωτερικών κι εσωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοσή του και την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου του (Evans and Alire, 2013). Οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται σε γεγονότα που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού. Γενικότερα, οι εσωτερικοί παράγοντες ενός οργανισμού αναφέρονται σε γεγονότα, ανθρώπους, συστήματα, δομές και συνθήκες εντός του οργανισμού, τα οποία υπόκεινται στον άμεσο έλεγχο του οργανισμού. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το προσωπικό του οργανισμού συνιστά εσωτερικό παράγοντα ή εσωτερικό περιβάλλον, σε αντίθεση με τους προμηθευτές και την κλιματική αλλαγή που συνιστούν εξωτερικό περιβάλλον ή εξωτερικούς παράγοντες για έναν οργανισμό (Evans and Alire, 2013). Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικοί παράγοντες είναι παράγοντες που δεν ελέγχονται άμεσα από τον οργανισμό ή δεν ελέγχονται άμεσα εντός του οργανισμού, ωστόσο επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Οι πελάτες, ο ανταγωνισμός, η οικονομία, η τεχνολογία, η πολιτική, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και οι κοινωνικές συνθήκες καθώς και οι πόροι είναι κοινί εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον οργανισμό (Juergensen, 2007). Αν και το εξωτερικό περιβάλλον λαμβάνει χώρα εκτός του οργανισμού, μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στις τρέχουσες λειτουργίες του οργανισμού, στην ανάπτυξή του και στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά του. Ως εκ τούτου, είναι ιδιαίτερα σημαντικό, τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού να παρακολουθούν διαρκώς και να προσαρμόζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να υιοθετούν έναν ενεργητικό κι όχι έναν αντιδραστικό τρόπο έναντι των αλλαγών, ώστε να αποφύγουν δυσάρεστα αποτελέσματα (Ahmad and Rajuddin, 2006).

2.4 Ανακεφαλαίωση

Οι στρατηγικές αποφάσεις διαμορφώνονται κι εφαρμόζονται σε ένα πλαίσιο, στο οποίο τα διοικητικά στελέχη έχουν περιορισμένη εξουσία κι έλεγχο, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η παρακολούθηση της πορείας τους, έως ότου γίνει κατανοητό το ευρύτερο πλαίσιο. Το εν λόγω πλαίσιο φέρει τέσσερις ομάδες κύριων χαρακτηριστικών, τα οποία κατηγοριοποιούνται ως εξής: (i) χαρακτηριστικά που αφορούν στην ανώτερη διοίκηση του οργανισμού, (ii) χαρακτηριστικά που αφορούν συγκεκριμένα τις αποφάσεις, (iii) χαρακτηριστικά που αφορούν στο περιβάλλον του οργανισμού και (iv) χαρακτηριστικά που αφορούν στον ίδιο τον οργανισμό. Λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα του πλαισίου, εντός του οποίου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις, η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου θεωρείται περισσότερο δύσκολη από την κατάρτιση αυτού. Μάλιστα, σύμφωνα με κάποιους συγγραφείς, αντιμετωπίζεται συχνά ως μία μορφή τέχνης, παρά ως επιστήμη, με αποτέλεσμα να μην προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι μετά από την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής ή μίας μεμονωμένης στρατηγικής απόφασης, μπορεί να προκύψουν διάφορες σημαντικές δυσκολίες κατά τη διάρκεια της επακόλουθης διαδικασίας εφαρμογής.

Βάσει των παραπάνω, εντοπίζονται περισσότερες της μία προσεγγίσεις εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού, στις οποίες περιλαμβάνονται: (i) η από πάνω προς τα κάτω προσέγγιση, στα πλαίσια της οποίας η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού ξεκινά από τα ανώτερα ιεραρχικά διοικητικά στρώματα του οργανισμού κι επικοινωνείται προς τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα και (ii) η από κάτω προς τα πάνω προσέγγιση, στα πλαίσια της οποίας η διαδικασία εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού ακολουθεί την αντίστροφη πορεία. Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται παρακολούθηση της διαδικασίας εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού και των εσωτερικών κι εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να την επηρεάσουν αλλά και συνεχής βελτίωση αυτής, προκειμένου ο εκάστοτε οργανισμός να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και να επιτυγχάνει την ανάπτυξη μίας αρμονικής σχέσης μεταξύ των σκοπών και στόχων της επιχείρησης, των σχεδίων των μέσων διοικητικών στελεχών και της επακόλουθης εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Εισαγωγή

Η παρούσα ενότητα εστιάζει στην κατάρτιση και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων από οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως αυτές μελετήθηκαν στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας. Ειδικότερα, στην υπο-ενότητα 3.2 αναλύονται τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το δημόσιο τομέα από τον ιδιωτικό τομέα. Η υπο-ενότητα 3.3 περιγράφει την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα σύγχρονων σχετικών μελετών, ενώ η υπο-ενότητα 3.4 επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίον εφαρμόζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός στον δημόσιο τομέα. Τέλος, στην υπο-ενότητα 3.5 πραγματοποιείται ανασκόπηση προγενέστερων μελετών της διεθνούς βιβλιογραφίας, οι οποίες μελέτησαν το ζήτημα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα. Αναλυτικά, για κάθε μελέτη αναφέρονται το πλαίσιο και το δείγμα της έρευνας καθώς και τα αποτελέσματα, στα οποία κατέληξε κάθε συγγραφέας.

3.2 Τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι οντότητες, των οποίων η ύπαρξη εξαρτάται από την εξυπηρέτηση δημόσιων σκοπών και την ικανοποίηση των επιμέρους συμβαλλομένων μερών. Παρ' όλα αυτά, ο αριθμός των συμβαλλομένων μερών και τα κριτήρια από τα οποία εξαρτάται η ικανοποίησή τους μπορούν συχνά να οδηγήσουν έναν οργανισμό σε μία πληθώρα κατευθύνσεων. Η επιτυχία των δημόσιων οργανισμών στηρίζεται στον εντοπισμό και την ανάπτυξη στρατηγικών ικανοτήτων, με σκοπό την παραγωγή της μέγιστης δημόσιας αξίας για τα συμβαλλόμενα μέρη σε λογικό κόστος (Bryson *et al.*, 2007). Η προαναφερόμενη κατάσταση απαιτεί τον εντοπισμό των συμβαλλομένων μερών, τα κριτήρια ικανοποίησής τους και ένα σχεδιασμό ικανοποίησης αφενός των κριτηρίων, αφετέρου του λόγου ύπαρξης του δημόσιου οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι δημόσιοι οργανισμοί και το περιβάλλον τους δεν είναι στατικοί, μία τέτοια προσπάθεια

είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και δύσκολη ως προς τη διαχείριση (Giraudou and Mclarney, 2014).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός άρχισε να εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα στα μέσα της δεκαετίας του 1980, μία περίοδο, κατά την οποία η φιλελεύθερη φιλοσοφία της αγοράς κυριαρχούσε στο διοικητικό τρόπο σκέψης και η δημόσια διοίκηση βρισκόταν σε φάση μεταρρύθμισης (ΙΙΕΡ, 2010). Γενικότερα, υπήρχε η πεποίθηση ότι η κυβερνητική διοίκηση έπρεπε να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική ως προς το κόστος, γεγονός που υποδήλωνε ότι έπρεπε να καταστεί περισσότερο προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, κατάσταση που μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής των αρχών της στρατηγικής διοίκησης. Οι υπεύθυνοι για τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα δεν αγνοούσαν τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των δημόσιων και των ιδιωτικών οργανισμών. Ειδικότερα, γνώριζαν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό, χαρακτηρίζονται από περιορισμένη αυτονομία ως προς τη διοίκηση του προσωπικού και δεν αναμένεται να παράξουν κέρδος. Ωστόσο, αναμένεται ότι θα παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες και συγκεκριμένα ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα (ΙΙΕΡ, 2010). Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι δημόσιοι οργανισμοί καταναλώνουν σημαντικούς πόρους, είναι αναγκαίο τα κόστη να διατηρούνται υπό έλεγχο. Παράλληλα, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν αναπτύξει τις δικές τους διαδικασίες, οι οποίες συνήθως είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιων παραδόσεων και μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές.

Στο δημόσιο τομέα, η αλλαγή είναι ο κανόνας κι όχι η εξαίρεση (Bryson, 2004). Οι δημόσιοι οργανισμοί δέχονται τις ίδιες πιέσεις με τους ιδιωτικούς οργανισμούς, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζονται από μία δημοκρατική διαδικασία, η οποία επιβάλλει εκλογές κάθε τέσσερα έτη ή και συχνότερα, επιβάλλοντας την αλλαγή στην κυβέρνηση και τους θεσμούς της. Καθώς κάθε συμβαλλόμενο μέρος καλείται να διαχειριστεί τα κόστη, την ποιότητα και τα οφέλη των δημόσιων οργανισμών, καθιερώνονται νέες δομές και διαπραγματεύονται νέες κοινωνικές συμβάσεις, με αποτέλεσμα η δημόσια αξία να μην προκύπτει αποκλειστικά από το δημόσιο τομέα (Giraudou and Mclarney, 2014). Τα όρια μεταξύ του δημόσιου, του ιδιωτικού και του μη κερδοσκοπικού τομέα έχουν διαβρωθεί και η συνολική πολυπλοκότητα των τριών τομέων έχει αυξηθεί. Στο ίδιο πλαίσιο, οι πολιτικές του δημόσιου τομέα ενδέχεται να επηρεάσουν ή και να απαιτήσουν τη συμβολή και άλλων

τομέων, περιπλέκοντας περαιτέρω τις λειτουργίες των οργανισμών και την ικανοποίηση των αναγκών των συμβαλλομένων μερών (Giraudou and Mclarney, 2014).

Παρά τις διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, η βασική υπόθεση, στην οποία στηρίχθηκε η υιοθέτηση της στρατηγικής διοίκησης από το δημόσιο τομέα αφορά στο γεγονός, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία προσέγγιση σχετική με όλα τα είδη των οργανισμών, δεδομένου ότι όλοι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμους στόχους και περιορισμένους πόρους, με αποτέλεσμα να καλούνται να εντοπίσουν τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο επίτευξης των στόχων τους (ΠΕΡ, 2010). Οι πιέσεις για τη βελτίωση της διακυβέρνησης, η απορρύθμιση και η ελευθερία της νομοθεσίας για την πληροφόρηση αποτελούν προκλήσεις για την κατάσταση και το ρόλο της κυβέρνησης. Τα διοικητικά στελέχη των δημόσιων οργανισμών αναγκάζονται να υιοθετήσουν μία ενεργή νοοτροπία διοίκησης, να δρουν με περισσότερη αυτονομία και να επικεντρώνονται στους κυβερνητικούς στόχους, να διαχειρίζονται τους κινδύνους και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των ληπτών των δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Matheson *et al.* (1995), η αποτελεσματική δημόσια διακυβέρνηση απαιτεί την ικανότητα σχεδιασμού και εκτέλεσης μακροπρόθεσμων λύσεων σε σύνθετα προβλήματα αλλά και την ανάγκη η κυβέρνηση να εστιάζει στις βασικές ικανότητες της να λαμβάνει μακροπρόθεσμες και ποιοτικές αποφάσεις με αποτελεσματικό τρόπο και να μεσολαβεί εναντίον ανταγωνιστικών συμφερόντων (Matheson *et al.*, 1995). Οι προσδοκίες λογοδοσίας των δημόσιων οργανισμών έχουν αυξηθεί δραματικά κατά την τελευταία δεκαετία, ενώ η αποτελεσματική ηγεσία και η σωστή διακυβέρνηση έχουν συμβάλει στην αύξηση της σπουδαιότητας για όλους τους τομείς (δημόσιο, ιδιωτικό και μη κερδοσκοπικό) να επιδεικνύουν αποδεκτές συμπεριφορές και πρακτικές, οι οποίες σε κάποιες περιπτώσεις έχουν νομοθετηθεί. Για να διασφαλιστεί η εμπιστοσύνη του κοινού στους δημόσιους οργανισμούς, οι τελευταίοι θα πρέπει να επικοινωνήσουν με διαφάνεια τον τρόπο επίτευξης της αποστολής και των στόχων τους, γεγονός που απαιτεί μία διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (Giraudou and Mclarney, 2014).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στηρίζεται σε μία εξ' ολοκλήρου νέα νοοτροπία, απαιτεί μία σημαντική και ραγδαία αλλαγή στη φιλοσοφία που διακατέχει τους δημόσιους οργανισμούς (Caymaz *et al.*, 2013). Ως αποτέλεσμα, η απόφαση εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα δημιουργεί δυσκολίες όσον αφορά στην προετοιμασία και

την εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων, στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο δημόσιος φορέας αδυνατεί να κατανοήσει τη φιλοσοφία του στρατηγικού σχεδιασμού (Karasu, 2012). Σε κάθε περίπτωση, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα έχει προσελκύσει την προσοχή ακαδημαϊκών κι επαγγελματιών, αυξάνοντας το ενδιαφέρον για τους δημόσιους οργανισμούς. Η πλειοψηφία των σχετικών ερευνών επικεντρώνεται στη θεωρία του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ δεν εξετάζεται σημαντικά ο βαθμός επιτυχούς εκτέλεσης των στρατηγικών σχεδίων (Caymaz *et al.*, 2013), παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα των στρατηγικών σχεδίων είναι εξίσου σημαντικά με τη θεωρητική πτυχή του στρατηγικού σχεδιασμού.

3.3 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα υιοθετείται από τους κυβερνητικούς υπευθύνους λήψης αποφάσεων λόγω των δραστικών αλλαγών, οι οποίες λαμβάνουν χώρα στο δημόσιο τομέα και τους αναγκάζουν να σκεφτούν στρατηγικά αναφορικά με τις ανάγκες της κυβέρνησης (Bryson *et al.*, 2015). Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα ασχολείται με τη λειτουργία της κοινότητας, παρά του οργανισμού (Bryson *et al.*, 2015). Ωστόσο, οι προσεγγίσεις στρατηγικού σχεδιασμού που αναπτύσσονται στον ιδιωτικό τομέα, θα πρέπει να εφαρμόζονται με προσοχή για τους σκοπούς του δημοσίου τομέα. Από τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία προκύπτει, ότι, αναφορικά με τον ορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, η πλειοψηφία των συγγραφέων αποδέχεται τον ορισμό των Streib and Poister (1990), σύμφωνα με τον οποίο ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων, οι οποίες διαμορφώνουν τη φύση και την κατεύθυνση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων, εντός συγκεκριμένων θεσμικών ορίων. Μία ενδιαφέρουσα διαφορά μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, πηγάζει από το επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Αναλυτικά, στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στον οργανισμό και τη βελτίωση της απόδοσής του, ενώ στην περίπτωση του δημοσίου τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στην κοινότητα και τη λειτουργία και την απόδοση της εκάστοτε υπηρεσίας (Bryson *et al.*, 2015). Παράλληλα, κατά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, θα πρέπει

να λαμβάνονται υπόψη τεχνικές καταστάσεις καθώς και πιθανές πολιτικές ανησυχίες. Σε κάθε περίπτωση, όταν ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζεται καταλλήλως στις συνθήκες του δημόσιου τομέα, παρέχεται ένα σύνολο εννοιών, διαδικασιών κι εργαλείων για την αποτελεσματική εφαρμογή του (Bryson *et al.*, 2015).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η στρατηγική διοίκηση στο δημόσιο τομέα συνιστούν μία μετασχηματιστική διαδικασία, η οποία εξυπηρετεί την υποστήριξη περιστασιακών αλλά εις βάθος αλλαγών, σε άλλες βασικές διαδικασίες που δημιουργούν αξία. Ο Poister (2010) αναφέρει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα δεν αποσκοπεί πάντα στη βελτίωση της απόδοσης των συνεχών προγραμμάτων, αλλά, συχνά, επαναπροσδιορίζει την απόδοση ώστε να αντιμετωπίζονται νέες προκλήσεις. Πράγματι, ο ίδιος συγγραφέας επισημαίνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα δεν αφορά απλά στη συγγραφή ενός σχεδίου αναφορικά με μέτρα λειτουργικής απόδοσης ως μία *de facto* στρατηγική και ότι η στρατηγική διοίκηση δε θα πρέπει ποτέ να αντιμετωπίζεται ως μικρο-διοίκηση που αποσκοπεί στην επιβολή ομοιομορφίας μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων (Poister, 2010). Ο, σε υψηλότερο επίπεδο, στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερης έκτασης συστημική αλλαγή και να άρει εμπόδια, συμβάλλοντας στον ανασχεδιασμό της δομής και της κουλτούρας του οργανισμού και στη διασφάλιση επιπλέον πόρων ή στην επέκταση της επίσημης εξουσίας (Poister, 2010). Σε αρκετές περιπτώσεις, οι αρχικές δημιουργικές σπίθες που σταδιακά οδήγησαν σε σημαντικές αλλαγές, προέρχονται από προσπάθειες επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο Bryson (2011) εξηγεί ότι τα επιθυμητά μακροπρόθεσμα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι προσαρμογές του συστήματος, δηλαδή μεταβολές που βοηθούν τον εκάστοτε δημόσιο οργανισμό να προσαρμοστεί καλύτερα στο περιβάλλον του, συμπεριλαμβανομένης της πιθανότητας μεταβολής του περιβάλλοντος με σημαντικό τρόπο. Σύμφωνα με τον Bryson (2011), ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα δεν είναι υποκατάστατο της ηγεσίας, της στρατηγικής σκέψης, δράσης και μάθησης. Όπως εξηγεί, η καρδιά της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο εντοπισμός και η επίλυση στρατηγικών ζητημάτων. Τα στρατηγικά ζητήματα αφορούν σε προκλήσεις κριτικής σημασίας που επηρεάζουν την αποστολή του οργανισμού, το επίπεδο και το μίγμα των προϊόντων και υπηρεσιών του, τους πελάτες του, τα κόστη του, τη χρηματοδότηση και τον ίδιο τον οργανισμό και τη διοίκησή του (Bryson, 2011). Ο Bryson (2011) διαχωρίζει τα

στρατηγικά από τα λειτουργικά ζητήματα ως εξής: (i) τα στρατηγικά ζητήματα επηρεάζουν τον οργανισμό και τη βασική δραστηριότητά του και απαιτούν εξερεύνηση της γνώσης, νέες έννοιες, αλλαγές στα βασικά συμβαλλόμενα μέρη και τις σχέσεις τους και νέα τεχνολογία, ενώ (ii) τα λειτουργικά ζητήματα απαιτούν εκμετάλλευση της γνώσης, επαναπροσδιορισμό αλλά όχι αμφισβήτηση της τρέχουσας στρατηγικής, διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών, χρήση των υφιστάμενων τεχνολογιών και διατήρηση των σχέσεων με τα υπάρχοντα συμβαλλόμενα μέρη.

Η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα δεν είναι εύκολη (Elbanna *et al.*, 2016; Weiss, 2016), καθώς οι θεωρίες του ιδιωτικού τομέα που την επηρεάζουν, στηρίζονται στην ανάπτυξη, το κέρδος και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, πτυχές που δεν είναι πάντοτε κατάλληλες για το δημόσιο τομέα (Ferlie and Ongaro, 2015). Τα παραπάνω ισχύουν παρά τις μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα στο δημόσιο τομέα, κατά τα τελευταία χρόνια και οι οποίες εισήγαγαν σε αυτόν στοιχεία του ιδιωτικού τομέα και του επιχειρηματικού κόστους (Ferlie and Ongaro, 2015). Επιπλέον, προγενέστερες έρευνες επισημαίνουν ότι η νέα δημόσια διοίκηση επέφερε διάφορες ακούσιες συνέπειες, όπως η υπερβολική εστίαση στην εσωτερική αποδοτικότητα, εις βάρος της εξωτερικής αποδοτικότητας καθώς και η υπερβολική εστίαση στα βραχυπρόθεσμα, προσανατολισμένα στις εκροές, μετρήσιμα αποτελέσματα, εις βάρος των περισσότερο μακροπρόθεσμων αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης (Diefenbach, 2009; Lapsley, 2008; Bevan and Hood, 2006).

Κατά την εφαρμογή της στο δημόσιο τομέα, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αντιμετωπίζεται ως ένας αριθμός οργανωτικών δραστηριοτήτων, κάποιες εκ των οποίων εξελίσσονται παράλληλα με άλλες, όμως, κατά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, η διαδικασία περιγράφεται ως ακολουθητική και σε διαφορετικά στάδια (Hoglund *et al.*, 2018). Συνολικά, η στρατηγική στο δημόσιο τομέα αναφέρεται, κατά κύριο λόγο, στις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού και της ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης και παρακολούθησης της επιλεγθείσας στρατηγικής (Hoglund *et al.*, 2018). Ο Joyce (2004) αναφέρει ότι η διαδικασία της ανάπτυξης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα είναι αντίστοιχη με τη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής στον ιδιωτικό τομέα. Ως εκ τούτου, τα διοικητικά στελέχη στο δημόσιο τομέα μπορούν να αποκομίζουν διάφορα οφέλη από τη συγγραφή εγχειριδίων στρατηγικής, συμπεριλαμβανομένων του οράματος, των στόχων και των

στρατηγικών σχεδίων. Βάσει των παραπάνω, ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα, περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών που προσφέρουν μία ολιστική άποψη του οργανισμού, συνδυάζοντας τη μακροπρόθεσμη σκέψη, την ανάλυση στόχων και την υποκειμενική αξιολόγηση αξιών, στόχων και προτεραιοτήτων (Mintzberg *et al.*, 1998). Επιπλέον, προσφέρει μία ευκαιρία καταγραφής της μελλοντικής κατεύθυνσης και των δράσεων που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα, την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα του οργανισμού να προσθέσει δημόσια αξία (Poister, 2010). Μία εξίσου σημαντική πτυχή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα είναι η διαδικασία της εφαρμογής της επιλεγθείσας στρατηγικής (Weiss, 2016; Poister, 2010). Κάποιες στρατηγικές εφαρμόζονται όπως προορίζονταν, άλλες εφαρμόζονται με διαφορετικό τρόπο ή καθόλου (Mintzberg, 1994), ενώ ενδέχεται να προκύψουν νέες στρατηγικές κατά τη διαδικασία εφαρμογής. Όσον αφορά στις δραστηριότητες της παρακολούθησης και της αξιολόγησης, είναι ιδιαίτερα σημαντικές προκειμένου ο δημόσιος τομέας να εφαρμόσει επιτυχώς τη στρατηγική του (Poister, 2010).

3.4 Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα

Αν και ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα έχει καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλής, υφίσταται μία διαμάχη σχετικά με το εάν ο στρατηγικός σχεδιασμός του ιδιωτικού τομέα μπορεί να εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς. Μάλιστα, οι Bloom and Menefee (1994) αναφέρουν ότι σύμφωνα με αρκετούς συγγραφείς, οι διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα είναι σημαντικές, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε στρατηγική προσέγγιση ως προς το στρατηγικό σχεδιασμό στο δημόσιο τομέα, να απαιτεί εκτεταμένη προσαρμογή. Κάποιες από αυτές τις διαφορές περιλαμβάνουν το πολιτικό περιβάλλον του δημόσιου τομέα, τη συμμετοχή εξωτερικών παραγόντων, τη δυσκολία εφαρμογής σχεδίων και την έλλειψη οργανωτικής αυτονομίας (Bloom and Menefee 1994). Οι Bryson *et al.* (2015) εντοπίζουν ότι ο μεγάλος αριθμός των συμβαλλομένων μερών, τα συγκρουόμενα κριτήρια που συχνά χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η κυβερνητική απόδοση, οι πιέσεις για δημόσια ευθύνη και η ιδέα ότι ο δημόσιος τομέας αναμένεται να κάνει αυτά που δε μπορεί ή δεν κάνει ο ιδιωτικός τομέας, όλα συνηγορούν κατά της διατήρησης της πρακτικής του κυβερνητικού στρατηγικού σχεδιασμού στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα.

Ο Kukalis (1991) καταπιάνεται, επίσης, με το ερώτημα της εφαρμοσιμότητας του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, εντοπίζοντας ότι η επιτυχής εφαρμογή είναι ένα ζήτημα προσεκτικής προσαρμογής στις μοναδικές περιστάσεις ενός συγκεκριμένου δημόσιου οργανισμού. Περαιτέρω, εξηγεί ότι ένας οργανισμός που γνωρίζει καλά τη λειτουργία του και προσαρμόζει τις προσεγγίσεις στρατηγικού σχεδιασμού αναλόγως, έχει πολλές περισσότερες πιθανότητες να επιτύχει ως προς το στρατηγικό σχεδιασμό του (Kukalis, 1991).

Οι Vinzant and Vinzant (1996) ασχολήθηκαν με το ζήτημα της οργανωτικής αυτονομίας και των επιδράσεων αυτής στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς. Η οργανωτική αυτονομία θεωρείται γενικά μία σημαντική συνθήκη στην εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης καθώς οι οργανισμοί που έχουν σημαντική αυτονομία μπορούν να εφαρμόσουν επιτυχώς αλλαγές, όταν αυτές απαιτούνται. Οι ιδιωτικοί και οι δημόσιοι οργανισμοί τυπικά διαφέρουν ως προς το επίπεδο της οργανωτικής αυτονομίας τους, το οποίο επηρεάζει τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Εφόσον οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να περιορίζονται ως προς την αυτονομία τους από θεσμικούς και δημοσιονομικούς περιορισμούς, αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού τους σχεδίου. Οι Wilkinson and Monkhouse (1994) υποστηρίζουν την παραπάνω θέση καθώς αναγνωρίζουν ότι δεν είναι ασύνηθες για τα διοικητικά στελέχη των δημόσιων οργανισμών να περιορίζονται ως προς την εξουσία τους από θεσμικά και ρυθμιστικά πλαίσια.

Ο Streib (1992), αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα της ηγεσίας στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, αμφισβήτησε το βαθμό στον οποίον ο δημόσιος τομέας κατέχει το επίπεδο ηγεσίας που απαιτείται για να επιτύχει. Σύμφωνα με το Streib (1992), το προαναφερόμενο γεγονός μπορεί να αποδοθεί, τουλάχιστον μερικώς, στη δυσκολία διατήρησης ενός κοινού οράματος μεταξύ εκλεγμένων και διορισμένων υπαλλήλων, οι οποίοι μεταβάλλονται συχνά λόγω εκλογών και λοιπών μεταβολών προσωπικού. Οι Streib and Poister (1990) συζήτησαν τους περιορισμούς του δημόσιου τομέα, σε όρους στρατηγικής ικανότητας κι αναρωτήθηκαν εάν οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να συσσωρεύσουν την πληροφορία που είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση ενός στρατηγικού σχεδίου. Αν και η συνέχεια της ηγεσίας μπορεί, σαφώς, να βοηθήσει έναν οργανισμό να διατηρήσει ένα συνεπές όραμα, το οποίο, με τη σειρά του, θα βοηθήσει τη

διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, κάποιος θα μπορούσε να υποστηρίξει ότι η ερώτηση των συγγραφέων αναφορικά με την ηγεσία και τη στρατηγική ικανότητα εντός των δημόσιων οργανισμών είναι πολύ γενική και αποτυγχάνει να αναγνωρίσει τα μεμονωμένα επίπεδα ηγεσίας και στρατηγικής ικανότητας.

3.5 Προηγούμενες σχετικές έρευνες

Ένας μεγάλος αριθμός δημοσιευμένων ερευνητικών μελετών έχει δείξει ότι: (i) τα μεμονωμένα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα αισθάνονται, συχνά, ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός χαρακτηρίζεται από ένα εύρος οφελών για αυτούς (George *et al.*, 2020; Flynn and Talbot, 1996) και (ii) ο στρατηγικός σχεδιασμός επηρεάζει θετικά την απόδοση των δημόσιων οργανισμών σε οργανωσιακό επίπεδο (Johnsen, 2016; Poister *et al.*, 2013). Μία πρόσφατη ανάλυση μεταξύ εννέα χιλιάδων οργανισμών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα έδειξε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποδίδει (George *et al.*, 2019). Η συγκεκριμένη ανάλυση έδειξε ότι, κατά μέσο όρο, ο στρατηγικός σχεδιασμός, όταν είναι επίσημος και κατανοητός, ασκεί θετική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού. Αυτή η επίδραση καθίσταται περισσότερο ισχυρή όταν η απόδοση του οργανισμού μετράται ως η ικανότητα του οργανισμού να επιτυγχάνει τους στόχους του (George *et al.*, 2019). Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση των George *et al.* (2019) ανέδειξε τη σημασία που φέρει ο επίσημος και κατανοητός χαρακτήρας του στρατηγικού σχεδιασμού.

Πιο πρόσφατα, οι Al Dhaheri *et al.* (2020) μελέτησαν την επίδραση που ασκεί η ανάπτυξη στρατηγικής, στην οποία συμπεριλαμβάνεται ο καθορισμός του οράματος, της αποστολής και των στόχων του οργανισμού, στις λειτουργίες του εκάστοτε οργανισμού. Κύριος σκοπός της έρευνας των Al Dhaheri *et al.* (2020) ήταν να εξετάσουν την επίδραση της διαμόρφωσης στρατηγικής στην εκμάθηση και την ανάπτυξη εντός του πλαισίου του δημόσιου τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (Η.Α.Ε.). Για τους σκοπούς της έρευνας τους, οι συγγραφείς υιοθέτησαν την ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, αναπτύσσοντας και χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, προκειμένου να συλλέξουν δεδομένα σχετικά με τις απόψεις των ερωτώμενων επί των επιπτώσεων της διαμόρφωσης στρατηγικής στην απόδοση του δημόσιου τομέα των Η.Α.Ε. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν υπέστησαν στατιστική επεξεργασία, από την οποία προέκυψε πως η εφαρμογή στρατηγικής (στρατηγική, δομή και ανθρώπινοι πόροι) ασκεί στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση

στην απόδοση του οργανισμού και μπορεί να ερμηνεύσει το 19,3% της διακύμανσης της απόδοσης του.

Οι Alford and Greve (2017) επεσήμαναν ότι οι στρατηγικές έννοιες και πρακτικές αναπτύχθηκαν αρχικά στον ιδιωτικό τομέα και προκάλεσαν έντονη συζήτηση όταν άρχισαν να εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα από τα τέλη της δεκαετίας του 1970. Το γεγονός αυτό οφειλόταν: (i) στην μη ικανότητα εφαρμογής των στρατηγικών πρακτικών στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των κυβερνητικών οργανισμών, (ii) στο γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν εντός ενός μάλλον πολιτικού περιβάλλοντος παρά περιβάλλοντος αγοράς, (iii) στη σχεδόν αποκλειστική ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να χρησιμοποιούν τη νομική εξουσία για να επιτυγχάνουν τους σκοπούς τους και (iv) στο βαθμό στον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί μοιράζονται συχνά μεταξύ τους την εξουσία επί του προσωπικού και των πόρων τους. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι Alford and Greve (2017) μελέτησαν τη στρατηγική που εφαρμόζεται στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα κι εντόπισαν τις ομοιότητες, τις διαφορές και τις μεταβολές μεταξύ των δύο μερών. Περαιτέρω, οι συγγραφείς υποστήριξαν την ανάγκη ανάπτυξης ενός εναλλακτικού μοντέλου, το οποίο θα βασίζεται κυρίως στο πλαίσιο της δημόσιας αξίας ως μέσο ενσωμάτωσης και υπέρβασης της παραδοσιακής στρατηγικής σκέψης (Alford and Greve, 2017).

Νωρίτερα, οι Elbanna *et al.* (2016) μελέτησαν το στρατηγικό σχεδιασμό και την επιτυχή εφαρμογή του στους δημόσιους οργανισμούς, μέσω της μελέτης της περίπτωσης του δημόσιου τομέα του Καναδά. Συγκεκριμένα, εξέτασαν το ρόλο που διαδραματίζει ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός στον καθορισμό της επιτυχίας της εφαρμογής της εκάστοτε στρατηγικής σε ένα σύνολο περισσότερων από 150 δημόσιων οργανισμών του Καναδά. Οι Elbanna *et al.* (2016) μελέτησαν επίσης τα μεσολαβητικά αποτελέσματα της εμπλοκής των διευθυντικών στελεχών στον στρατηγικό σχεδιασμό και τις μετριοπαθείς επιπτώσεις της αβεβαιότητας των ενδιαφερομένων στη σχέση μεταξύ σχεδιασμού και υλοποίησης. Για τις ανάγκες της έρευνάς τους, χρησιμοποίησαν ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά για τη συλλογή των δεδομένων. Τα αποτελέσματα της ανάλυσής τους έδειξαν ότι υφίσταται μία ισχυρή και θετική σχέση μεταξύ του επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού και της υλοποίησής του. Παρά τη

διαμεσολάβηση της διοικητικής εμπλοκής, η σχέση σχεδιασμού και υλοποίησης καθίσταται περισσότερο έντονη, λόγω της αβεβαιότητας των ενδιαφερομένων μερών.

Νωρίτερα, οι Giraudou and Mclarney (2014) εξέτασαν τα οφέλη και τις προκλήσεις που παρουσιάζει ο στρατηγικός σχεδιασμός για τους δημόσιους οργανισμούς. Οι συγγραφείς αναγνώρισαν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί αντιπροσωπεύουν μία σημαντική επένδυση σε κάθε χώρα, ότι ο σκοπός των δημόσιων οργανισμών είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και ότι η επίτευξη των στόχων των δημόσιων οργανισμών με διαφάνεια απαιτεί στρατηγική σκέψη και δράση, κατ' επέκταση τη χρήση μοντέλων και πλαισίων στρατηγικού σχεδιασμού. Κύριος σκοπός της έρευνάς τους ήταν να παρουσιάσουν τα χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών και να αναδείξουν περιοχές στις οποίες απαιτούνται αλλαγές στα εταιρικά μοντέλα. Οι Giraudou and Mclarney (2014) παρουσίασαν τα οφέλη και τις προκλήσεις του στρατηγικού σχεδιασμού για τους δημόσιους φορείς και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υφίσταται ανάγκη μεγαλύτερης εστίασης στην έρευνα και συλλογή δεδομένων σχετικά με πρωτοβουλίες στρατηγικού σχεδιασμού σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η Τουρκία έχει αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα ανάπτυξης στρατηγικών σχεδίων και έχει επιβάλλει τη σύνταξη στρατηγικών σχεδίων σε κάθε δημόσιο οργανισμό, όμως τα εν λόγω στρατηγικά σχέδια μπορεί να καταστούν άχρηστα, ακόμη και να εμποδίσουν την πρόοδο του οργανισμού εάν δεν έχουν προετοιμαστεί σωστά. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι Caymaz *et al.* (2013) διεξήγαγαν εξερευνητική έρευνα για το στρατηγικό σχεδιασμό στους δημόσιους οργανισμούς, με σκοπό να αναλύσουν τα στρατηγικά τους σχέδια. Σκοπός της μελέτης τους ήταν αφενός να διερευνήσουν το βαθμό στον οποίον τα πρόσφατα στρατηγικά σχέδια γίνονται αποδεκτά από την κυβέρνηση και εφαρμόζονται από τους δημόσιους οργανισμούς, αφετέρου να διερευνήσουν το βαθμό στον οποίο υφίσταται διαφορά μεταξύ των πραγματικών και των προβλεπόμενων αποτελεσμάτων των στρατηγικών σχεδίων. Για τους σκοπούς της έρευνας τους, αποφάσισαν να μελετήσουν την περίπτωση του στρατηγικού σχεδιασμού του Τουρκικού Υπουργείου Διαχείρισης Καταστροφών κι Εκτάκτων Αναγκών, ο οποίος θεωρείται ένα αξιοπρεπές δείγμα σχεδιασμού, σε όρους αντικατοπτρισμού του πληθυσμού της Τουρκίας. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι: (i) το συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο βασίστηκε ως ένα βαθμό σε προηγούμενες εμπειρίες διαχείρισης εκτάκτων καταστάσεων, (ii) το

συγκεκριμένο σχέδιο δεν περιλαμβάνει δείκτες μέτρησης της απόδοσης και (iii) απαιτείται η κατάρτιση ενός νέου στρατηγικού σχεδίου, το οποίο θα συμβαδίζει με τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης καταστροφών όλων των ειδών.

Το ζήτημα του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής διοίκησης στο δημόσιο τομέα έχει μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας. Ωστόσο, οι Poister *et al.* (2010) έκριναν ότι η προσπάθεια σύνθεσης των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες αναφορικά με το βαθμό χρήσης των συγκεκριμένων εργαλείων στο δημόσιο τομέα, τον τρόπο εφαρμογής τους και τα αποτελέσματα της χρήσης τους είναι περιορισμένη. Ως αποτέλεσμα, διεξήγαγαν έρευνα προκειμένου να μελετήσουν την υφιστάμενη βιβλιογραφία σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό και τη διοίκηση στο δημόσιο τομέα και να κατανοήσουν τι είναι γνωστό έως σήμερα και ποια κενά εξακολουθούν να υπάρχουν στη γνώση. Οι Poister *et al.* (2010) μελέτησαν 34 άρθρα, τα οποία έχουν δημοσιευθεί σε επιστημονικά περιοδικά δημόσιας διοίκησης κατά τη διάρκεια των προηγούμενων είκοσι ετών. Τα αποτελέσματα της ανάλυσής τους έδειξαν ότι αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τον έλεγχο των επιπτώσεων των καθοριστικών περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων στη στρατηγική διοίκηση, όμως δεν έχει καταβληθεί προσπάθεια ώστε να αξιολογηθούν οι δεσμοί μεταξύ των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού και των οργανωσιακών αποτελεσμάτων ή των βελτιώσεων επί της απόδοσης.

3.6 Ανακεφαλαίωση

Οι διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα είναι ιδιαίτερα σημαντικές κι έχουν επισημανθεί από αρκετούς συγγραφείς. Αναλυτικά, έχει παρατηρηθεί ότι οι δημόσιοι οργανισμοί δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό, χαρακτηρίζονται από περιορισμένη αυτονομία ως προς τη διοίκηση του προσωπικού και δεν αναμένεται να παράξουν κέρδος. Ωστόσο, αναμένεται ότι θα παρέχουν συγκεκριμένες υπηρεσίες και συγκεκριμένα ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα (ΠΕΡ, 2010). Επιπλέον, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν αναπτύξει τις δικές τους διαδικασίες, οι οποίες συνήθως είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιων παραδόσεων και μπορεί να μην είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές και δέχονται τις ίδιες πιέσεις με τους ιδιωτικούς οργανισμούς, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζονται από μία

δημοκρατική διαδικασία, η οποία επιβάλλει εκλογές κάθε τέσσερα έτη ή και συχνότερα, επιβάλλοντας την αλλαγή στην κυβέρνηση και τους θεσμούς της.

Βάσει των προαναφερόμενων διαφορών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως μία πειθαρχημένη προσπάθεια παραγωγής θεμελιωδών αποφάσεων, οι οποίες διαμορφώνουν τη φύση και την κατεύθυνση των κυβερνητικών δραστηριοτήτων, εντός συγκεκριμένων θεσμικών ορίων (Streib and Poister, 1990). Μάλιστα, ενώ στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στον οργανισμό και τη βελτίωση της απόδοσής του, στο δημόσιο τομέα, ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στην κοινότητα και τη λειτουργία και την απόδοση της εκάστοτε υπηρεσίας, ενώ θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τεχνικές καταστάσεις καθώς και πιθανές πολιτικές ανησυχίες.

Σε κάθε περίπτωση, λόγω της ιδιαίτερης φύσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του δημόσιου τομέα, αρκετοί συγγραφείς έχουν καταπιαστεί με το ζήτημα της εφαρμοσιμότητας του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα. Χαρακτηριστικά, αναφέρουν ότι ο μεγάλος αριθμός των συμβαλλομένων μερών, τα συγκρουόμενα κριτήρια που συχνά χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η κυβερνητική απόδοση, οι πιέσεις για δημόσια ευθύνη και η ιδέα ότι ο δημόσιος τομέας αναμένεται να κάνει αυτά που δε μπορεί ή δεν κάνει ο ιδιωτικός τομέα, όλα συνηγορούν κατά της διατήρησης της πρακτικής του κυβερνητικού στρατηγικού σχεδιασμού στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, δεν αμφισβητείται το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα, περιλαμβάνει την ανάπτυξη στρατηγικών που προσφέρουν μία ολιστική άποψη του οργανισμού, συνδυάζοντας τη μακροπρόθεσμη σκέψη, την ανάλυση στόχων και την υποκειμενική αξιολόγηση αξιών, στόχων και προτεραιοτήτων. Επιπλέον, προσφέρει μία ευκαιρία καταγραφής της μελλοντικής κατεύθυνσης και των δράσεων που θα διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα, την αποτελεσματικότητα και την ικανότητα του οργανισμού να προσθέσει δημόσια αξία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει το ζήτημα της ανάπτυξης και εφαρμογής στρατηγικών σχεδίων στο δημόσιο τομέα, μέσω της μελέτης του ζητήματος στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας. Τα δεδομένα της εργασίας συλλέχθηκαν μέσω της διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας στο Υπουργείο Παιδείας, ειδικότερα μέσω εις βάθος συνεντεύξεων, οι οποίες έλαβαν χώρα με στελέχη που εργάζονται σε ανεξάρτητα τμήματα του Υπουργείου.

Σύμφωνα με το Yin (2009), μέσω της ποιοτικής έρευνας, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να απευθύνει άμεσα σε στελέχη του εκάστοτε οργανισμού, ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο και τους λόγους για τους οποίους αναλαμβάνουν συγκεκριμένες δράσεις κι εργασίες. Ο Patton (2002) υποστηρίζει την ιδέα ότι οι συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εξερευνήσουν συναισθήματα, σκέψεις, γνώσεις και κίνητρα των συνεντευξιζόμενων. Ειδικότερα, μέσω μίας συνέντευξης προσφέρεται η δυνατότητα καλύτερης κατανόησης των υφιστάμενων μοτίβων που χρησιμοποιούνται από τους επαγγελματίες εντός ενός οργανισμού (Cooper and Morgan, 2008).

4.2 Ερευνητικοί στόχοι

Κύριος ερευνητικός στόχος της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας, μέσω της μελέτης της εφαρμογής του στην περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας. Οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι της εργασίας είναι οι εξής:

- Η μελέτη του βαθμού στον οποίον το Υπουργείο Παιδείας εφαρμόζει το στρατηγικό σχεδιασμό.
- Η μελέτη των οφελών και προκλήσεων που παρουσιάζονται για το Υπουργείο Παιδείας στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού.

- Η μελέτη τυχόν προβλημάτων που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Η μελέτη του βαθμού στον οποίο η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι αποτελεσματική.

Σύμφωνα με τους προαναφερόμενους ερευνητικούς στόχους, τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας διαμορφώνονται ως εξής:

1. Σε ποιο βαθμό, το Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας εφαρμόζει το στρατηγικό σχεδιασμό;
2. Ποια είναι τα οφέλη και ποιες είναι οι προκλήσεις που παρουσιάζονται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου Παιδείας;
3. Ποια είναι τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού;
4. Σε ποιο βαθμό, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού από το Υπουργείο Παιδείας, κρίνεται αποτελεσματική;

4.3 Τύπος έρευνας και μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετείται για τους σκοπούς μίας έρευνας μπορεί να κατηγοριοποιηθεί βάσει των εξής κριτηρίων: (i) τη μέθοδο του συλλογισμού που εφαρμόζεται, (ii) τον τρόπο με τον οποίον είναι δομημένες οι ερωτήσεις και (iii) τη φύση των δεδομένων που συλλέγονται.

Σύμφωνα με την υιοθετούμενη μέθοδο συλλογισμού, οι ερευνητικές προσεγγίσεις διακρίνονται σε δύο ευρείες κατηγορίες (Trochim, 2006): (i) την επαγωγική προσέγγιση, στα πλαίσια της οποίας ο ερευνητής μετακινείται από μία ειδική σε μία γενική ιδέα, με αποτέλεσμα να εκφράζει επαγωγικά προσωπικές εμπειρίες ή παρατηρήσεις και (ii) την αφαιρετική προσέγγιση, στα πλαίσια της οποίας ο ερευνητής ακολουθεί την αντίθετη κατεύθυνση, καθώς στηρίζεται σε μία γενική θεωρία και συλλέγει δεδομένα προκειμένου να την αποδεχθεί ή να την απορρίψει. Δεδομένου ότι η παρούσα εργασία, στηριζόμενη στη θεωρία του στρατηγικού σχεδιασμού, επιδιώκει να μελετήσει την εφαρμογή του τελευταίου στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και ειδικότερα στο Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας, η

ερευνητική προσέγγιση που θα υιοθετηθεί θα είναι η αφαιρετική προσέγγιση παράλληλα με τη χρήση της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης.

Βάσει του δεύτερου κριτηρίου, η ερευνητική προσέγγιση διακρίνεται στην εξερευνητική, την περιγραφική ή την επεξηγηματική. Η περιγραφική μεθοδολογική προσέγγιση θεωρείται περισσότερο επίσημη κι επιδιώκει να περιγράψει μία κατάσταση, ένα πρόβλημα ή ένα φαινόμενο, μέσω της ανάπτυξης ερευνητικών υποθέσεων και συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων. Παράλληλα, η επεξηγηματική ερευνητική προσέγγιση επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την αποσαφήνιση της αιτίας για την οποία υφίσταται μία σχέση μεταξύ δύο όψεων μίας κατάστασης ή ενός φαινομένου. Επί της ουσίας, η επεξηγηματική προσέγγιση επιδιώκει να εξερευνήσει το λόγο για τον οποίον συμβαίνουν τα πράγματα με συγκεκριμένο τρόπο. Τέλος, εντός του πλαισίου της εξερευνητικής προσέγγισης, ο ερευνητής αποσκοπεί στον εντοπισμό του τι συμβαίνει, στην αναζήτηση νέων ιδεών, στη διατύπωση ερωτήσεων ή στην καθιέρωση ενός φαινομένου με νέο τρόπο (Saunders *et al.*, 2009).

Το τρίτο κριτήριο, το οποίο αναφέρεται στη φύση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί κι αναλυθεί, κατηγοριοποιεί τις μεθοδολογικές προσεγγίσεις σε δύο ευρείες κατηγορίες: (i) τις ποιοτικές και (ii) τις ποσοτικές ερευνητικές μελέτες. Η ποσοτική ερευνητική μελέτη διεξάγεται κυρίως μέσω της συλλογής κι ανάλυσης αριθμητικών δεδομένων και συνήθως εφαρμόζεται όταν απαιτείται ο έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων. Η ποσοτική μελέτη βασίζεται στη διανομή ερωτηματολογίων και στη στατιστική ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων, συνήθως μέσω ενός στατιστικού λογισμικού. Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική προσέγγιση υιοθετείται όταν ο ερευνητής χρειάζεται να εντοπίσει γιατί τα πράγματα συμβαίνουν με συγκεκριμένο τρόπο. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή και την ανάλυση μη αριθμητικών δεδομένων ή δεδομένων που δε μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων ή της υιοθέτησης της μεθόδου ανάλυσης εγγράφων (Saunders *et al.*, 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερόμενες πληροφορίες και τους σκοπούς και τους στόχους της παρούσας εργασίας, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η μεθοδολογική προσέγγιση που υιοθετήθηκε στα πλαίσια αυτής εμπίπτει στις κατηγορίες της περιγραφικής ερευνητικής προσέγγισης, μέσω ποιοτικής έρευνας. Όπως επισημαίνει ο Patton (2002), η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση επιτρέπει την εξέταση κοινωνικών ζητημάτων με έναν

ανοικτό και κατανοητό τρόπο. Επιπλέον, η ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση προσφέρει τη δυνατότητα ενίσχυσης της κατανόησης των κοινωνικών φαινομένων και συλλογής πληροφοριών από ένα μικρό αριθμό συμμετεχόντων.

4.4 Μελέτη περίπτωσης

Η ποιοτική έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας περιλαμβάνει τη μελέτη της περίπτωσης εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ζήτημα του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα είναι ιδιαίτερα περίπλοκο, μία εις βάθος μελέτη επιτρέπει την εξερεύνηση του βαθμού στον οποίον ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα εφαρμόζει το στρατηγικό σχεδιασμό, την έρευνα των οφελών και των προκλήσεων αλλά και των προβλημάτων που παρουσιάζονται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και του βαθμού στον οποίον η εφαρμογή των ανεπτυγμένων στρατηγικών σχεδίων του δημόσιου τομέα κρίνεται αποτελεσματική.

Σύμφωνα με τον Yin (2003), η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης επιτρέπει στον ερευνητή να μελετήσει ένα σύγχρονο φαινόμενο, εντός του πλαισίου της πραγματικής ζωής, χρησιμοποιώντας ποικίλες πηγές πληροφοριών. Τεχνικά, η παρούσα μελέτη περίπτωσης αποσκοπούσε στον έλεγχο της θεωρίας. Ειδικότερα, επιχειρήθηκε να αξιολογηθεί ο βαθμός εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στον Ελληνικό δημόσιο τομέα και να απαντηθούν ερωτήσεις που αφορούσαν στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων, στην υλοποίηση και την εφαρμογή τους καθώς και στην παρακολούθηση και την αξιολόγηση μετά την εφαρμογή τους. Κατά συνέπεια, η μεθοδολογική προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης συνδυάζει ένα σαφές θεωρητικό σημείο εκκίνησης με τη δυνατότητα ανακάλυψης απρόσμενων ευρημάτων, όπως επισημαίνει ο Keating (1995).

4.5 Συλλογή δεδομένων

Για τους σκοπούς της εργασίας, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων. Περαιτέρω, θεωρήθηκε ότι η πλέον κατάλληλη μορφή συνεντεύξεων είναι

οι συνεντεύξεις ειδικών, λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Σύμφωνα με το Flick (2009), η συνέντευξη ειδικών αναφέρεται σε μία ποιοτική ερευνητική μεθοδολογία, της οποίας το θεωρητικό υπόβαθρο αφορά στην ανακατασκευή υποκειμενικών απόψεων σε μία συγκεκριμένη οπτική. Στην περίπτωση της συνέντευξης ειδικών, οι ομάδες στόχοι αποτελούνται, κατά κύριο λόγο, από τα μέλη ενός οργανισμού, τα οποία κατέχουν συγκεκριμένη θέση εντός του οργανισμού και διαθέτουν συγκεκριμένη εργασιακή προϋπηρεσία και γνώσεις (Flick, 2009). Σύμφωνα με μία άλλη άποψη, η οποία εκφράστηκε από τους Meuser and Nagel (2002), αντιλαμβάνεται τις συνεντεύξεις ειδικών ως μία ειδική μορφή ημι-δομημένων συνεντεύξεων, στις οποίες οι συνεντευξιαζόμενοι παρουσιάζουν ενδιαφέρον, κυρίως λόγω των ικανοτήτων τους ως ειδικών σε ένα συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, το στάδιο συλλογής δεδομένων περιλάμβανε τρεις δομημένες συνεντεύξεις, με επαγγελματίες, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στο στρατηγικό σχεδιασμό που λαμβάνει χώρα εντός του Υπουργείου Παιδείας της Ελλάδας. Και οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι επιλέχθηκαν λόγω της επαγγελματικής τους θέσης σε διαφορετικά τμήματα του Υπουργείου, έχοντας λάβει μέρος στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου και λόγω της ικανότητας τους να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με τα κύρια και δευτερεύοντα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Η πρώτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον Διευθυντή της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ο οποίος διαθέτει συνολικά περισσότερα από 37 έτη επαγγελματικής εμπειρίας, εκ των οποίων τα τρία έτη στο Υπουργείο Παιδείας. Λόγω της θέσης που κατέχει στο Υπουργείο Παιδείας και της άμεσης ενασχόλησής του με το στρατηγικό σχεδιασμό κατά τα τρία έτη εργασίας του στο Υπουργείο, ο συγκεκριμένος συνεντευξιαζόμενος θεωρήθηκε ο πλέον κατάλληλος να απαντήσει στις ερωτήσεις περί κατάρτισης, υλοποίησης και εφαρμογής στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας.

Η δεύτερη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με την Προϊσταμένη της Μονάδας Α' Επιχειρησιακού Σχεδιασμού για το ΕΣΠΑ 2014-2020, Σχεδιασμού Δράσεων και Συνολικής Παρακολούθησης η οποία εργάζεται 27 έτη στο Υπουργείο Παιδείας και κατέχει επιπλέον και τη θέση της Επικεφαλής με Αρμοδιότητες για την Προετοιμασία της Προγραμματικής

Περίοδου 2021-2027, Υπεύθυνης για την Άντληση Πόρων για το ΥΠΑΙΘ. Δεδομένης της θέσης εργασίας της αλλά και της πολυετούς εμπειρίας της στο δημόσιο τομέα γενικότερα και στο Υπουργείο Παιδείας ειδικότερα, θεωρήθηκε ότι η εν λόγω Προϊσταμένη είναι σε θέση να παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο καθώς και πληροφορίες που αφορούν στα οφέλη και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται και στο βαθμό της αποτελεσματικής εφαρμογής των σχεδίων.

Τέλος, η τρίτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον Προϊστάμενο Τμήματος Α' – Κατάρτισης Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Διαχείρισης Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, ο οποίος διαθέτει 15 έτη επαγγελματικής εμπειρίας στον τομέα της δημόσιας εκπαίδευσης και 9 έτη ως διοικητικός υπάλληλος του Υπουργείου Παιδείας. Με προϋπηρεσία δύο ετών στο εν λόγω τμήμα του Υπουργείου Παιδείας, θεωρήθηκε ότι θα μπορούσε να συμβάλλει σημαντικά στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας.

Ο Πίνακας 3 που ακολουθεί, παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία κάθε συνεντευξιζόμενου.

Πίνακας 4.1

Πληροφορίες συνεντευξιζόμενων

Συνεντευξιζόμενος	Επαγγελματική θέση	Διάρκεια συνέντευξης	Ημερομηνία συνέντευξης	Έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα / Υπουργείο Παιδείας
Συνεντευξιζόμενος 1	Διευθυντής Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	47 λεπτά	03/09/2021	37 έτη / 3 έτη
Συνεντευξιζόμενος 2	Προϊσταμένη Μονάδας Α' Επιχειρησιακού Σχεδιασμού για το ΕΣΠΑ 2014-2020, Σχεδιασμού Δράσεων & Συνολικής Παρακολούθησης - Επικεφαλής Προγραμματικής Περιόδου 2021-2027, Υπεύθυνη για την Άντληση Πόρων για το ΥΠΑΙΘ.	49 λεπτά	31/08/2021	37 έτη / 27 έτη

Συνεντευξιαζόμενος 3	Προϊστάμενος Τμήματος Α' – Κατάρτισης Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων στη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Διαχείρισης Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών	50 λεπτά	07/08/2021	15 έτη / 9 έτη
----------------------	---	----------	------------	----------------

Πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, η ερευνήτρια επικοινωνήσε μέσω μηνύματος ηλεκτρονικής αλληλογραφίας με όλους τους συνεντευξιαζόμενους, παρέχοντας τους το πρόγραμμα της συνέντευξης, ένα λεπτομερές υπόβαθρο της έρευνας που διεξάγει, τους ερευνητικούς στόχους και σκοπούς της εργασίας καθώς και μία λίστα ερωτήσεων προς συζήτηση (παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α' της παρούσας). Λόγω των μέτρων περιορισμού της εξάπλωσης της νόσου Covid-19, όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν εξ αποστάσεως, είτε τηλεφωνικώς είτε μέσω της μεθόδου τηλεδιάσκεψης. Σε όλες τις περιπτώσεις, η συγγραφέας προσπάθησε να οικοδομήσει μία σχέση εμπιστοσύνης με τους συνεντευξιαζόμενους και να αναπτύξει μία συζήτηση, ενθαρρύνοντας τους να εκφράσουν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους. Οι συνεντεύξεις μαγνητοφωνήθηκαν ηλεκτρονικά και δομήθηκαν βάσει ενός πρωτοκόλλου συνέντευξης με ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Κάθε συνέντευξη διήρκεσε περίπου 45 λεπτά της ώρας. Κατά την έναρξη κάθε συνέντευξης, η ερευνήτρια παρουσιαζόταν αναφερόμενη στην ιδιότητά της και στο θέμα της εργασίας και ενημέρωνε τους συνεντευξιαζόμενους ότι η συζήτηση τους καταγραφόταν. Με την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, απομαγνητοφωνήθηκαν τα κείμενα των συνεντεύξεων κι εστάλησαν στους συνεντευξιαζόμενους με σκοπό τη λήψη ανατροφοδότησης, την ερμηνεία οποιοδήποτε σημείων δεν ήταν απολύτως ξεκάθαρα και τη λήψη της τελικής τους έγκρισης επί του κειμένου της συνέντευξης.

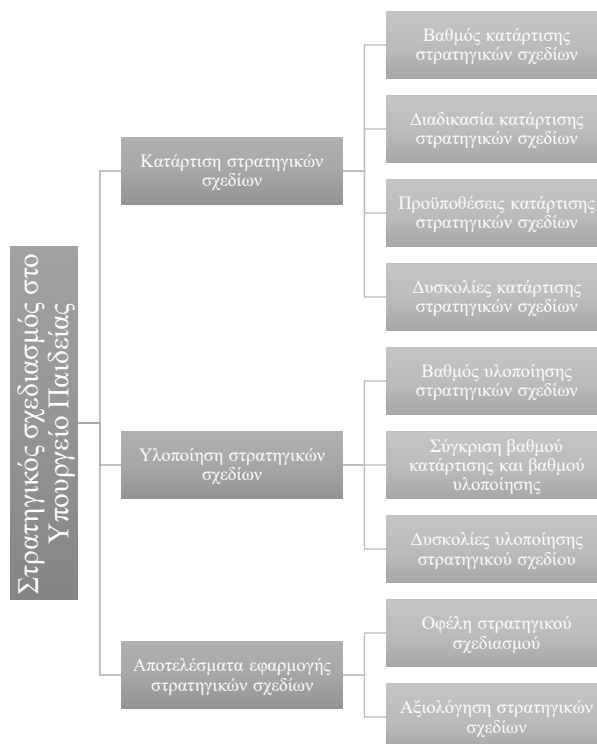
4.6 Ανάλυση δεδομένων

Δεδομένου ότι η γνώση αναφορικά με το στρατηγικό σχεδιασμό στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας, είναι περιορισμένη, τα δεδομένα που

συλλέχθηκαν στα πλαίσια εκπόνησης της εργασίας, αναλύθηκαν μέσω της υιοθέτησης μίας θεματικής ερμηνευτικής προσέγγισης ανάλυσης περιεχομένου (Gibbs, 2007). Η επιλογή της μεθοδολογικής προσέγγισης βασίστηκε στη συμβολή της ανάλυσης περιεχομένου στην ανάδειξη και την ερμηνεία των θεμάτων που προέκυψαν από τα κείμενα των συνεντεύξεων και οδήγησαν στην παραγωγή γνώσης.

Το πρώτο στάδιο της ανάλυσης περιλάμβανε την εξαγωγή μη επεξεργασμένων δεδομένων, τα οποία αφορούσαν στα ζητήματα στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου, όπως αυτά εξετάστηκαν μέσω των ερωτήσεων των συνεντεύξεων. Μη επεξεργασμένα αποσπάσματα των συνεντεύξεων, τα οποία αναφέρονταν σε κοινά θέματα, παραφράστηκαν ως θέματα κατώτερης σειράς. Το δεύτερο στάδιο της ανάλυσης των δεδομένων περιλάμβανε το συνδυασμό θεμάτων κατώτερης σειράς σε θέματα ανώτερης σειράς, τα οποία στη συνέχεια ενοποιήθηκαν ώστε να προσφέρουν μία αποτελεσματική αναπαράσταση των συλλογικών εμπειριών των συνεντευζιαζόμενων.

Το σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 2) παρουσιάζει τα θέματα κατώτερης και ανώτερης σειράς, όπως προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων.



Σχήμα 4.1

Θέματα ανάλυσης δεδομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

5.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των τριών συνεντεύξεων με τα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας. Η ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων βασίστηκε στην ανάδειξη κι ερμηνεία των θεμάτων που προέκυψαν από τα κείμενα των συνεντεύξεων, με αποτέλεσμα να προκύψουν τρεις κύριες ενότητες περιεχομένου. Η πρώτη ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των κειμένων των συνεντεύξεων, αναφορικά με το ζήτημα της κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας. Ειδικότερα, αναλύονται οι απόψεις των συνεντευξιζόμενων ως προς το βαθμό κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο Παιδείας, τη διαδικασία που ακολουθείται για την κατάρτιση ολοκληρωμένων στρατηγικών σχεδίων, τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζονται κατά την κατάρτισή τους. Η δεύτερη ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των κειμένων των συνεντεύξεων, αναφορικά με το ζήτημα της υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας. Ειδικότερα, στην εν λόγω ενότητα αναλύονται οι απόψεις των τριών στελεχών του Υπουργείου που έλαβαν μέρος στην έρευνα, ως προς το βαθμό στον οποίον υλοποιούνται στρατηγικά σχέδια από το Υπουργείο Παιδείας αλλά και τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ του βαθμού κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων και του βαθμού υλοποίησης των εν λόγω σχεδίων. Παράλληλα, περιγράφονται οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα στελέχη του Υπουργείου κατά την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Η τρίτη ενότητα παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των κειμένων των συνεντεύξεων, αναφορικά με τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις απόψεις των συνεντευξιζόμενων, περιγράφονται: (i) αφενός τα οφέλη που προκύπτουν για το Υπουργείο Παιδείας από την κατάρτιση και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων και (ii) αφετέρου το ζήτημα της αξιολόγησης των στρατηγικών σχεδίων που υλοποιούνται, μέσω της αναφοράς σε πιθανά εργαλεία αξιολόγησης,

μηχανισμούς παρακολούθησης της υλοποίησης και στους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας. Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, παρουσιάζονται οι προτάσεις των στελεχών του Υπουργείου που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις σχετικά με αλλαγές ή βελτιώσεις που θα μπορούσαν να λάβουν χώρα στα πλαίσια κατάρτισης και υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων καθώς και περαιτέρω σχόλια που ενδεχομένως διατύπωσαν, ως προς την κατάρτιση και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας.

5.2 Κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων

Στο πλαίσιο της κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο Παιδείας, οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν αρχικά να αξιολογήσουν αφενός το βαθμό στον οποίον, όλοι οι υπάλληλοι του Υπουργείου γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, αφετέρου το βαθμό στον οποίον το όραμα και η αποστολή του φορέα έχουν επικοινωνηθεί στους εργαζομένους με ξεκάθαρο και κατανοητό τρόπο. Και τα τρία στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα συμφώνησαν ότι το όραμα και η αποστολή του Υπουργείου Παιδείας δεν είναι γνωστά σε όλους τους εργαζομένους τους και σχολίασαν ότι αυτά θα πρέπει να επικοινωνηθούν. Μάλιστα, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 ανέφερε χαρακτηριστικά ότι *«όχι και ούτε έχουν εκκινήσει οι προβλεπόμενες διαδικασίες όπως προβλέπονται για τη στοχοθεσία κλπ»*. Παράλληλα, η Συνεντευξιαζόμενη 2 πρόσθεσε ότι υπάρχει άλλη υπηρεσία του Υπουργείου, η υπηρεσία του Στρατηγικού Σχεδιασμού, η οποία ασχολείται με την κατάρτιση του σχεδίου δράσης του οργανισμού, όμως η εν λόγω δραστηριότητα είναι διαφορετική από τη δραστηριότητα του τμήματος, στο οποίο απασχολείται η ίδια και το οποίο ασχολείται με όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης. Επιπλέον, αναφέρθηκε στην ύπαρξη τριών στρατηγικών σχεδίων, για την επαγγελματική, την ανώτατη και τη πρωτοβάθμια - δευτεροβάθμια εκπαίδευση, εκφράζοντας την άποψη ότι πιθανώς τα εν λόγω στρατηγικά σχέδια θα μπορούσαν να ενοποιηθούν σε ένα στρατηγικό σχέδιο.

Όσον αφορά στο βαθμό, στον οποίον το Υπουργείο Παιδείας καταρτίζει στρατηγικά σχέδια, οι απόψεις των τριών στελεχών παρουσίασαν αποκλίσεις. Ειδικότερα, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 και η Συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρθηκαν γενικά στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο, χωρίς να ορίσουν το βαθμό κατάρτισης, λέγοντας ότι *«Το ΥΠΑΙΘ καταρτίζει στρατηγικά σχέδια για την υλοποίηση των πολιτικών του»* και

«Καταρτίζει αυτή τη στιγμή. Είναι στη διαδικασία κατάρτισης και μέχρι τέλος του έτους ολοκληρώνονται». Από την άλλη πλευρά, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 σχολίασε ότι ο βαθμός κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο Παιδείας είναι ελάχιστος, εξηγώντας ότι τα στρατηγικά σχέδια που καταρτίζονται αφορούν, κατά κύριο λόγο, στο στρατηγικό σχεδιασμό που απαιτείται για το ΕΣΠΑ και ίσως για την ανώτατη εκπαίδευση. Όμοια, τα τρία στελέχη του Υπουργείου εξέφρασαν διαφορετικές απόψεις και ως προς τους λόγους στους οποίους οφείλεται ο μικρός βαθμός κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο. Αναλυτικά, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 απέδωσε το μικρό βαθμό κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων στην έλλειψη κεντρικής πολιτικής στο στρατηγικό σχεδιασμό των υπουργείων, ενώ ο Συνεντευξιαζόμενος 3 τον απέδωσε κυρίως στο θεσμικό πλαίσιο και στη μη βούληση της ηγεσίας. Αντίθετα, η Συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρθηκε στην έλλειψη προσωπικού, εξηγώντας ότι *«υπήρξε μικρή χρονική υστέρηση λόγω έλλειψης τεχνικού συμβούλου, ο οποίος να έχει τεχνογνωσία και έλλειψη υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται για να απασχοληθούν».* Ωστόσο, πρόσθεσε ότι *«υπήρχε ήδη ένας μίνι σχεδιασμός για την προγραμματική περίοδο 2021-2027 για όλες τις βαθμίδες».*

Στη συνέχεια, οι συνεντευξιαζόμενοι κλήθηκαν να περιγράψουν τον τρόπο κατάρτισης των στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας, αναφερόμενοι στη διαδικασία που ακολουθείται κατά την κατάρτιση και στο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου. Και τα τρία στελέχη κατέγραψαν τα βήματα που απαιτούνται για την κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδίου στο Υπουργείο Παιδείας, δεν αναφέρθηκαν όμως στο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την κατάρτιση. Ειδικότερα, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 αναφέρθηκε σε τρία βήματα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται τα εξής: (i) ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, ανάλυση του εσωτερικού κι εξωτερικού περιβάλλοντος κι ανάλυση SWOT, (ii) προσδιορισμός στρατηγικών κατευθύνσεων και πολιτικών και ανάλυση των ομάδων παρέμβασης και (iii) πηγές χρηματοδότησης. Η Συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρθηκε στα ίδια ακριβώς βήματα κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων, προσθέτοντας όμως ένα επιπλέον βήμα, μεταξύ του πρώτου και τρίτου, το οποίο αφορά σε διαπιστώσεις. Επιπλέον, εξήγησε ότι υφίσταται μία ομάδα εργασίας, στην οποία ενδεχομένως χρειάζεται να εμπλακούν άτομα και από άλλες υπηρεσίες, όταν ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν ήδη στην ομάδα, δεν είναι αρκετός. Από την άλλη πλευρά, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 περιέγραψε ως βασικά στάδια της

διαδικασίας κατάρτισης ενός στρατηγικού σχεδίου, τα εξής: (i) την ανάλυση του περιβάλλοντος, (ii) τον καθορισμό των στόχων, (iii) την καθιέρωση τακτικών, (iv) την εκτέλεση, (v) την αναφορά αποτελεσμάτων και (vi) την αξιολόγηση. Όπως εξήγησε, εκτός των παραπάνω, η κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο, *«προϋποθέτει δε διαβούλευση με τους εμπλεκόμενους και καταγραφή των αναγκών και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Ακολουθεί προγραμματισμός ενεργειών και δράσεων, παρακολούθηση και αξιολόγηση - ανατροφοδότηση»*. Παρατηρείται ότι, σε αντίθεση με το Συνεντευξιαζόμενο 3, οι Συνεντευξιαζόμενοι 1 και 2 δεν αναφέρθηκαν στα βήματα που πραγματοποιούνται μετά την ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδίου, δηλαδή δεν αναφέρθηκαν στην παρακολούθηση του στρατηγικού σχεδίου, την αξιολόγησή του και την ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματά του.

Ως προς τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να ισχύουν για να καταρτιστούν στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας, και τα τρία στελέχη συμφώνησαν ότι απαιτείται υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση του οργανισμού. Περαιτέρω, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 αναφέρθηκε στην ανάγκη επικοινωνίας της πολιτικής κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων σε όλη τη διοικητική ιεραρχία του Υπουργείου. Όμοια, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 πρόσθεσε την ανάγκη ύπαρξης ενός σαφούς σχετικού θεσμικού πλαισίου, την ανάγκη ανάθεσης αρμοδιοτήτων σε υπηρεσίες, την ανάγκη ενημέρωσης, πληροφόρησης κι εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων καθώς και την ανάγκη παροχής κινήτρων για την υποστήριξη της διαδικασίας. Ιδιαίτερη σημασία απέδωσε και στην ανάγκη διαμόρφωσης του πλαισίου της κουλτούρας του οργανισμού προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα. Συγκεκριμένα, σχολίασε ότι *«είναι σαφές ότι θα υπάρχει σχετικό θεσμικό πλαίσιο, αρμοδιότητες σε υπηρεσίες, ενημέρωση-πληροφόρηση-εκπαίδευση των εμπλεκόμενων καθώς και κίνητρα για την υποστήριξη της διαδικασίας. Σε κάθε περίπτωση η κουλτούρα και η οργανωσιακή κουλτούρα ειδικά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και πρέπει να χτιστεί το πλαίσιο της για να υπάρξει αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση βασική προϋπόθεση είναι η δέσμευση της διοίκησης και της ηγεσίας»*. Αντίθετα, η Συνεντευξιαζόμενη 2 έκρινε ότι δεν τίθεται ζήτημα αλλαγής κουλτούρας, δεδομένου ότι οι άνθρωποι που εμπλέκονται στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο είναι συγκεκριμένοι. Ωστόσο, αναφέρθηκε κι αυτή στην ανάγκη εκπαίδευσης και πληροφόρησης των εμπλεκόμενων καθώς εξήγησε ότι *«θα πρέπει να δοθεί η τεχνογνωσία στους ανθρώπους που ασχολούνται*

με την κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων». Επιπλέον, σχολίασε ότι «η ΕΘΑΑΕ (Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης) έφερε ήδη μια στρατηγική στο ΥΠΑΙΘ» και «η ΓΤΕΕΚΔΒΜΝ (Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Δια Βίου Μάθησης & Νεολαίας) εκπονεί τη Στρατηγική».

Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι και τα τρία στελέχη του Υπουργείου Παιδείας που συμμετείχαν στην έρευνα, είχαν λάβει μέρος στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας. Συγκεκριμένα, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 δήλωσε ότι συμμετείχε στην ομάδα εκπόνησης του προσχεδίου Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Πολιτικής. Η Συνεντευξιαζόμενη 2 δήλωσε ότι «συμμετείχα στην εκπόνηση του μίνι στρατηγικού σχεδίου-να αντλήσω όλες τις πηγές-μελέτες-έρευνες-συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για διάφορες βαθμίδες εκπ/σης, το εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων του ΟΟΣΑ, εκθέσεις, της UNICEF, της UNESCO και οτιδήποτε ως υλικό μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως καλή πρακτική». Επίσης, πρόσθεσε ότι ανέλαβε την ενοποίηση των προτάσεων όλων των ατόμων ως ομάδα χάραξης της πολιτικής, όπως και τη συγγραφή αλλά και τη σύνταξη του μίνι στρατηγικού σχεδίου, ενώ στα τωρινά σχέδια συμμετέχει απλώς με τη διατύπωση παρατηρήσεων, χωρίς να συμμετέχει στη συγγραφή και τη σύνταξη του σχεδίου. Ως προς το Συνεντευξιαζόμενο 3, δήλωσε ότι συμμετείχε στο στρατηγικό σχεδιασμό για την υποβολή της πρότασης για το νέο ΕΣΠΑ, ως μέλος της ομάδας του Υπουργείου. Παράλληλα, συμμετείχε στην κατάρτιση του Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΤΠΑ) του ΥΠΑΙΘ στο πλαίσιο του Ν. 4635/2019 (ΦΕΚ Α167), το οποίο εμπεριέχει στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού για τη διαχείριση των εθνικών πόρων των Δημοσίων Επενδύσεων καθώς και ως προϊστάμενος στο αρμόδιο τμήμα, έχοντας την ευθύνη της όλης διαδικασίας.

Η τελευταία ερώτηση της παρούσας ενότητας εξέταζε τις απόψεις των στελεχών του Υπουργείου αναφορικά με τις δυσκολίες που προκύπτουν κατά την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων. Ο Συνεντευξιαζόμενος 1 αναφέρθηκε στις εξής δυσκολίες: (i) στην υποστελέχωση των υπηρεσιών από έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη, (ii) στη μη ενεργό συμμετοχή του συνόλου των υπηρεσιών – τμημάτων του Υπουργείου και (iii) στην έλλειψη προηγούμενης κουλτούρας στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Η Συνεντευξιαζόμενη 2, επίσης, σχολίασε την έλλειψη ανθρώπων με τεχνογνωσία για τη σύνταξη των στρατηγικών σχεδίων και την έλλειψη τεχνικών συμβούλων. Παράλληλα, αναφέρθηκε: (i) στη δυσκολία ύπαρξης διαθεσιμότητας χρόνου από την πλευρά ανθρώπων

που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, καθώς οι άνθρωποι που συνήθως επιλέγονται είναι ιδιαίτερα πολυάσχολοι και (ii) στην περίπτωση στρατηγικών σχεδίων που αφορούν όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, στη δυσκολία συντονισμού πολλών ανθρώπων από διαφορετικούς τομείς, στη διαθεσιμότητα χρόνου και στην ανάγκη περιγραφής κάθε βαθμίδας ξεχωριστά και συνολικής περιγραφής όλων των βαθμίδων. Τέλος, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 αναφέρθηκε, κατά κύριο λόγο, στις δυσκολίες που προκύπτουν λόγω της έλλειψης ενός κεντρικού συντονισμού της διαδικασίας κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων, με ξεκάθαρες κατευθύνσεις. Επισήμανε ότι δεν υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες που να αφορούν στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων και σχολίασε ότι συνήθως, τα στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο καταρτίζονται μόνο όταν υπάρχει υποχρέωση κατάρτισής τους, με αποτέλεσμα η τελευταία να λαμβάνει χώρα με επιπόλαιο και βιαστικό τρόπο. Αναλυτικά, δήλωσε ότι *«συχνά δεν υπάρχει μια καταγεγραμμένη διαδικασία για την κατάρτισή τους, συνήθως οι διαδικασίες γίνονται αποσπασματικά, χωρίς τον απαραίτητο χρόνο, καθώς συνήθως όλα γίνονται πολύ γρήγορα όταν υπάρχει υποχρέωση να γίνει και συχνά με επιπόλαιο τρόπο χωρίς την αναγκαία συμμετοχή όλων. Επίσης, ελλείπει ένας κεντρικός συντονισμός με ξεκάθαρες κατευθύνσεις, χωρίς επιμόρφωση-κατάρτιση των αρμόδιων ατόμων»*.

5.3 Υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων των συνεντεύξεων εξέταζε το ζήτημα της υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων που καταρτίζονται, στο Υπουργείο Παιδείας. Τα δύο εκ των τριών στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα δεν ήταν σε θέση να σχολιάσουν το βαθμό υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων που καταρτίζονται στο Υπουργείο Παιδείας καθώς δε συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων. Χαρακτηριστικά, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 δήλωσε ότι *«μέχρι σήμερα δεν υπάρχει αντίστοιχη προηγούμενη εμπειρία»*, ενώ ο Συνεντευξιαζόμενος 3 ανέφερε πως *«δε γνωρίζω επακριβώς καθώς δεν υπάρχει σχετική εμπλοκή μου. Σε ότι αφορά στο ΤΠΑ που έχω εμπλοκή, είναι η πρώτη φορά που εφαρμόζεται και ακόμη δεν έχει εκκινήσει το πρόγραμμα και η εφαρμογή του»*. Από την άλλη πλευρά, η Συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρθηκε στον μάλλον μικρό βαθμό υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων καθώς εξήγησε ότι στο παρελθόν, στρατηγικά σχέδια που είχαν καταρτιστεί για την επαγγελματική εκπαίδευση

και την ανώτατη εκπαίδευση, δεν υλοποιήθηκαν απόλυτα και με ακρίβεια. Περαιτέρω, επισήμανε ότι στη νέα προγραμματική περίοδο, η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων θα πρέπει να παρακολουθείται με δείκτες, ενώ η υλοποίηση θα ελέγχεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Βάσει των παραπάνω, η Συνεντευξιαζόμενη 2 απέδωσε το γεγονός ότι ο βαθμός υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας είναι μικρός σε σχέση με το βαθμό κατάρτισής τους σε τρεις παράγοντες: (i) στη μη αναθεώρηση των στρατηγικών σχεδίων που έχουν καταρτιστεί όταν αλλάζουν οι στρατηγικές, οι προτεραιότητες, η κυβέρνηση, ο χρόνος και λοιποί εξωτερικοί παράγοντες, (ii) σε έκτακτες και μη αναμενόμενες καταστάσεις, όπως η πανδημία του Covid-19 και (iii) σε νέες συστάσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Χαρακτηριστικά ανέφερε ότι *«αν εκπονείται ένα στρατηγικό σχέδιο και δεν αναθεωρείται (αλλάζουν οι στρατηγικές, οι προτεραιότητες, η κυβέρνηση, ο χρόνος, οι εξωτερικοί παράγοντες) όπως τα προηγούμενα, είναι λόγος μη υλοποίησης ακριβώς. Επίσης, πολλές φορές σε προλαβαίνουν οι καταστάσεις (κορωνοϊός) είτε οι νέες συστάσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή πχ skills agenda που δεν υπήρχε στο προηγούμενο σχέδιο»*. Σε αντίστοιχο πλαίσιο, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 αναφέρθηκε στη μη αναθεώρηση και επικαιροποίηση των στρατηγικών σχεδίων, θεωρώντας ως βασικές αιτίες του μικρού βαθμού υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων, σε σχέση με το βαθμό κατάρτισής τους. Παράλληλα, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 αναφέρθηκε σε διαφορετικές αιτίες, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται μεταξύ άλλων, η έλλειψη πόρων, η μη αντικειμενική ή η υπερβολικά φιλόδοξη και μη εφαρμόσιμη στην πράξη, κατάρτιση. Επιπλέον, διατύπωσε την άποψη ότι ενδεχομένως να πραγματοποιείται λανθασμένα αποτίμηση δεικτών ή κακός προγραμματισμός. Ειδικότερα, δήλωσε ότι το γεγονός ότι ο βαθμός υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων μπορεί να είναι μικρότερος από ότι έχει προβλεφθεί στην κατάρτισή τους οφείλεται *«ενδεχομένως σε έλλειψη πόρων, στην μη αντικειμενική κατάρτιση, συχνά η κατάρτιση είναι υπερβολικά φιλόδοξη και μη εφαρμόσιμη στην πράξη. Επίσης, μπορεί να υπάρχει λάθος αποτίμηση των δεικτών ή κακός προγραμματισμός τους»*.

Όσον αφορά στις δυσκολίες που προκύπτουν κατά την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 και η Συνεντευξιαζόμενη 2 συμφώνησαν ότι αυτές αφορούν κατά κύριο λόγο, στην στελέχωση των ομάδων που είναι υπεύθυνες για την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων, στην έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και στην κουλτούρα που επικρατεί εντός του Υπουργείου, η οποία αποκλίνει από μία κουλτούρα

στρατηγικού σχεδιασμού. Περαιτέρω, η Συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρθηκε και στην έλλειψη των απαιτούμενων δομών που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων. Πέραν της έλλειψης πόρων, είτε πρόκειται για ανθρώπινους πόρους, είτε για οικονομικούς πόρους, είτε για εξοπλισμό κλπ, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 αναφέρθηκε, επίσης, στην έλλειψη επάρκειας και σχετικής κατάρτισης από την πλευρά των υπηρεσιών που αναλαμβάνουν την υλοποίηση, στην έλλειψη προσήλωσης από την ηγεσία και τη διοίκηση του Υπουργείου ως προς την εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων, στην απουσία ελέγχου και στο μεγάλο βαθμό γραφειοκρατίας. Χαρακτηριστικά δήλωσε ότι οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων είναι οι *«έλλειψη πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, εξοπλισμού κλπ), οι υπηρεσίες που αναλαμβάνουν την υλοποίηση δεν έχουν επάρκεια και σχετική κατάρτιση, δεν υπάρχει προσήλωση από την ηγεσία και την διοίκηση για την εφαρμογή, δεν υπάρχει έλεγχος στην διαδικασία και υπάρχει μεγάλη γραφειοκρατία»*. Οι προαναφερόμενες δυσκολίες συνιστούν και τις βασικές δυσκολίες του συνολικού εγχειρήματος του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο, σύμφωνα και με τα τρία στελέχη του Υπουργείου που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Η τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας ερωτήσεων αφορούσε στη διερεύνηση των κινδύνων που επηρέασαν την πορεία των στρατηγικών στόχων του Υπουργείου και του τρόπου με τον οποίον αντιμετωπίστηκαν. Ο Συνεντευξιαζόμενος 3 δήλωσε ότι δε γνωρίζει τους κινδύνους που ενδεχομένως επηρέασαν την πορεία των στρατηγικών στόχων του φορέα και τον τρόπο αντιμετώπισής τους. Από την άλλη πλευρά, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 ανέφερε ως πιθανούς παράγοντες τη μη πλήρη και σαφή επικοινωνία των στρατηγικών στόχων στο διοικητικό και λοιπό προσωπικό του Υπουργείου και την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, δηλώνοντας ότι *«πιθανοί παράγοντες που επηρεάζουν είναι η μη πλήρης και σαφής επικοινωνία των στρατηγικών στόχων με τη διοικητική ιεραρχία και το προσωπικό του υπουργείου καθώς και η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής»*. Σε ελαφρώς διαφορετικό πλαίσιο, η Συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρθηκε, πέραν της έλλειψης πόρων, στην πανδημία του Covid-19, λόγω της οποίας δόθηκαν προτεραιότητες σε άλλες δράσεις, δηλώνοντας ότι *«επηρεάστηκε από τον κορωνοϊό - πόροι κατευθύνθηκαν για τον κορωνοϊό και έτσι εξαντλήθηκαν. Προτεραιοποιήθηκαν άλλες δράσεις και άλλες έμειναν πίσω. Δουλεύουμε με υπερδέσμευση. Δεν υπάρχουν πόροι. Ελπίζουμε να περάσουν στα επόμενα ΕΣΠΑ»*. Επιπλέον, εξήγησε ότι

αναμένεται δύο νέα εργαλεία να συνεισφέρουν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του Υπουργείου. Πρόκειται για το ΕΠΑ (πρώην ΠΔΕ, μίνι στρατηγικό σχέδιο), το οποίο θα εκδοθεί το 2025 και για το Ταμείο Ανάκαμψης, δηλαδή για δύο εργαλεία τα οποία θα υποστηρίζουν τα έργα που ήταν για το ΕΣΠΑ.

5.4 Αποτελέσματα εφαρμογής στρατηγικών σχεδίων

Σε επίπεδο αποτελεσμάτων της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας, οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν ως προς τη σπουδαιότητα της κατάρτισης και της υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων για την επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού. Χαρακτηριστικά, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 δήλωσε ότι *«η κατάρτιση και υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης είναι το πρώτο και πιο καίριο βήμα για την επιτυχή λειτουργία ενός δημόσιου φορέα»*, ενώ ο Συνεντευξιαζόμενος 3 ανέφερε ότι *«η κατάρτιση και η υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης μπορούν να βοηθήσουν σε σημαντικό βαθμό στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων»*. Στο ίδιο πλαίσιο, η Συνεντευξιαζόμενη 2 εξήγησε ότι όλα τα επιχειρησιακά σχέδια δράσης βοηθούν καθώς προσφέρουν στα στελέχη του Υπουργείου κατεύθυνση σχετικά με τα έργα που πρέπει να ενεργοποιηθούν και τις χρηματοδοτήσεις που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Μάλιστα, όπως εξήγησε, σε αυτό το στάδιο γίνεται αντιληπτή η χρησιμότητα κάθε έργου.

Δεδομένων των απόψεων τους περί της θετικής συμβολής των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης στην επίτευξη των στόχων του Υπουργείου Παιδείας, τα δύο εκ των τριών στελεχών του Υπουργείου, με τα οποία διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις, δήλωσαν ότι τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού για το Υπουργείο είναι περισσότερα από το κόστος που επιφέρει η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Αναλυτικά, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 ανέφερε ότι *«αδιαμφισβήτητα τα οφέλη είναι περισσότερα και σημαντικά για κάθε φορέα»*, ενώ η Συνεντευξιαζόμενη 2 δήλωσε ότι *«αδιαμφισβήτητα τα οφέλη είναι περισσότερα από το κόστος. Είναι σημαντικά για κάθε φορέα και επιπλέον είναι όραμα για το μέλλον καθώς περιλαμβάνει κάθε στρατηγική κατεύθυνση, πολιτική- αν φυσικά κατευθύνεται σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ»*. Από την άλλη πλευρά, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 εμφανίστηκε περισσότερο επιφυλακτικός, εξηγώντας ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός συνιστά μεν ένα μέτρο που μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα, ωστόσο είναι ξεκάθαρο ότι αυτό δε μπορεί να το επιτύχει μόνος τους. Επιπλέον, περιέγραψε ότι, προκειμένου τα οφέλη να είναι

περισσότερα από το κόστος, απαιτείται μία σειρά προϋποθέσεων, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η σωστή κατάρτιση, η γενική αποδοχή, η διάθεση των αναγκαίων πόρων και η επιμόρφωση και καθοδήγηση των εμπλεκομένων. Χαρακτηριστικά, δήλωσε ότι *«είναι ξεκάθαρο ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός από μόνος του δεν μπορεί να έχει σίγουρα αποτελέσματα σε ένα οργανισμό, ωστόσο είναι ένα εργαλείο που μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα σε σύγκριση με το να μην υπάρχει καθόλου. Ωστόσο για να μην υπάρξει περιττό κόστος θα πρέπει να έχει γίνει σωστή κατάρτιση, να υπάρχει γενική αποδοχή, προσήλωση και διάθεση των αναγκαίων πόρων, με την παράλληλη σωστή επιμόρφωση και καθοδήγηση των εμπλεκομένων»*.

Όταν κλήθηκαν να αναφέρουν τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό για το Υπουργείο Παιδείας, οι τρεις συνεντευξιαζόμενοι διατύπωσαν διαφορετικές απόψεις. Ειδικότερα, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 δήλωσε ότι οι συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι στόχοι, τα μετρήσιμα αποτελέσματα και η θέσπιση δεικτών συμπεριλαμβάνονται μεταξύ των σημαντικότερων οφελών που απορρέουν από το στρατηγικό σχεδιασμό. Σε διαφορετικό πλαίσιο, η Συνεντευξιαζόμενη 2 εξήγησε ότι το σημαντικότερο όφελος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η γνώση ότι υπάρχει μία συγκεκριμένη στρατηγική και υλοποιείται. Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε η Συνεντευξιαζόμενη 2, *«το κυριότερο όφελος είναι η γνώση ότι υπάρχει στρατηγική και υλοποιείται. Κάθε έργο που υλοποιείται συνεισφέρει σε μια συγκεκριμένη στρατηγική»*. Από την άλλη πλευρά, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 αναφέρθηκε στη δυνατότητα εκπλήρωσης της αποστολής και του οράματος του φορέα, ως κυριότερα οφέλη της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας. Επιπλέον, εξήγησε ότι η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να αποτελέσει εφαρμογή για την ανάπτυξη διαδικασιών, για την αντιμετώπιση παθογενειών και την επίτευξη στόχων, μέσω του κατάλληλου προγραμματισμού. Αναλυτικά, ο Συνεντευξιαζόμενος 3 περιέγραψε ότι *«μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να εκπληρωθεί η αποστολή και το όραμα του φορέα, μπορεί να δημιουργηθούν διαδικασίες όπου δεν υπάρχουν, να θεραπευθούν παθογένειες και να επιτευχθούν οι στόχοι, χωρίς ενέργειες περιττές, οδηγώντας σε ένα κατάλληλο και αποτελεσματικό προγραμματισμό»*.

Ως προς την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως αυτός εφαρμόζεται στο Υπουργείο Παιδείας, και τα τρία στελέχη του Υπουργείου δήλωσαν ότι

δεν υπάρχει κάποιο εργαλείο αξιολόγησης, το οποίο χρησιμοποιείται. Ο Συνεντευξιζόμενος 3 αναφέρθηκε σε δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων, οι οποίοι, ωστόσο, αφορούν στο ΕΣΠΑ και το ΤΠΑ, δηλώνοντας ότι *«δεν υπάρχει κεντρικός σχεδιασμός. Σε ότι αφορά το ΕΣΠΑ και το ΤΠΑ υπάρχουν δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων»*, ενώ η Συνεντευξιζόμενη 2 αναφέρθηκε σε κάποια μεταξιολόγηση της ΑΔΙΠ, η οποία, όμως, δεν αφορά σε συγκεκριμένη πολιτική, δηλώνοντας ότι *«δεν έχουμε review των αποτελεσμάτων μέχρι τώρα. Η ΑΔΙΠ κάνει κάποια μεταξιολόγηση αλλά όχι σε συγκεκριμένη πολιτική»*. Ως αποτέλεσμα της έλλειψης εργαλείου αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο, προέκυψε ότι τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων δεν αξιολογούνται μέχρι στιγμής. Πρόκειται για μία άποψη, η οποία διατυπώθηκε από τους Συνεντευξιζόμενους 1 και 2, ενώ ο Συνεντευξιζόμενος 3 δήλωσε ότι δε γνωρίζει εάν και πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων.

Αποκλίσεις μεταξύ των απόψεων των τριών στελεχών παρουσιάστηκαν και όσον αφορά στο μηχανισμό παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος και στην αποτελεσματικότητα αυτού. Συγκεκριμένα, ο Συνεντευξιζόμενος 1 αναφέρθηκε μάλλον στη σπουδαιότητα της ύπαρξης ενός μηχανισμού παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος, καθώς δήλωσε ότι *«για την υλοποίηση κάθε επιχειρησιακού προγράμματος είναι απαραίτητη και κρίσιμη η συνεχής παρακολούθησή του και επανασχεδιασμός του»*. Από τη δική της πλευρά, η Συνεντευξιζόμενη 2 εξέφρασε την άποψη ότι ο υφιστάμενος μηχανισμός παρακολούθησης δεν είναι αποτελεσματικός, καθώς όπως εξήγησε, πραγματοποιείται παρακολούθηση, αλλά όχι σε ακριβή αντιστοιχία με τα όσα ορίζει η εκάστοτε στρατηγική. Αναλυτικά, η Συνεντευξιζόμενη 2 εξήγησε ότι *«παρακολουθούμε την υλοποίηση δηλαδή έχουμε κάθε έργο, τότε θα συνταχθεί, τότε θα υπάρχει νομική δέσμευση. Υπάρχουν ορόσημα ανά έργα. Είναι στα πλαίσια του επιχειρησιακού προγράμματος αλλά όχι σε όλα τα έργα. Σαν μηχανισμός είναι ο ΕΣΠΑ 2014-2020. Κάνουμε παρακολούθηση αλλά όχι επακριβώς ό,τι λέει η στρατηγική»*. Αντίθετα, ο Συνεντευξιζόμενος 3 εκτίμησε ότι ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι μάλλον αποτελεσματικός, αναφέρθηκε όμως, μόνο στο μηχανισμό παρακολούθησης που αφορά στα προγράμματα ΕΣΠΑ και ΤΠΑ.

Η τελευταία ερώτηση της παρούσας ενότητας αφορούσε στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων της υπηρεσίας, με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων. Ο Συνεντευξιαζόμενος 3 δήλωσε ρητά ότι δεν υφίσταται στοχοθεσία, με αποτέλεσμα να μην τίθεται ζήτημα ευθυγράμμισης των στόχων, ενώ η Συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρθηκε στην πιθανότητα ύπαρξης συγκεκριμένης κατεύθυνσης από ανώτερα κλιμάκια και στην εφαρμογή αυτής ακόμη και σε περιπτώσεις διαφωνίας από συγκεκριμένους υπαλλήλους, εξηγώντας ότι *«υπάρχουν υπάλληλοι που δε συμφωνούν αλλά όταν υπάρχει κατεύθυνση από ανώτερα κλιμάκια, αυτή ακολουθείται»*. Από τη δική του σκοπιά, ο Συνεντευξιαζόμενος 1 αναφέρθηκε σε κάποια μορφή αντιστοιχίας μεταξύ των στρατηγικών στόχων και των στόχων των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων, καθώς εξήγησε ότι η πολιτική ηγεσία χαράσσει το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους και η διοικητική ιεραρχία τους υλοποιεί. Χαρακτηριστικά, ανέφερε ότι *«το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι της υπηρεσίας χαράσσονται από την πολιτική ηγεσία και επικοινωνούνται στη διοικητική ιεραρχία από την οποία υλοποιούνται»*.

5.5 Προτάσεις συνεντευξιαζόμενων

Στην τελευταία ενότητα ερωτήσεων της συνέντευξης, τα τρία στελέχη του Υπουργείου Παιδείας που συμμετείχαν στην έρευνα, κλήθηκαν να διατυπώσουν τις προτάσεις τους σχετικά με αλλαγές ή βελτιώσεις που απαιτούνται όσον αφορά στην εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο και να προσθέσουν οτιδήποτε επιθυμούν αναφορικά με την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο. Σύμφωνα με το Συνεντευξιαζόμενο 1, απαιτείται η ανάπτυξη ενός μόνιμου μηχανισμού εντός του Υπουργείου, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση της στρατηγικής αλλά και για τη συνολική παρακολούθηση αυτής. Αντίστοιχες ήταν και οι προτάσεις που διατύπωσε η Συνεντευξιαζόμενη 2, η οποία αναφέρθηκε στην ανάπτυξη ενός οργάνου – υπηρεσίας, με μόνιμο προσωπικό, υπεύθυνης για την ενιαία παρακολούθηση των στρατηγικών σχεδίων και την αναθεώρηση με δείκτες και πληροφοριακά συστήματα. Συγκεκριμένα, η Συνεντευξιαζόμενη 2 πρότεινε *«να υπάρχει ένας μόνιμος μηχανισμός που εκπονεί στρατηγική και να την παρακολουθεί συνολικά. Να υπάρχει ένα όργανο-υπηρεσία με ενιαία παρακολούθηση και να αναθεωρείται με δείκτες και πληροφοριακά συστήματα και να υπάρχει –αποκτηθεί η τεχνογνωσία. Επίσης, να υπάρχει μόνιμο προσωπικό που θα*

εμπλακεί». Όμοια και ο Συνεντευξιαζόμενος 3 αναφέρθηκε στην ανάγκη ύπαρξης ενός κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού, προσθέτοντας ότι θα πρέπει να εφαρμοστεί το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο για τη στοχοθεσία. Αναλυτικά, δήλωσε ότι *«θα πρέπει να εφαρμοστεί το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο για τη στοχοθεσία και να υπάρξει κεντρικός στρατηγικός σχεδιασμός»*. Ολοκληρώνοντας, κανένας από τους τρεις συνεντευξιαζόμενους δε θέλησε να προσθέσει κάτι σχετικά με την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας.

5.6 Ανακεφαλαίωση

Από την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων με τα τρία στελέχη του Υπουργείου Παιδείας, προέκυψε ότι η κατάρτιση και η υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων δεν αποτελεί μια ιδιαίτερα ανεπτυγμένη λειτουργία εντός του Υπουργείου, με εξαίρεση συγκεκριμένες υπηρεσίες. Ειδικότερα, προέκυψε, αρχικά, ότι το όραμα και η αποστολή του Υπουργείου δεν είναι γνωστά σε όλους τους εργαζομένους τους και ότι υπάρχει ανάγκη επικοινωνίας τους. Επιπλέον, προέκυψε ότι ο βαθμός κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων είναι μάλλον μικρός, γεγονός που αποδίδεται σε διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των: έλλειψη βούλησης της ηγεσίας, έλλειψη κεντρικής πολιτικής ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό των υπουργείων και ελλείψεις πόρων, κυρίως ανθρώπινων. Μάλιστα, η στήριξη από την ανώτερη διοίκηση του Υπουργείου αλλά και η επιμόρφωση – κατάρτιση των ανθρώπων που θα ασχοληθούν με την κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων θεωρούνται παράγοντες κριτικής σημασίας για την επιτυχή κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων.

Ακόμη μικρότερος προέκυψε ότι είναι ο βαθμός υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων που καταρτίζονται στο Υπουργείο. Σύμφωνα με τα τρία στελέχη του Υπουργείου, το γεγονός αυτό οφείλεται σε διάφορες αιτίες, μεταξύ άλλων στη μη αντικειμενική ή μη πρακτικά εφαρμόσιμη κατάρτιση, στην έλλειψη πόρων, είτε πρόκειται για οικονομικούς ή ανθρώπινους ή οποιασδήποτε άλλης μορφής πόρων καθώς και στο λανθασμένο προγραμματισμό ή στη λανθασμένη αποτίμηση δεικτών. Σε κάθε περίπτωση, οι δυσκολίες που προκύπτουν τόσο κατά την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων, όσο και κατά την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων αφορούν στην έλλειψη προσήλωσης από την πλευρά της διοίκησης, στην έλλειψη πόρων, στην απουσία διαδικασιών και στην ύπαρξη γραφειοκρατίας.

Συνολικά, η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων θεωρεί ότι τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας είναι μεγαλύτερα από το κόστος που επιφέρει η εφαρμογή του. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, η ύπαρξη συγκεκριμένης στρατηγικής και η υλοποίησή της αλλά και η θέσπιση συγκεκριμένων και ξεκάθαρων στόχων, μετρήσιμων αποτελεσμάτων και δεικτών. Ωστόσο, εκφράζονται επιφυλάξεις καθώς ο στρατηγικός σχεδιασμός, για να είναι επιτυχής, απαιτεί σωστή κατάρτιση κι επιμόρφωση, καθοδήγηση των εμπλεκόμενων και διάθεση των αναγκαίων πόρων. Επιπλέον, απαιτείται η παρακολούθηση της υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους, ενέργειες που σήμερα δεν πραγματοποιούνται, με ελάχιστες εξαιρέσεις, λόγω της έλλειψης των κατάλληλων εργαλείων και δεικτών.

Συνοψίζοντας, η κατάρτιση και η υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο Παιδείας μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη στον οργανισμό, εφόσον εφαρμοστεί το υφιστάμενο σχετικό θεσμικό πλαίσιο περί στοχοθεσίας, υπάρξει κεντρικός στρατηγικός σχεδιασμός κι ένας μόνιμος μηχανισμός, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εκπόνηση των σχεδίων, την υλοποίηση και την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα κυριότερα συμπεράσματα της εργασίας, όπως προέκυψαν από την ανασκόπηση της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων με τρία στελέχη του Υπουργείου Παιδείας. Αναλυτικά, η υπο-ενότητα 6.2 συνοψίζει τα αποτελέσματα της εργασίας αναφορικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού σε δημόσιους οργανισμούς, όπως το Υπουργείο Παιδείας, ενώ η υπο-ενότητα 6.3 συνδέει και συγκρίνει τα αποτελέσματα της εργασίας με τα αποτελέσματα προηγούμενων μελετών της διεθνούς βιβλιογραφίας που εστίασαν στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα. Η υπο-ενότητα 6.4 περιγράφει τις θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις που προκύπτουν από την εργασία και οι οποίες αφορούν στην κατάρτιση και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων από φορείς του δημόσιου τομέα. Τέλος, η υπο-ενότητα 6.5 αναφέρει τους περιορισμούς που προέκυψαν κατά την εκπόνηση της εργασίας και τον τρόπο με τον οποίον επηρέασαν την εκπόνησή της και παρουσιάζει προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στον τομέα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα.

6.2 Σύνοψη αποτελεσμάτων

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να μελετήσει την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας, μέσω της μελέτης της εφαρμογής του στην περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας. Ειδικότερα, η παρούσα εργασία επεδίωξε να εξετάσει τα εξής: (i) το βαθμό στον οποίον το Υπουργείο Παιδείας εφαρμόζει το στρατηγικό σχεδιασμό, (ii) τα οφέλη και τις προκλήσεις που παρουσιάζονται για το Υπουργείο Παιδείας στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού, (iii) τα προβλήματα που ενδεχομένως ανακύπτουν κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και (iv) το βαθμό στον οποίον η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας είναι αποτελεσματική.

Για τους σκοπούς της εργασίας, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω της διεξαγωγής συνεντεύξεων με στελέχη του Υπουργείου Παιδείας, τα οποία έχουν ασχοληθεί με το κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού. Αναλυτικά, πραγματοποιήθηκαν τρεις συνεντεύξεις με στελέχη του Υπουργείου, τα οποία επιλέχθηκαν λόγω της επαγγελματικής τους θέσης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σε διαφορετικά τμήματα του Υπουργείου, λόγω της συμμετοχής τους στην κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου και λόγω της ικανότητας τους να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Από την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων, προέκυψαν ιδιαίτερα χρήσιμα κι ενδιαφέροντα συμπεράσματα αναφορικά με την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας. Ειδικότερα, όσον αφορά στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο, προέκυψε ότι ο βαθμός στον οποίον καταρτίζονται στρατηγικά σχέδια είναι μάλλον μικρός, ενώ τα στρατηγικά σχέδια που καταρτίζονται προς το παρόν, αφορούν, κατά κύριο λόγο, το στρατηγικό σχεδιασμό που απαιτεί το ΕΣΠΑ και ίσως η ανώτατη εκπαίδευση. Οι λόγοι στους οποίους αποδίδεται ο μικρός βαθμός κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο ποικίλλουν και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τους εξής: (i) την έλλειψη κεντρικής πολιτικής στο στρατηγικό σχεδιασμό των Υπουργείων, (ii) το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, (iii) τη μη βούληση της ηγεσίας και (iv) την έλλειψη κατάλληλου προσωπικού και λοιπών πόρων. Παράλληλα, οι προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν προκειμένου να καταρτιστούν στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο αφορούν σε στήριξη από την ανώτατη διοίκηση, σε αλλαγή της κουλτούρας που επικρατεί στο Υπουργείο, έτσι ώστε αυτή να ευνοεί την κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων, στη διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων και στην κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού που θα ασχοληθεί με την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων. Σε κάθε περίπτωση, τα ελάχιστα στρατηγικά σχέδια που καταρτίζονται στο Υπουργείο Παιδείας, καταρτίζονται μέσω μίας διαδικασίας που περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια, όπως η ανάλυση του περιβάλλοντος, ο καθορισμός των στόχων, η καθιέρωση τακτικών, η εκτέλεση, η αναφορά αποτελεσμάτων και η αξιολόγηση. Όσον αφορά στις δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων, αυτές συμβαδίζουν, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, με τις προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούνται προκειμένου να είναι επιτυχής η κατάρτιση των σχεδίων. Ειδικότερα, οι δυσκολίες που προκύπτουν αφορούν σε έλλειψη

εξειδικευμένου προσωπικού και λοιπών πόρων, στην έλλειψη κεντρικού συντονισμού της διαδικασίας κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων, στη μη ενεργό συμμετοχή του συνόλου των τμημάτων του Υπουργείου και στην έλλειψη καταγεγραμμένων σχετικών διαδικασιών.

Όσον αφορά στην υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων που καταρτίζονται στο Υπουργείο Παιδείας, προέκυψε ότι ο βαθμός υλοποίησης είναι μάλλον μικρός και σίγουρα μικρότερος του βαθμού κατάρτισης των σχεδίων. Μάλιστα, προέκυψε ότι, σε αρκετές περιπτώσεις, τα στρατηγικά σχέδια που τελικώς υλοποιούνται, δεν υλοποιούνται απόλυτα και με ακρίβεια. Οι λόγοι στους οποίους αποδίδεται ο μικρός βαθμός υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων, επίσης, ποικίλλουν και περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων τη μη αναθεώρηση και επικαιροποίηση των στρατηγικών σχεδίων, τη μη αντικειμενική ή την υπερβολικά φιλόδοξη και μη εφαρμόσιμη στην πράξη, κατάρτιση, την έλλειψη πόρων κι έκτακτες καταστάσεις, όπως η πανδημία του Covid-19. Όπως στην περίπτωση της κατάρτισης των στρατηγικών σχεδίων, οι δυσκολίες που προκύπτουν κατά την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων αφορούν στην υποστελέχωση των ομάδων που είναι υπεύθυνες για την υλοποίηση και την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, στην αποκλίνουσα από το στρατηγικό σχεδιασμό, κουλτούρα που επικρατεί στο Υπουργείο, στην έλλειψη στήριξης από την ηγεσία του Υπουργείου και στο μεγάλο βαθμό γραφειοκρατίας. Πέραν των δυσκολιών που παρουσιάζονται κατά την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, η πορεία των στρατηγικών στόχων του Υπουργείου κινδυνεύει από τη μη πλήρη και σαφή επικοινωνία τους στο διοικητικό και λοιπό προσωπικό του Υπουργείου, από την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και από έκτακτες και απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως η πανδημία του Covid-19.

Ανεξάρτητα από το βαθμό κατάρτισης και υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας, προέκυψε ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί βασική προϋπόθεση της επιτυχούς λειτουργίας του οργανισμού και οποιουδήποτε δημόσιου φορέα, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του. Συνολικά, εκτιμάται ότι τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού για το Υπουργείο Παιδείας είναι περισσότερα σε σύγκριση με το κόστος που επιφέρει ο στρατηγικός σχεδιασμός, ωστόσο, προκειμένου να είναι επωφελής ο στρατηγικός σχεδιασμός, απαιτείται να πληρούνται μία σειρά προϋποθέσεων, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η σωστή κατάρτιση, η γενική αποδοχή, η διάθεση των αναγκαίων πόρων και η επιμόρφωση και

καθοδήγηση των εμπλεκομένων. Τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό περιλαμβάνουν τη διατύπωση ξεκάθαρων στόχων, τη θέσπιση δεικτών και την επίτευξη μετρήσιμων αποτελεσμάτων, την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του φορέα και την ανάπτυξη διαδικασιών. Παρ' όλα αυτά, προς το παρόν στο Υπουργείο δεν υφίσταται στοχοθεσία, με αποτέλεσμα να μην τίθεται ζήτημα ευθυγράμμισης των στρατηγικών στόχων της υπηρεσίας με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων. Παράλληλα, με εξαίρεση στρατηγικά σχέδια που καταρτίζονται για το ΕΣΠΑ, δεν εφαρμόζεται κάποιος μηχανισμός παρακολούθησης της πορείας των στρατηγικών σχεδίων και δε χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των στρατηγικών σχεδίων.

Από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε παραπάνω, προκύπτει ότι μέσω της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, καθίσταται δυνατή η απάντηση των περισσότερων εκ των ερευνητικών ερωτημάτων που διατυπώθηκαν. Συγκεκριμένα:

- Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα *«Σε ποιο βαθμό, το Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας εφαρμόζει το στρατηγικό σχεδιασμό;»* είναι ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός εφαρμόζεται σε μικρό μόνο βαθμό στο Υπουργείο Παιδείας της Ελλάδας, τόσο σε επίπεδο κατάρτισης όσο και σε επίπεδο υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων.
- Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα *«Ποια είναι τα οφέλη και ποιες είναι οι προκλήσεις που παρουσιάζονται στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού του Υπουργείου Παιδείας;»* είναι ότι στα κυριότερα οφέλη περιλαμβάνονται η εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του Υπουργείου, η επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Υπουργείου και η ανάπτυξη διαδικασιών, ενώ στις κυριότερες προκλήσεις περιλαμβάνονται η απουσία στήριξης από την ηγεσία του Υπουργείου, η έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού και λοιπών πόρων και η μη προσανατολισμένη στο στρατηγικό σχεδιασμό κουλτούρα που επικρατεί στο Υπουργείο.
- Η απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα *«Ποια είναι τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού;»* είναι ότι μεταξύ των βασικότερων προβλημάτων, περιλαμβάνονται η έλλειψη ανθρώπινων και λοιπών πόρων, η γραφειοκρατία, η έλλειψη σχετικών διαδικασιών και η έλλειψη βούλησης από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης.

Δεν ήταν δυνατή η απάντηση του ερευνητικού ερωτήματος «Σε ποιο βαθμό, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού από το Υπουργείο Παιδείας κρίνεται αποτελεσματική;», λόγω του γεγονότος ότι, όπως προκύπτει, δεν είναι δυνατή η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς δεν εφαρμόζεται κάποιος μηχανισμός παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων και δε χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο αξιολόγησης της εφαρμογής των εν λόγω σχεδίων.

6.3 Σύνδεση αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων με τα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας αναφορικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο, συμβαδίζουν σε μεγάλο βαθμό με τα αποτελέσματα προγενέστερων μελετών της διεθνούς βιβλιογραφίας, οι οποίες είχαν εξετάσει το ζήτημα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα, η άποψη των Elbanna (2016) και Weiss (2016), σύμφωνα με τους οποίους η ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα δεν είναι εύκολη, επιβεβαιώθηκε από τις δηλώσεις των τριών στελεχών του Υπουργείου που συμμετείχαν στην έρευνα, οι οποίοι αναφέρθηκαν στις δυσκολίες, τις προκλήσεις και το χαμηλό βαθμό κατάρτισης και υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο. Παράλληλα, υποστηρίζεται εν μέρει η άποψη των Diefenbach (2009), Lapsley (2008) και Bevan and Hood (2006), οι οποίοι εξήγησαν ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει εμπόδια, όμως σύμφωνα με αυτούς, τα εμπόδια οφείλονται στις ακούσιες συνέπειες που επέφερε η νέα δημόσια διοίκηση, κάτι που δεν προκύπτει από την ανάλυση του περιεχομένου των συνεντεύξεων. Όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη του Υπουργείου, εντοπίζονται μεν διάφορα εμπόδια ως προς την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο, όμως αυτά, δεν προκύπτει ότι οφείλονται στις συνέπειες της νέας δημόσιας διοίκησης.

Όσον αφορά στα οφέλη που προσφέρει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας επιβεβαιώνουν τα συμπεράσματα του Joyce (2004), σύμφωνα με τα οποία, η συγγραφή εγχειριδίων στρατηγικής συνεπάγεται διάφορα οφέλη για τα στελέχη του δημόσιου τομέα, μεταξύ των οποίων το όραμα, οι στόχοι και τα

στρατηγικά σχέδια, αλλά και των Weiss (2016) και Poister (2010), σύμφωνα με τους οποίους μία σημαντική πτυχή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα είναι η διαδικασία της εφαρμογής της επιλεγθείσας στρατηγικής. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη του Υπουργείου Παιδείας προέκυψε ότι η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο συμβάλλει στην εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του φορέα, στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων αλλά και στην ανάπτυξη διαδικασιών και μίας σαφούς και ξεκάθαρης στρατηγικής. Ωστόσο, τα παραπάνω ισχύουν σε θεωρητικό επίπεδο, καθώς, σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο είναι ιδιαίτερα περιορισμένη. Παράλληλα, επιβεβαιώνονται τα συμπεράσματα των George *et al.* (2019), οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποδίδει, καθώς οι συνεντευξιαζόμενοι συμφώνησαν ότι τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού για το δημόσιο τομέα είναι περισσότερα από το κόστος που αυτός επιφέρει.

Όμοια, τα ευρήματα της παρούσας εργασίας ενισχύουν την άποψη του Streib (1992), ο οποίος επισήμανε τη σπουδαιότητα της ηγεσίας στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού κι αμφισβήτησε το βαθμό στον οποίον ο δημόσιος τομέας κατέχει το επίπεδο ηγεσίας που απαιτείται για να επιτύχει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Στο πλαίσιο των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν για τους σκοπούς της εργασίας, και τα τρία στελέχη του Υπουργείου Παιδείας αναφέρθηκαν στη σημασία της στήριξης από πλευράς ηγεσίας του Υπουργείου, για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Μάλιστα κάποια εκ των στελεχών ανέφεραν την έλλειψη βούλησης από την πλευρά της ηγεσίας του φορέα ως μία από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει το Υπουργείο κατά την κατάρτιση και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων.

Τέλος, σε αντίθεση με τις προαναφερόμενες προγενέστερες μελέτες, τα αποτελέσματα της εργασίας δεν επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των Elbanna *et al.* (2016). Οι τελευταίοι εντόπισαν την ύπαρξη μίας ισχυρής και θετικής σχέσης μεταξύ του επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού και της υλοποίησής του. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τις δηλώσεις των τριών συνεντευξιαζόμενων, δεν εντοπίζεται αντίστοιχη σχέση στην περίπτωση του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας, καθώς προκύπτει ότι τα στρατηγικά σχέδια που τελικώς υλοποιούνται στο Υπουργείο είναι αισθητά λιγότερα από τα

στρατηγικά σχέδια που καταρτίζονται και συχνά, η υλοποίηση δεν ακολουθεί πιστά το καταρτισμένο σχέδιο.

6.4 Προτάσεις αναφορικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας είναι η συμμετοχή όλων των υπαλλήλων στην κατάρτιση και υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, δεδομένου ότι οι ίδιοι γνωρίζουν καλύτερα τις παθογένειες του τμήματός τους, τις οποίες αντιμετωπίζουν καθημερινά και είναι οι πλέον κατάλληλοι να τις επικοινωνήσουν στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα, εντός του οργανισμού. Άλλωστε, κάποιες φορές παρατηρείται το φαινόμενο, ο τμηματάρχης να είναι ανεπαρκής ως προς την αποτελεσματική διοίκηση του τμήματός του, με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή των υπαλλήλων.

Με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην κατάρτιση και υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων, καθίσταται δυνατή η καλύτερη επικοινωνία του οράματος και της αποστολής του οργανισμού καθώς οι υπάλληλοι έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν γραπτές παρατηρήσεις τους προς τους προϊσταμένους τους και να καταγράψουν αφενός τα προβλήματα των υπηρεσιών / τμημάτων τους, αφετέρου τις ανάγκες αυτών. Περαιτέρω, καθίσταται δυνατή η υποβολή προτάσεων προς τους προϊσταμένους και εν συνεχεία στους Διευθυντές των υπηρεσιών / τμημάτων για την επιτυχή αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα, ενώ παράλληλα δύναται να πραγματοποιηθούν ολομέλειες, σε επίπεδο τμημάτων και διεύθυνσης, με καταγραφή προβλημάτων και διατύπωση προτάσεων – λύσεων. Ουσιαστικά, η επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων του Υπουργείου, μέσω των παραπάνω τρόπων, θα συμβάλλει στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών βαθμίδων αλλά και στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Σε πρακτικό επίπεδο, η συμμετοχή των υπαλλήλων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης και διανομής ερωτηματολογίων από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα στα κατώτερα, με ερωτήσεις που αφορούν στο όραμα του οργανισμού, σε προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη λειτουργία του οργανισμού και σε πιθανές προτάσεις και λύσεις.

Εξίσου σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας είναι η ύπαρξη ενός μόνιμου και σταθερού μηχανισμού ή

υπηρεσίας, η οποία θα είναι αποκλειστικά υπεύθυνη για την εκπόνηση της στρατηγικής και τη συνολική παρακολούθηση αυτής, λαμβάνοντας υπόψη ότι τα στρατηγικά σχέδια θα πρέπει να αναθεωρούνται βάσει δεικτών και πληροφοριακών συστημάτων και να επικαιροποιούνται, σε συνεργασία με τις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες. Πιθανώς, να αποβεί επωφελής και μία συνεργασία με άλλα υπουργεία, ειδικότερα υπουργεία που έρχονται σε συχνότερη επαφή με το Υπουργείο Παιδείας, με σκοπό την ανταλλαγή πληροφοριών. Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται και η ανάπτυξη προγράμματος αξιολόγησης των ανώτερων διοικητικών στελεχών από τους υπαλλήλους του υπουργείου, καθώς παρατηρείται συχνά το φαινόμενο μη τήρησης των στρατηγικών πλάνων κι αυθαίρετης λειτουργίας. Τέλος, στο ίδιο πλαίσιο, προτείνεται η πρόσληψη μόνιμου προσωπικού στο υπουργείο, προκειμένου να υπάρχει μία συνέχεια στον οργανισμό και να εφαρμόζεται ορθώς η στοχοθεσία.

Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι υπηρεσίες του Υπουργείου παρουσιάζουν υποστελέχωση από έμπειρα στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις, τα οποία θα μπορούσαν να δώσουν τις σωστές κατευθύνσεις προς την κατάρτιση μίνι στρατηγικών σχεδίων.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον του Υπουργείου, όπως η αλλαγή της κυβέρνησης, λειτουργούν ανασταλτικά ως προς τη χάραξη της πολιτικής στους δημόσιους οργανισμούς διότι δε δημιουργούν μια συνέχεια στη διοίκηση, με αποτέλεσμα κάθε φορά να χαράσσεται η πολιτική του δημοσίου τομέα στο σύνολό του από την αρχή. Γι' αυτό το λόγο, οι περισσότεροι οργανισμοί πάσχουν από έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού με αποτέλεσμα την ανεπαρκή τους λειτουργία.

6.5 Θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις

Οι θεωρητικές προεκτάσεις της εργασίας προκύπτουν από τις απαντήσεις που δόθηκαν στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Αναλυτικά, η κυριότερη θεωρητική προέκταση προκύπτει από το γεγονός ότι ο βαθμός εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα είναι μικρός, τόσο ως προς την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων, όσο και ως προς την υλοποίησή τους. Μία ακόμη θεωρητική προέκταση της εργασίας πηγάζει από το γεγονός ότι την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα εμποδίζει ένας αριθμός παραγόντων, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται: (i) η

απουσία στήριξης από την ηγεσία του εκάστοτε φορέα, (ii) η ανάγκη αλλαγής της υφιστάμενης κουλτούρας που επικρατεί στην πλειονότητα των δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα και η οποία δεν είναι προσανατολισμένη στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και (iii) η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, το οποίο θα αναλάβει την ευθύνη κατάρτισης και υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων καθώς και η έλλειψη λοιπών κατηγοριών πόρων (π.χ. υλικοτεχνική υποδομή) που απαιτούνται για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Παράλληλα, προκύπτει ότι, όπως στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, στην περίπτωση του δημόσιου τομέα, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα επωφελής, καθώς ο τελευταίος συμβάλλει στην εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής του εκάστοτε φορέα, στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα, στη διαμόρφωση συγκεκριμένης στρατηγικής και στην ανάπτυξη διαδικασιών και τη θέσπιση μετρήσιμων αποτελεσμάτων. Ωστόσο, απαιτείται προσοχή κατά την εφαρμογή του, καθώς για να είναι επιτυχής θα πρέπει να πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις, συμπεριλαμβανομένων της βούλησης της ηγεσίας του φορέα, της εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού που θα εμπλακεί στη διαδικασία και της εξάλειψης της εσωτερικής γραφειοκρατίας.

Σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παρούσα εργασία, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από στελέχη του Υπουργείου Παιδείας και άλλων δημόσιων οργανισμών, τα οποία είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στους εκάστοτε φορείς. Αναλυτικά, τα στελέχη τμημάτων που εμπλέκονται σε διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού θα μπορούσαν να λάβουν υπόψη τους παράγοντες που προκύπτει ότι δυσχεραίνουν την κατάρτιση και την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων και να εργαστούν προς την κατεύθυνση της αντιμετώπισής τους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι θα μπορούσε να εκκινήσει μία προσπάθεια αλλαγής της κουλτούρας που επικρατεί εντός του εκάστοτε φορέα, η οποία θα περιλάμβανε αρχικά, επικοινωνία του οράματος και της αποστολής του οργανισμού στο προσωπικό όλων των βαθμίδων αυτού και μετέπειτα επικοινωνία των οφελών που μπορούν να προκύψουν από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο για τον ίδιο το φορέα και το ανθρώπινο δυναμικό του, όσο και για την κοινωνία, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Περαιτέρω, μέσω αντίστοιχης διαδικασίας, τα στελέχη που ασχολούνται με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, θα μπορούσαν να επιτύχουν την

ενεργοποίηση της βούλησης της ηγεσίας των διαφόρων φορέων και τη στήριξη αυτών στην προσπάθεια τους να καταρτίσουν και να υλοποιήσουν στρατηγικά σχέδια. Με αυτόν τον τρόπο, πιθανώς να καθίστατο δυνατή η εξάλειψη κάποιων εκ των εμποδίων που ευθύνονται για το μικρό βαθμό κατάρτισης και υλοποίησης στρατηγικών σχεδίων, όπως η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και πόρων καθώς και η ανάγκη κατάρτισης, πληροφόρησης κι εκπαίδευσης του προσωπικού που συμμετέχει στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Τέλος, καθίσταται σαφής η ανάγκη ανάπτυξης κι εφαρμογής ενός μηχανισμού παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων, καθώς και η χρήση εργαλείων αξιολόγησης, μέσω των οποίων θα εκτιμώνται τα αποτελέσματα των στρατηγικών σχεδίων. Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι δυνατή η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού και κατ' επέκταση η συνεχής βελτίωση των οφελών αυτού και των παρεχόμενων, από τον εκάστοτε δημόσιο φορέα, υπηρεσιών στην κοινωνία.

6.6 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ο σημαντικότερος περιορισμός της παρούσας εργασίας αφορά στον όγκο των δεδομένων που συλλέχθηκαν και αναλύθηκαν για τους σκοπούς της εργασίας. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ερευνήτρια επικοινωνήσε με ένα μεγάλο αριθμό στελεχών του Υπουργείου Παιδείας, ζητώντας τη συμβολή τους, μέσω της συμμετοχής τους στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των στελεχών αυτών, εμφανίστηκε διστακτική να εμπλακεί σε μία διαδικασία που απαιτεί την παροχή πληροφοριών σχετικά με το ζήτημα της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο. Μάλιστα, κάποια εκ των στελεχών, με τα οποία πραγματοποιήθηκε επικοινωνία, ακύρωσαν τη συμμετοχή τους στην έρευνα όταν έλαβαν τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, με αποτέλεσμα οι συνεντευξιζόμενοι να είναι τελικώς τρεις. Τα παραπάνω στοιχεία συνηγορούν υπέρ του γεγονότος ότι ο βαθμός εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας, όπως πιθανώς και στον υπόλοιπο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, αντιμετωπίζει σημαντικά ζητήματα. Ως αποτέλεσμα, τα στελέχη του Υπουργείου πιθανώς απέφυγαν τη συνεργασία στα πλαίσια της εργασίας καθώς δεν επιθυμούν να αναδείξουν τη συγκεκριμένη παθογένεια. Βάσει των παραπάνω και

λαμβάνοντας υπόψη ότι παρατηρήθηκαν αποκλίσεις ως προς τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω σχετικής έρευνας, στην οποία θα καταβληθεί προσπάθεια άντλησης πληροφοριών από περισσότερα στελέχη δημόσιων οργανισμών, ακόμη και εάν πρόκειται για στελέχη που δεν εμπλέκονται άμεσα στο κομμάτι εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού. Με αυτόν τον τρόπο, αφενός θα είναι δυνατή η διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης εικόνας αναφορικά με την κατάσταση εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, αφετέρου θα είναι δυνατή η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων αναφορικά με ζητήματα, για τα οποία εκφράστηκαν διαφορετικές απόψεις, όπως το ζήτημα ταύτισης των στρατηγικών στόχων του Υπουργείου με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων, το ζήτημα των δυσκολιών που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού κ.α.

Ένας ακόμη περιορισμός της εργασίας πηγάζει από το γεγονός ότι, λόγω περιορισμένων πόρων και χρόνου, μελετήθηκε η περίπτωση ενός μόνο δημόσιου οργανισμού της χώρας, συγκεκριμένα η περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας της Ελλάδας. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα αποτελέσματα της εργασίας επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα προγενέστερων σχετικών μελετών της διεθνούς βιβλιογραφίας, εκτιμάται ότι τα συμπεράσματα που προέκυψαν αναφορικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο Παιδείας ισχύουν, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό και για τους υπόλοιπους δημόσιους φορείς της χώρας. Ωστόσο, οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν ότι ο βαθμός εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού είναι υψηλότερος σε συγκεκριμένα τμήματα του Υπουργείου, όπως στο τμήμα που ασχολείται με το ΕΣΠΑ ή την ανώτατη εκπαίδευση. Ως εκ τούτου, προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας, στα πλαίσια της οποίας θα συλλεχθούν δεδομένα από περισσότερους του ενός δημόσιους φορείς της χώρας σχετικά με την κατάσταση εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού σε αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο, αναμένεται ότι θα προκύψουν συμπεράσματα σχετικά με το βαθμό υλοποίησης κι εφαρμογής στρατηγικών σχεδίων, τα οποία θα μπορούν να γενικευθούν με μεγαλύτερη ασφάλεια στον ευρύτερο πληθυσμό, δηλαδή στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της χώρας.

Τέλος, το γεγονός ότι η εργασία εκπονήθηκε κατά τη διάρκεια της πανδημίας του Covid-19, προκάλεσε δυσκολίες ως προς την επικοινωνία με τα στελέχη του Υπουργείου και καθυστερήσεις ως προς τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων. Ειδικότερα, λόγω της

πανδημίας, ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων του Υπουργείου εργαζόταν σε καθεστώς τηλεργασίας, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο για την ερευνήτρια να επικοινωνήσει μαζί τους, είτε δια ζώσης, είτε τηλεφωνικώς.

6.7 Επίλογος

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνιστά μία περίπλοκη διαδικασία, η οποία απαιτεί ένα πλήθος προϋποθέσεων για να είναι επιτυχής, μπορεί όμως να ωφελήσει σε πολλαπλά επίπεδα ένα δημόσιο οργανισμό, συμβάλλοντας παράλληλα και στη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εκάστοτε οργανισμός στην κοινωνία. Ωστόσο, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, περιορίζουν την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων ή δυσχεραίνουν την αποτελεσματική κατάρτιση και υλοποίηση αυτών, με αποτέλεσμα ο βαθμός εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στον Ελληνικό δημόσιο τομέα να κρίνεται ως ελάχιστος. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα που έλαβε χώρα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, προσφέρουν μία εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στους Ελληνικούς δημόσιους φορείς, αναδεικνύοντας τις κυριότερες δυσκολίες που ανακύπτουν στην προσπάθεια εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού και τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Τα συμπεράσματα της εργασίας συμβαδίζουν, σε μεγάλο βαθμό, με τα συμπεράσματα προγενέστερων σχετικών μελετών που διεξήχθησαν σε χώρες του εξωτερικού. Εκτιμάται ότι εφόσον αυτά ληφθούν σοβαρά υπόψη, είτε από τις ηγεσίες των δημόσιων φορέων στην Ελλάδα, είτε από τα στελέχη που ασχολούνται ενεργά με το ζήτημα του στρατηγικού σχεδιασμού στους δημόσιους φορείς στην Ελλάδα, θα επιτευχθεί αρχικά αλλαγή της κουλτούρας που επικρατεί εντός των Ελληνικών δημόσιων οργανισμών ως προς την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, θα καταστεί δυνατή η αντιμετώπιση ενός μεγάλου μέρους των δυσκολιών που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του και θα καταστεί δυνατή η ορθή κατάρτιση και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων, ούτως ώστε δημόσιοι φορείς και κοινωνία να απολαύσουν τα οφέλη που ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να προσφέρει.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' – ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ενότητα Α': Προσωπικά – Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιζόμενων	
1	Ποια είναι η θέση σας και ποιες οι αρμοδιότητές σας, στο Υπουργείο Παιδείας;
2	Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε γενικά και πόσα στο Υπουργείο Παιδείας;
3	Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε στο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού;
Ενότητα Β': Ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων	
3	Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το Υπουργείο Παιδείας αναπτύσσει στρατηγικά σχέδια;
4	Εάν ο βαθμός ανάπτυξης στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο Παιδείας είναι μικρός, πού θεωρείτε ότι οφείλεται το εν λόγω γεγονός;
5	Με ποιον τρόπο αναπτύσσονται στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας; Ποια είναι η διαδικασία (βήματα) που ακολουθείται;
6	Υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις που θεωρείτε ότι πρέπει να ισχύουν για να αναπτυχθούν στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας (πχ υποστήριξη από τη διοίκηση, αλλαγή κουλτούρας κλπ);
7	Έχετε συμμετάσχει στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας; Εάν ναι, στην ανάπτυξη ποιου στρατηγικού σχεδίου συμμετείχατε και ποιες ήταν οι αρμοδιότητές σας;
8	Ποιες δυσκολίες προκύπτουν κατά την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων;
9	Ποιο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου;
Ενότητα Γ': Υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων	
10	Σε τι βαθμό, υλοποιούνται τα στρατηγικά σχέδια που αναπτύσσονται από το Υπουργείο Παιδείας;
11	Εάν ο βαθμός υλοποίησης είναι μικρός σε σχέση με το βαθμό ανάπτυξης, που θεωρείτε ότι οφείλεται το εν λόγω γεγονός;
12	Ποιες δυσκολίες προκύπτουν κατά την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων;
Ενότητα Δ': Αποτελέσματα εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού	
13	Πόσο επωφελής θεωρείτε ότι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός για τα έργα του Υπουργείου Παιδείας;
14	Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό για το Υπουργείο Παιδείας;
15	Υπάρχει κάποιο εργαλείο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται στο Υπουργείο Παιδείας;
16	Εάν όχι, πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων;
Ενότητα Ε': Ολοκλήρωση συνέντευξης	
17	Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι σχετικά με την ανάπτυξη και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' – ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Συνεντευξιαζόμενος 1

Ενότητα Α': Προσωπικά – Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιαζόμενων	
1	Ποια είναι η θέση σας και ποιες οι αρμοδιότητές σας, στο Υπουργείο Παιδείας; Διευθυντής Γενικής Δ/σης Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Στρατηγικός σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της πολιτικής του Υπουργείου και ο προγραμματισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
2	Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε γενικά και πόσα στο Υπουργείο Παιδείας; 37 έτη επαγγελματικής εμπειρίας εκ των οποίων τα 3 έτη στο Υπουργείο Παιδείας.
3	Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε στο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού; 3 χρόνια
Ενότητα Β': Κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων	
4	Θεωρείτε ότι γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του Υπουργείου το όραμα και την αποστολή του οργανισμού; Έχει επικοινωνήσει το όραμα και η αποστολή του φορέα με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό; Όχι, δεν το γνωρίζουν. Το όραμα θα πρέπει να επικοινωνηθεί.
5	Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το Υπουργείο Παιδείας καταρτίζει στρατηγικά σχέδια; Το ΥΠΑΙΘ καταρτίζει στρατηγικά σχέδια για την υλοποίηση των πολιτικών του.
6	Εάν ο βαθμός κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο Παιδείας είναι μικρός, πού θεωρείτε ότι οφείλεται το εν λόγω γεγονός; Οφείλεται στην έλλειψη κεντρικής πολιτικής στον στρατηγικό σχεδιασμό των υπουργείων
7	Με ποιον τρόπο καταρτίζονται τα στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας; Ποια είναι η διαδικασία (βήματα) που ακολουθείται; Ποιο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου; <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον-swot ανάλυση ➤ τίθενται στρατηγικές κατευθύνσεις και πολιτικές, ανάλυση ομάδων παρέμβασης ➤ πηγές χρηματοδότησης
8	Υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις που θεωρείτε ότι πρέπει να ισχύουν για να καταρτιστούν στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας (πχ υποστήριξη από τη

	<p>διοίκηση, αλλαγή κουλτούρας κλπ);</p> <p>Για τη χάραξη πολιτικής και κατ' επέκταση στρατηγικών σχεδίων απαιτείται η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση και επικοινωνία σε όλη τη διοικητική ιεραρχία</p>
9	<p>Έχετε συμμετάσχει στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας; Εάν ναι, στην κατάρτιση ποιου στρατηγικού σχεδίου συμμετείχατε και ποιες ήταν οι αρμοδιότητές σας;</p> <p>Συμμετείχα ως μέλος της ομάδας για την εκπόνηση προσχεδίου Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Πολιτικής</p>
10	<p>Ποιες δυσκολίες προκύπτουν κατά την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υποστελέχωση των υπηρεσιών από έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη • Η μη ενεργός συμμετοχή του συνόλου των υπηρεσιών • Έλλειψη προηγούμενης κουλτούρας στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων
Ενότητα Γ': Υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων	
11	<p>Σε τι βαθμό, υλοποιούνται τα στρατηγικά σχέδια που αναπτύσσονται από το Υπουργείο Παιδείας;</p> <p>Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει αντίστοιχη προηγούμενη εμπειρία</p>
12	<p>Εάν ο βαθμός υλοποίησης είναι μικρός σε σχέση με το βαθμό κατάρτισης, πού θεωρείτε ότι οφείλεται το εν λόγω γεγονός;</p> <p>Οφείλεται στη μη αναθεώρηση και επικαιροποίηση των στρατηγικών σχεδίων</p>
13	<p>Ποιες δυσκολίες προκύπτουν κατά την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων;</p> <p>Στελέχωση – υλικοτεχνική υποδομή - κουλτούρα.</p>
14	<p>Πού εντοπίζετε τη βασική δυσκολία του εγχειρήματος του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο;</p> <p>Όμοια απάντηση με το 13</p>
15	<p>Ποιοί κίνδυνοι επηρέασαν την πορεία των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα και πώς αντιμετωπίστηκαν;</p> <p>Πιθανοί παράγοντες που επηρεάζουν είναι η μη πλήρης και σαφής επικοινωνία των στρατηγικών στόχων με τη διοικητική ιεραρχία και το προσωπικό του υπουργείου καθώς και η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής</p>
Ενότητα Δ': Αποτελέσματα εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού	
16	<p>Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η κατάρτιση και η υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων</p>

	<p>δράσης βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα;</p> <p>Η κατάρτιση και υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης είναι το πρώτο και πιο καίριο βήμα για την επιτυχή λειτουργία ενός δημόσιου φορέα</p>
17	<p>Πόσο επωφελής θεωρείτε ότι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός για το Υπουργείο Παιδείας; Θεωρείτε ότι ο Φορέας αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού;</p> <p>Αδιαμφισβήτητα τα οφέλη είναι περισσότερα και σημαντικά για κάθε φορέα.</p>
18	<p>Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό για το Υπουργείο Παιδείας;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι στόχοι • Μετρήσιμα αποτελέσματα • Θέσπιση δεικτών
19	<p>Υπάρχει κάποιο εργαλείο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται στο Υπουργείο Παιδείας;</p> <p>Δεν υπάρχει.</p>
20	<p>Εάν όχι, πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων;</p> <p>Μέχρι στιγμής δεν αξιολογούνται.</p>
21	<p>Θεωρείτε ότι ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι αποτελεσματικός;</p> <p>Για την υλοποίηση κάθε επιχειρησιακού προγράμματος είναι απαραίτητη και κρίσιμη η συνεχής παρακολούθησή του και επανασχεδιασμός του</p>
22	<p>Θεωρείτε ότι οι στρατηγικοί στόχοι της Υπηρεσίας βρίσκονται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;</p> <p>Το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι της υπηρεσίας χαράσσονται από την πολιτική ηγεσία και επικοινωνούνται στη διοικητική ιεραρχία από την οποία υλοποιούνται.</p>
Ενότητα Ε': Ολοκλήρωση συνέντευξης	
23	<p>Ποιες είναι οι προτάσεις σας για αλλαγές ή βελτιώσεις;</p> <p>Να υπάρχει ένας μόνιμος μηχανισμός που εκπονεί στρατηγική και να την παρακολουθεί συνολικά.</p>

24	Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι σχετικά με την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας; Όχι.

Συνεντευξιαζόμενη 2

Ενότητα Α': Προσωπικά – Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιαζόμενων	
1	Ποια είναι η θέση σας και ποιες οι αρμοδιότητές σας, στο Υπουργείο Παιδείας; Προϊσταμένη Μονάδας Α' επιχειρησιακού σχεδιασμού για το ΕΣΠΑ 2014-2020, σχεδιασμού δράσεων & συνολικής παρακολούθησης και επιπλέον επικεφαλής με αρμοδιότητες για την προετοιμασία της προγραμματικής περιόδου 2021-2027, υπεύθυνη για την άντληση/εξασφάλιση πόρων για το ΥΠΑΙΘ- στα πλαίσια των απαιτήσεων της προγραμματικής περιόδου 2021-2027 αναφορικά με τον προγραμματισμό (σχεδιασμό πολιτικών) & ταυτόχρονα τις προϋποθέσεις για να εκπληρώσουμε 8 κριτήρια για να μπούμε στην επόμενη προγραμματική περίοδο.
2	Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε γενικά και πόσα στο Υπουργείο Παιδείας; 37 έτη επαγγελματικής εμπειρίας στο Δημόσιο, 27 χρόνια στο ΥΠΑΙΘ.
3	Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε στο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού; 5 χρόνια στη μονάδα Α' που είμαι τώρα και 1,5 χρόνο στην προηγούμενη μονάδα. Συνολικά 6,5 χρόνια.
Ενότητα Β': Κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων	
4	Θεωρείτε ότι γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του Υπουργείου το όραμα και την αποστολή του οργανισμού; Έχει επικοινωνήσει το όραμα και η αποστολή του φορέα με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό; Όχι, δεν το γνωρίζουν. Το όραμα θα πρέπει να επικοινωνηθεί. Υπάρχει άλλη υπηρεσία του ΥΠΑΙΘ, του Στρατηγικού Σχεδιασμού- κάνει το σχέδιο δράσης αλλά είναι διαφορετικό από αυτό που κάνουμε εμείς που αφορά όλες τις βαθμίδες εκπ/σης. Τα στρατηγικά σχέδια είναι 3, για την Επαγγελματική εκπ/ση, την Ανωτάτη εκπ/ση και την Α/θμια – Β/θμια εκπ/ση. Μπορούν να γίνουν και 1 σχέδιο-δεν το ξέρουμε ακόμη.
5	Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το Υπουργείο Παιδείας καταρτίζει στρατηγικά σχέδια; Καταρτίζει αυτή τη στιγμή. Είναι στη διαδικασία κατάρτισης και μέχρι τέλος του έτους ολοκληρώνονται.
6	Εάν ο βαθμός κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο Παιδείας είναι μικρός, πού θεωρείτε ότι οφείλεται το εν λόγω γεγονός; Υπήρξε μικρή χρονική υστέρηση λόγω έλλειψης τεχνικού συμβούλου- ο οποίος να έχει τεχνογνωσία και έλλειψη υπαλλήλων, οι οποίοι χρειάζονται για να απασχοληθούν.

	<p>Υπήρχε ήδη ένας μίνι σχεδιασμός για την προγραμματική περίοδο 2021-2027 για όλες τις βαθμίδες.</p>
7	<p>Με ποιον τρόπο καταρτίζονται τα στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας; Ποια είναι η διαδικασία (βήματα) που ακολουθείται; Ποιο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου;</p> <p>Υπάρχει ομάδα εργασίας, όμως τα άτομα που θα χρειαστεί να απασχοληθούν δεν είναι αρκετά. Επίσης, θα πρέπει να εμπλακούν άτομα και από άλλες υπηρεσίες. Αυτή τη στιγμή δουλεύουν 3 στρατηγικά σχέδια. Η κάθε υποομάδα ακολουθεί τον δικό της τρόπο.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης, εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον-swot ανάλυση ➤ γίνονται διαπιστώσεις ➤ τίθενται στρατηγικές κατευθύνσεις, ανάλυση ομάδων παρέμβασης ➤ πηγές χρηματοδότησης
8	<p>Υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις που θεωρείτε ότι πρέπει να ισχύουν για να καταρτιστούν στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας (πχ υποστήριξη από τη διοίκηση, αλλαγή κουλτούρας κλπ);</p> <p>Για να καταρτιστούν στρατηγικά σχέδια θα πρέπει οι ομάδες εργασίας που ασχολούνται με τον στρατηγικό σχεδιασμό να υποστηριχτούν από τη διοίκηση. Επίσης, εμπλέκονται συγκεκριμένοι άνθρωποι, οπότε δεν τίθεται θέμα αλλαγής κουλτούρας. Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί η τεχνογνωσία στους ανθρώπους που ασχολούνται με την κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων.</p> <p>Η ΕΘΑΑΕ (Εθνική Αρχή Ανωτάτης Εκπ/σης) έφερε ήδη μια στρατηγική στο ΥΠΑΙΘ.</p> <p>Η ΓΓΕΕΚΔΒΜΝ (Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπ/σης, Κατάρτισης, Δια Βίου Μάθησης & Νεολαίας) εκπονεί τη Στρατηγική.</p>
9	<p>Έχετε συμμετάσχει στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας; Εάν ναι, στην κατάρτιση ποιου στρατηγικού σχεδίου συμμετείχατε και ποιες ήταν οι αρμοδιότητές σας;</p> <p>Ο ρόλος μου ήταν πολύ ενεργός.</p> <p>Συμμετείχα στην εκπόνηση του μίνι στρατηγικού σχεδίου- να αντλήσω όλες τις πηγές-μελέτες- έρευνες-συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για διάφορες βαθμίδες εκπ/σης, το εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων του ΟΟΣΑ, εκθέσεις, της UNICEF, της UNESCO, σε οτιδήποτε ως υλικό το είχαμε συλλέξει για να το διαθέσουμε.</p>

	<p>Επίσης, ανέλαβα την ενοποίηση των προτάσεων όλων των ατόμων ως ομάδα χάραξης της πολιτικής, όπως επίσης και τη συγγραφή αλλά και τη σύνταξη του μίνι στρατηγικού σχεδίου.</p> <p>Στα τωρινά σχέδια συμμετέχω με παρατηρήσεις αλλά δε συμμετέχω στη συγγραφή και τη σύνταξη.</p>
10	<p>Ποιες δυσκολίες προκύπτουν κατά την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Θα πρέπει να υπάρχουν άνθρωποι με τεχνογνωσία για να το συντάξουν καθώς και τεχνικοί σύμβουλοι. • Θα πρέπει να υπάρχει διαθεσιμότητα χρόνου- άνθρωποι με γνώσεις, οι οποίοι εκλέγονται είναι συνήθως πολυάσχολοι. • Για όλες τις βαθμίδες εκπ/σης ταυτόχρονα, θα πρέπει να συντονιστούν πολλοί άνθρωποι από διαφορετικούς τομείς και να υπάρχει διαθεσιμότητα χρόνου και η περιγραφή κάθε βαθμίδας να γίνει ξεχωριστά όλες μαζί μετά.
Ενότητα Γ': Υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων	
11	<p>Σε τι βαθμό, υλοποιούνται τα στρατηγικά σχέδια που αναπτύσσονται από το Υπουργείο Παιδείας;</p> <p>Στο παρελθόν είχαμε στρατηγικά σχέδια για την Επαγγελματική Εκπ/ση και την Ανωτάτη Εκπ/ση αλλά δεν υλοποιούνται ακριβώς και όχι απόλυτα.</p> <p>Στη νέα προγραμματική περίοδο θα πρέπει να παρακολουθείται με δείκτες και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θα ελέγχει.</p>
12	<p>Εάν ο βαθμός υλοποίησης είναι μικρός σε σχέση με το βαθμό κατάρτισης, πού θεωρείτε ότι οφείλεται το εν λόγω γεγονός;</p> <p>Αν εκπονεείται ένα στρατηγικό σχέδιο και δεν αναθεωρείται (αλλάζουν οι στρατηγικές, οι προτεραιότητες, η κυβέρνηση, ο χρόνος, οι εξωτερικοί παράγοντες) όπως τα προηγούμενα, είναι λόγος μη υλοποίησης ακριβώς. Επίσης, σε προλαβαίνουν οι καταστάσεις (κορωνοϊός) είτε οι νέες συστάσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή πχ skills agenda που δεν υπήρχε στο προηγούμενο σχέδιο.</p>
13	<p>Ποιες δυσκολίες προκύπτουν κατά την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων;</p> <p>Δεν έχει αποκτήσει κουλτούρα το ΥΠΑΙΘ στρατηγικού σχεδιασμού.</p> <p>Δεν είχε δομές-στελέχωση-εργαλεία.</p>
14	<p>Πού εντοπίζετε τη βασική δυσκολία του εγχειρήματος του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο;</p>

	Όμοια απάντηση με το 13
15	<p>Ποιοί κίνδυνοι επηρέασαν την πορεία των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα και πώς αντιμετωπίστηκαν;</p> <p>Επηρεάστηκε από τον κορωνοϊό-πόροι κατευθύνθηκαν για τον κορωνοϊό και έτσι εξαντλήθηκαν. Προτεραιοποιήθηκαν άλλες δράσεις και άλλες έμειναν πίσω. Δουλεύουμε με υπερδέσμευση. Δεν υπάρχουν πόροι. Ελπίζουμε να περάσουν στα επόμενα ΕΣΠΑ.</p> <p>2 νέα εργαλεία θα συνεισφέρουν: το ΕΠΑ (πρώην ΠΔΕ, μίνι στρατηγικό σχέδιο) που θα εκδοθεί το 2025 και το Ταμείο Ανάκαμψης, τα οποία θα υποστηρίξουν τα έργα που ήταν για το ΕΣΠΑ όπου ελπίζουμε.</p>
Ενότητα Δ': Αποτελέσματα εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού	
16	<p>Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η κατάρτιση και η υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα;</p> <p>Όλα τα σχέδια βοηθούν. Έχουμε κατεύθυνση δηλαδή τι έργα να ενεργοποιήσουμε και ποιες χρηματοδοτήσεις να κάνουμε. Εκεί φαίνεται ποιο έργο υλοποιείται και είναι χρήσιμο.</p>
17	<p>Πόσο επωφελής θεωρείτε ότι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός για το Υπουργείο Παιδείας; Θεωρείτε ότι ο Φορέας αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού;</p> <p>Αδιαμφισβήτητα τα οφέλη είναι περισσότερα από το κόστος, Είναι σημαντικά για κάθε φορέα και επιπλέον είναι όραμα για το μέλλον καθώς περιλαμβάνει κάθε στρατηγική κατεύθυνση, πολιτική- αν φυσικά κατευθύνεται σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ.</p>
18	<p>Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό για το Υπουργείο Παιδείας;</p> <p>Το κυριότερο όφελος είναι ότι γνωρίζουμε ξέρουμε ότι υπάρχει στρατηγική και υλοποιείται. Κάθε έργο που υλοποιείται συνεισφέρει σε μια συγκεκριμένη στρατηγική.</p>
19	<p>Υπάρχει κάποιο εργαλείο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται στο Υπουργείο Παιδείας;</p> <p>Δεν έχουμε review των αποτελεσμάτων μέχρι τώρα. Η ΑΔΥΠ κάνει κάποια μεταξιολόγηση αλλά όχι σε συγκεκριμένη πολιτική.</p>
20	<p>Εάν όχι, πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων;</p> <p>Μέχρι στιγμής όχι, δεν αξιολογούνται. Οι στρατηγικές έχουν αλλάξει.</p>

21	<p>Θεωρείτε ότι ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι αποτελεσματικός;</p> <p>Όχι δεν είναι. Παρακολουθούμε την υλοποίηση δηλαδή έχουμε κάθε έργο, πότε θα συνταχθεί, πότε θα υπάρχει νομική δέσμευση. Υπάρχουν ορόσημα ανά έργα. Είναι στα πλαίσια του επιχειρησιακού προγράμματος αλλά όχι σε όλα τα έργα.</p> <p>Σαν μηχανισμός είναι ο ΕΣΠΑ 2014-2020.</p> <p>Κάνουμε παρακολούθηση αλλά όχι επακριβώς ό,τι λέει η στρατηγική.</p>
22	<p>Θεωρείτε ότι οι στρατηγικοί στόχοι της Υπηρεσίας βρίσκονται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;</p> <p>Υπάρχουν υπάλληλοι που δε συμφωνούν αλλά όταν υπάρχει κατεύθυνση από ανώτερα κλιμάκια, αυτή ακολουθείται.</p>
Ενότητα Ε': Ολοκλήρωση συνέντευξης	
23	<p>Ποιες είναι οι προτάσεις σας για αλλαγές ή βελτιώσεις;</p> <p>Να υπάρχει ένας μόνιμος μηχανισμός που εκπονεί στρατηγική και να την παρακολουθεί συνολικά.</p> <p>Να υπάρχει ένα όργανο-υπηρεσία με ενιαία παρακολούθηση και να αναθεωρείται με δείκτες και πληροφοριακά συστήματα και να υπάρχει –αποκτηθεί η τεχνογνωσία. Επίσης, να υπάρχει μόνιμο προσωπικό που θα εμπλακεί.</p>
24	<p>Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι σχετικά με την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας;</p> <p>Όχι.</p>

Συνεντευξιαζόμενος 3

Ενότητα Α': Προσωπικά – Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιαζόμενων	
1	Ποια είναι η θέση σας και ποιες οι αρμοδιότητές σας, στο Υπουργείο Παιδείας; Προϊστάμενος Τμήματος Α' - Κατάρτισης Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων στη Δ/ση Προγραμματισμού και Διαχείρισης Προϋπολογισμού Δημοσίων Επενδύσεων της Γενικής Δ/σης Οικονομικών Υπηρεσιών.
2	Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε γενικά και πόσα στο Υπουργείο Παιδείας; 18 χρόνια, εκ των οποίων 3 στον ιδιωτικό τομέα, 6 χρόνια στην δημόσια εκπαίδευση, και 9 χρόνια στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ ως διοικητικός.
3	Πόσα έτη επαγγελματικής εμπειρίας διαθέτετε στο κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού; 2 έτη
Ενότητα Β': Κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων	
4	Θεωρείτε ότι γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του Υπουργείου το όραμα και την αποστολή του οργανισμού; Έχει επικοινωνήσει το όραμα και η αποστολή του φορέα με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό; Όχι, και ούτε έχουν εκκινήσει οι προβλεπόμενες διαδικασίες όπως προβλέπονται για την στοχοθεσία κλπ
5	Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι το Υπουργείο Παιδείας καταρτίζει στρατηγικά σχέδια; Σε ελάχιστο, κυρίως στο κομμάτι που αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό που απαιτείται για το ΕΣΠΑ και ίσως για την ανώτατη εκπαίδευση.
6	Εάν ο βαθμός κατάρτισης στρατηγικών σχεδίων από το Υπουργείο Παιδείας είναι μικρός, πού θεωρείτε ότι οφείλεται το εν λόγω γεγονός; Κυρίως στο θεσμικό πλαίσιο και στη μη βούληση της ηγεσίας
7	Με ποιον τρόπο καταρτίζονται τα στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας; Ποια είναι η διαδικασία (βήματα) που ακολουθείται; Ποιο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου; Βασικά στάδια είναι η ανάλυση του περιβάλλοντος, ο καθορισμός των στόχων, η καθιέρωση τακτικών, η εκτέλεση, η αναφορά αποτελεσμάτων και η αξιολόγηση. Προϋποθέτει δε διαβούλευση με τους εμπλεκόμενους και καταγραφή των αναγκών και των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Ακολουθεί προγραμματισμός ενεργειών και δράσεων, παρακολούθηση και αξιολόγηση-ανατροφοδότηση.

8	<p>Υπάρχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις που θεωρείτε ότι πρέπει να ισχύουν για να καταρτιστούν στρατηγικά σχέδια στο Υπουργείο Παιδείας (πχ υποστήριξη από τη διοίκηση, αλλαγή κουλτούρας κλπ);</p> <p>Είναι σαφές ότι θα υπάρχει σχετικό θεσμικό πλαίσιο, αρμοδιότητες σε υπηρεσίες, ενημέρωση-πληροφόρηση-εκπαίδευση των εμπλεκομένων καθώς και κίνητρα για την υποστήριξη της διαδικασίας. Σε κάθε περίπτωση η κουλτούρα και η οργανωσιακή κουλτούρα ειδικά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και πρέπει να χτιστεί το πλαίσιό της για να υπάρξει αποτέλεσμα. Σε κάθε περίπτωση βασική προϋπόθεση είναι η δέσμευση της διοίκησης και της ηγεσίας.</p>
9	<p>Έχετε συμμετάσχει στην κατάρτιση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας; Εάν ναι, στην κατάρτιση ποιου στρατηγικού σχεδίου συμμετείχατε και ποιες ήταν οι αρμοδιότητές σας;</p> <p>Στο στρατηγικό σχεδιασμό για την υποβολή της πρότασης για το νέο ΕΣΠΑ ως μέλος της ομάδας του Υπουργείου. Επίσης, στην κατάρτιση του Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης (ΤΠΑ) του ΥΠΑΙΘ στο πλαίσιο του ν. 4635/2019 (ΦΕΚ Α 167) το οποίο εμπεριέχει στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού για την διαχείριση των εθνικών πόρων των Δημοσίων Επενδύσεων, ως προϊστάμενος στο αρμόδιο Τμήμα έχοντας την ευθύνη της όλης διαδικασίας.</p>
10	<p>Ποιες δυσκολίες προκύπτουν κατά την κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων;</p> <p>Συχνά δεν υπάρχει μια καταγεγραμμένη διαδικασία για την κατάρτισή τους, συνήθως οι διαδικασίες γίνονται αποσπασμοδικά, χωρίς τον απαραίτητο χρόνο, καθώς συνήθως όλα γίνονται πολύ γρήγορα όταν υπάρχει υποχρέωση να γίνει και συχνά με επιπόλαιο τρόπο χωρίς την αναγκαία συμμετοχή όλων. Επίσης, ελλείπει ένας κεντρικός συντονισμός με ξεκάθαρες κατευθύνσεις, χωρίς επιμόρφωση-κατάρτιση των αρμόδιων ατόμων.</p>
Ενότητα Γ': Υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων	
11	<p>Σε τι βαθμό, υλοποιούνται τα στρατηγικά σχέδια που αναπτύσσονται από το Υπουργείο Παιδείας;</p> <p>Δεν γνωρίζω επακριβώς καθώς δεν υπάρχει σχετική εμπλοκή μου. Σε ότι αφορά στο ΤΠΑ που έχω εμπλοκή, είναι η πρώτη φορά που εφαρμόζεται και ακόμη δεν έχει εκκινήσει το πρόγραμμα και η εφαρμογή του.</p>
12	<p>Εάν ο βαθμός υλοποίησης είναι μικρός σε σχέση με το βαθμό κατάρτισης, που θεωρείτε ότι οφείλεται το εν λόγω γεγονός;</p> <p>Ενδεχομένως σε έλλειψη πόρων, στην μη αντικειμενική κατάρτιση, συχνά η κατάρτιση είναι</p>

	υπερβολικά φιλόδοξη και μη εφαρμόσιμη στην πράξη. Επίσης, μπορεί να υπάρχει λάθος αποτίμηση των δεικτών ή κακός προγραμματισμός τους.
13	Ποιες δυσκολίες προκύπτουν κατά την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων; Έλλειψη πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, εξοπλισμού κλπ), οι υπηρεσίες που αναλαμβάνουν την υλοποίηση δεν έχουν επάρκεια και σχετική κατάρτιση, δεν υπάρχει προσήλωση από την ηγεσία και την διοίκηση για την εφαρμογή, δεν υπάρχει έλεγχος στην διαδικασία και υπάρχει μεγάλη γραφειοκρατία.
14	Πού εντοπίζετε τη βασική δυσκολία του εγχειρήματος του στρατηγικού σχεδιασμού στο Υπουργείο; Όμοια απάντηση με το 13
15	Ποιοί κίνδυνοι επηρέασαν την πορεία των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα και πώς αντιμετωπίστηκαν; Δεν γνωρίζω
Ενότητα Δ': Αποτελέσματα εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού	
16	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η κατάρτιση και η υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης βοηθούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα; Η κατάρτιση και η υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης μπορούν βοηθήσουν σε σημαντικό βαθμό στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
17	Πόσο επωφελής θεωρείτε ότι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός για το Υπουργείο Παιδείας; Θεωρείτε ότι ο Φορέας αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού; Είναι ξεκάθαρο ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός από μόνος του δεν μπορεί να έχει σίγουρα αποτέλεσμα σε ένα οργανισμό, ωστόσο είναι ένα μέτρο που μπορεί να οδηγήσει σε αποτελέσματα σε σύγκριση με το να μην υπάρχει καθόλου. Ωστόσο για να μην υπάρξει περιττό κόστος θα πρέπει να έχει γίνει σωστή κατάρτιση, να υπάρχει γενική αποδοχή, προσήλωση και διάθεση των αναγκαίων πόρων, με την παράλληλη σωστή επιμόρφωση και καθοδήγηση των εμπλεκομένων.
18	Ποια είναι, κατά τη γνώμη σας, τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό για το Υπουργείο Παιδείας;

	Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, μπορεί να εκπληρωθεί η αποστολή και το όραμα του φορέα, μπορεί να δημιουργηθούν διαδικασίες όπου δεν υπάρχουν, να θεραπευθούν παθολογίες και να επιτευχθούν οι στόχοι, χωρίς ενέργειες περιττές, οδηγώντας σε ένα κατάλληλο και αποτελεσματικό προγραμματισμό.
19	Υπάρχει κάποιο εργαλείο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται στο Υπουργείο Παιδείας; Δεν υπάρχει κεντρικός σχεδιασμός. Σε ότι αφορά το ΕΣΠΑ και το ΤΠΑ υπάρχουν δείκτες εκροών και αποτελεσμάτων.
20	Εάν όχι, πώς αξιολογούνται τα αποτελέσματα της εφαρμογής των στρατηγικών σχεδίων; Δεν γνωρίζω
21	Θεωρείτε ότι ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι αποτελεσματικός; Σε ότι αφορά το ΕΣΠΑ και το ΤΠΑ μάλλον ναι
22	Θεωρείτε ότι οι στρατηγικοί στόχοι της Υπηρεσίας βρίσκονται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων; Δεν υπάρχει στοχοθεσία
Ενότητα Ε': Ολοκλήρωση συνέντευξης	
23	Ποιες είναι οι προτάσεις σας για αλλαγές ή βελτιώσεις; Θα πρέπει να εφαρμοστεί το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο για τη στοχοθεσία και να υπάρξει κεντρικός στρατηγικός σχεδιασμός.
24	Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι σχετικά με την κατάρτιση και την υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων στο Υπουργείο Παιδείας; Όχι

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

Ahmad, A. and Rajuddin, M. (2006). Barriers to Translate Strategy Into Action: Balanced Scorecard Approach. *International Conference on Technology Management*. [online], available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/12007706.pdf> [Accessed July 27, 2021].

Al Dhaheri, F., Ameen, A. and Isaac, O. (2020). The Influence of Strategy Formulation (Vision, Mission and Goals) on the Organizational Operations. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), pp.1932-1941.

Alford, J. and Greve, C. (2017). Strategy in the Public and Private Sectors: Similarities, Differences and Changes. *Administrative Science*, 7(35), pp.1-17.

Ali, M. and Hadi, A. (2012). Surveying and Identifying The Factors Affecting Successful Implementation of Business Strategies in Companies of Fars Province Industrial Towns (Case Study: Companies of Food Industries). *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), pp.265-272.

Al-Khouri, M. (2014). Strategy and Execution: Lessons Learned from The Public Sector. *International Business Research*, 7(10), p.61.

Amason, A. and Mooney, A. (2008). The Icarus Paradox Revisited: How Strong Performance Sows The Seeds of Dysfunction in Future Strategic Decision-Making. *Strategic Organization*, 6(4), pp.407-434.

Ansoff, H. (1991). Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 12(6), pp.449-461.

Aosa, E. (1992). Management Involvement, Training and Company Effectiveness in An African Context. *Journal of African Finance and Economic Development*, 1(2). Fall. Kisipan, M.L.;1992.

Backoff, R., Wechsler, B. and Crew, R. (1993). The Challenge of Strategic Management in Local Governments. *Public Administration Quarterly*, 17(2), pp.127-144.

- Berry, F. and Wechsler, B. (1995). State Agencies with Strategic Planning: Findings from a National Survey. *Public Administration Review*, 55(2), pp.159-168.
- Bevan, G. and Hood, C. (2006). What's Measured is What Matters: Targets and Gaming in the English Public Health Care System. *Public Administration*, 84(3), pp.517-538.
- Bloom, M. and Menefee, M. (1994). Scenario Planning and Contingency Planning. *Public Productivity and Management Review*, 17(3), pp.223-230.
- Bourgeois, L. and Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision-Processes in High-Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34(7), pp.816-835.
- Boyne, G. (2010). Strategic Planning. In: R. Ashworth, G.A. Boyne and T. Entwistle (eds), *Public Service Improvement: Theories and Evidence*. Oxford: Oxford University Press.
- Brenes, E., Mena, M. and Molina, G. (2008). Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), pp.590-598.
- Brews, P. and Purohit, D. (2007). Strategic Planning in Unstable Environments. *Long Range Planning*, 40(1), pp.64-83.
- Le Bris, S., Madrid-Guijarro, A. and Martin, D. (2019). Decision-Making in Complex Environments Under Time Pressure and Risk of Critical Irreversibility: The Role of Meta Rules. *Management*, 22(1), pp.1-29.
- Brouthers, K., Andriessen, F. and Nicolaes, I. (1998). Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies. *Long Range Planning*, 31(1), pp.130-138.
- Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. (4th eds). New York: Wiley.
- Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations – A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. (ed.) San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Bryson, J., Ackermann, F. and Eden, C. (2007). Resourced-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. *Public Administration Review*, 67(4), pp.702-717.

Bryson, J., Berry, F. and Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*, 40(5), pp.495-521.

Bryson, J., Crosby, B. and Bryson, J. (2009). Understanding Strategic Planning and The Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory. *International Public Management Journal*, 12(2), pp.172-207.

Bryson, J., Crosby, B. and Stone, M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), pp.647-663.

Bryson, J. and George, B. (2020). Strategic Management in Public Administration. In: The Oxford Encyclopedia of Public Administration. [online], available at: https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration [Accessed December 20, 2020].

Butler, R. (2002). Decision Making. In A. Sorge (Eds), *Organization* (pp.224-251). London: Thomson Learning.

Capon, N., Farley, J. and Hulbert, J. (1987). *Corporate Strategic Planning*. (eds), New York: Columbia University Press.

Caymaz, E., Akyon, F. and Erenel, F. (2013). An Exploratory Research on Strategic Planning in Public Institutions: Turkish Prime Ministry Disaster and Emergency Management Presidency Case. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 90, pp.189-195.

Chandler, A. (1962). Strategy and Structure. Garden City, N.Y: DoubleDay. *Journal of Economic Studies*, 32(3), pp.20-24.

Cheng, V., Rhodes, J. and Lok, P. (2010). A Framework for Strategic Decision Making and Performance among Chinese Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 21(9), pp.1373-1395.

Child, J. (1997). Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), pp.43-76.

- Child, J., Elbanna, S. and Rodrigues, S. (2010). The Political Aspects of Strategic Decision Making. In P.C. Nutt & D.C. Wilson (eds.), *Handbook of Decision Making* (pp.105-137). Chichester: Wiley.
- Clark, K. and Maggitti, P. (2012). TMT Potency and Strategic Decision-Making in High Technology Firms. *Journal of Management Studies*, 49(7), pp.1168-1193.
- Collier, N., Fishwick, F. and Floyd, S. (2004). Managerial Involvement and Perceptions of Strategy Process. *Long Range Planning*, 37(1), pp.67-83.
- Crittenden, V. and Crittenden, W. (2008). Building a Capable Organization: The Eight Levers of Strategy Implementation. *Business Horizons*, 51(4), pp.301-309.
- Dayan, M. and Di Benedetto, C. (2011). Team Intuition as a Continuum Construct and New Product Creativity: The Role of Environmental Turbulence, Team, Experience and Stress. *Research Policy*, 40(2), pp.276-286.
- Dayan, M., Elbanna, S. and Di Benedetto, A. (2012). Antecedents and Consequences of Political Behavior in New Product Development Teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(3), pp.470-482.
- Dean, J. and Sharfman, M. (1993). Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process. *Journal of Management Studies*, 30(4), pp.587-610.
- Dean, J. and Sharfman, M. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), pp.368-396.
- Delisle, D. (2015). *Executing Lean Improvements: A Practical Guide with Real-World Healthcare Case Studies*. (eds), ASQ Quality Press.
- Dess, G. and Beard, D. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), pp.52-73.
- Diefenbach, T. (2009). New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic Enlightenment. *Public Administration*, 87(4), pp.892-909.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E. and Johnson, J. (2011). Strategic Decision-Making Processes in Internationalization: Does National Culture of the Focal Firm Matter? *Journal of World Business*, 46(2), pp.194-204.

Dutton, J. and Duncan, R. (1987). The Creation of Momentum for Change Through The Process of Strategic Issue Diagnosis. *Strategic Management Journal*, 8(3), pp.279-295.

Elbanna, S. (2006). Strategic Decision-Making: Process Perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), pp.1-20.

Elbanna, S. (2009). The Impact of Affective Conflict on Firm Performance. *Management Research News*, 32(9), pp.789-803.

Elbanna, S. (2010). *Making Strategic Decisions: A State of the Art Review and Empirical Evidence from A Cultural Perspective*. (eds), Dudweiler Landstr: Lambert Academic Publishing.

Elbanna, S. (2012). Slack, Planning and Organizational Performance: Evidence from the Arab Middle East. *European Management Review*, 9(2), pp.99-115.

Elbanna, S. (2018). The Constructive Aspect of Political Behavior in Strategic Decision-Making: The Role of Diversity. *European Management Journal*, 36(5), pp.616-626.

Elbanna, S., Andrews, R. and Pollanen, R. (2016). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review*, 18(7), pp.1017-1042.

Elbanna, S. and Child, J. (2007). Influences on Strategic Decision Effectiveness: Development and Test of an Integrative Model. *Strategic Management Journal*, 28(4), pp.431-453.

Elbanna, S., Child, J. and Dayan, M. (2013). A Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-Making. Evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46(1-2), pp.149-176.

Elbanna, S. and Fadol, Y. (2016). An Analysis of the Comprehensive Implementation of Strategic Plans in Emerging Economies: The United Arab Emirates as a Case Study. *European Management Review*, 13(2), pp.75-89.

Elbanna, S., Thanos, I. and Colak, M. (2014). An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms. *Journal of General Management*, 40(2), pp.27-46.

- Elbasha, T. and Wright, A. (2017). Reconciling Structure and Agency in Strategy-as-Practice Research: Towards A Strong-Structuration Theory Approach. *Management*, 20(2), pp.107-128.
- Ericson, M. (2010). Towards A Sensed Decision-Making Approach. *Management Decision*, 48(1), pp.132-155.
- Evans, G. and Alire, C. (2013). *Management Basics for Information Professionals*. (eds), American Library Association.
- Ferlie, E. and Ongaro, E. (2015). *Strategic Management in Public Sector Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*. (ed), New York, NY: Routledge.
- Fiegenger, M. (2005). Determinants of Board Participation in the Strategic Decisions of Small Corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), pp.627-650.
- Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. (4th eds), London EC1Y 1SP: SAGE Publications Ltd.
- Flynn, N. and Talbot, C. (1996). Strategy and Strategists in UK Local Government. *The Journal of Management Development*, 15(2), pp.24-38.
- Francioni, B., Musso, F. and Cioppi, M. (2015). Decision-Maker Characteristics and International Decisions for SMEs. *Management Decision*, 53(10), pp.2226-2249.
- Fredrickson, J. and Iaquinto, A. (1989). Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision-Processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), pp.516-542.
- George, B., Drumaux, A., Joyce, P. and Longo, F. (2020). Theme: Strategic Planning That Works – Evidence from the European Public Sector. *Public Money and Management*, 40(4), pp.255-259.
- George, B., Walker, R. and Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), pp.810-819.
- Gerbing, D., Hamilton, J. and Freeman, E. (1994). A Large-Scale Second-Order Structural Equation Model of the Influence of Management Participation on Organizational Planning Benefits. *Journal of Management*, 20(4), pp.859-885.

- Gibbs, G. (2007). *Analyzing Qualitative Data*. (eds), Sage, Thousand Oaks, CA.
- Gilley, K., Walters, B. and Olson, B. (2002). Top Management Team Risk Taking Propensities and Firm Performance: Direct and Moderating Effects. *Journal of Business Strategies*, 19(2), pp.95-114.
- Giraudou, A. and Mclarney, C. (2014). Benefits and Challenges to Strategic Planning in Public Institutions. *SDMIMD Journal of Management*, 5(1), pp.3-13.
- Goll, I. and Rasheed, A. (2005). The Relationships Between Top Management, Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence and Firm Performance. *Organization Studies*, 26(7), pp.999-1023.
- Greening, D. and Johnson, R. (1996). Do Managers and Strategies Matter? A Study in Crisis. *Journal of Management Studies*, 33(1), pp.25-51.
- Greenwood, R., Magan Diaz, A., Li, S. and Cespedes Lorente, J. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), pp.521-539.
- Grundy, T. (1998). Strategy Implementation and Project Management. *International Journal of Project Management*, 16(1), pp.43-50.
- Guba, W. and Lincoln, Y. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In N. K. Denzin and Y. S. Lincoln (Eds), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gummesson, E. (2003). All Research Interpretive! *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(6/7), pp.482-492.
- Guth, W. and MacMillan, I. (1986). Strategic Implementation Versus Middle Management Self-Interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), pp.313-327.
- Halikias, J. and Panayotopoulou, L. (2003). Chief Executive Personality and Export Involvement. *Management Decision*, 41(4), pp.340-349.
- Harrington, R. (2006). The Moderating Effects of Size, Manager Tactics and Involvement on Strategy Implementation in Food Service. *Hospitality Management*, 25(3), pp.373-397

Hax, A. and Mailuf, N. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approaches*. (2nd Eds). New Delhi: Pentice Hall.

Hax, A. and Majluf, N. (1990). *The Strategic Concept and Process: A Pragmatic Approach*. (ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Henderson, A., Miller, D. and Hambrick, D. (2006). How Quickly Do CEOs Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure and Company Performance. *Strategic Management Journal*, 27(5), pp.447-460.

Hickson, D., Miller, S. and Wilson, D. (2003). Planned or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 40(7), pp.1803-1836.

Hitt, M. and Ireland, R. (1986). Relationships Among Corporate Level Distinctive Competencies, Diversification Strategy, Corporate Structure and Performance. *Journal of Management Studies*, 23(4), pp.401-416.

Hoglund, L., Caicedo, M., Martensson, M. and Svardsten, F. (2018). Strategic Management in the Public Sector: How Tools Enable and Constrain Strategy Making. *International Public Management Journal*, 21(5), pp.822-849.

Homburg, C., Krohmer, H. and Workman, J. (2004). A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), pp.1331-1340

Hough, J. and White, M. (2003). Environmental Dynamism and Strategic Decision-Making Rationality: An Examination at the Decision-Level. *Strategic Management Journal*, 24(5), pp.481-489.

Hrebiniak, L. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. (eds), FT Press.

Hrebiniak, L. and Joyce, W. (1984). *Implementing Strategy*. (ed.) New York, NY: Macmillan.

Hurt, K. and Abebe, M. (2015). The Effect of Conflict Type and Organizational Crisis on Perceived Strategic Decision Effectiveness: An Empirical Investigation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(3), pp.340-354.

Hutzschenreuter, T. and Kleindienst, I. (2006). Strategy-Process Research: What Have We Learned and What Is Still to Be Explored. *Journal of Management*, 32(5), pp.673-720.

Iaquinto, A. and Fredrickson, J. (1997). Top Management Team Agreement About the Strategic Decision Process: A Test of Some of Its Determinants and Consequences. *Strategic Management Journal*, 18(1), pp.63-75.

IIEP (2010). Strategic Planning: Concept and Rationale. Working Paper 1. [online], available at: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189757_eng. [Accessed December 27, 2020].

Ireland, R. and Hitt, M. (1999). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 13(1), pp.43-57.

Ivancic, V. (2013). The Biggest Failures in Managing Strategy Implementation. *Interdisciplinary Management Research*, 9, pp.197-208.

Jansen, R., Curseu, P., Vermeulen, P., Geurts, J. and Gibcus, P. (2011). Social Capital as a Decision Aid in Strategic Decision-Making in Service Organizations. *Management Decision*, 49(5), pp.734-747.

Ji, J. and Dimitratos, P. (2013). An Empirical Investigation into International Entry Mode Decision-Making Effectiveness. *International Business Review*, 22(6), pp.994-1007.

Johnsen, A. (2016). Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status After Three Decades. *Scandinavian Political Studies*, 39(4), pp.333-365.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. (8th Eds). London: Pearson Education Limited.

Joyce, P. (2004). Guest Editorial: Public Sector Strategic Management: The Changes Required. *Strategic Change*, 13(3), pp.107-110.

Judge, W. and Miller, A. (1991). Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts. *Academy of Management Journal*, 34(2), pp.449-463.

Juergensen, T. (2000). *Continuous Improvement: Mindsets, Capability, Process, Tools and Results*. (eds), The Juergensen Consulting Group Inc., Indianapolis.

Keating, P. (1995). A Framework for Classifying and Evaluating The Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 7, pp.66-86.

Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), pp.231-241.

Klingebiel, R. and De Meyer, A. (2013). Becoming Aware of the Unknown: Decision Making During The Implementation of A Strategic Initiative. *Organization Science*, 24(1), pp.133-153.

Koteen, J. (1997). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organization*. (ed.), Westport: Greenwood.

Kralewski, D. (2012). Bottom-Up, Decentralized Approach to Innovation Strategy. [online], available at: http://ceur-ws.org/Vol-864/paper_7.pdf [Accessed June, 30, 2021].

Kukalis, S. (1991). Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: A Contingency Approach. *Journal of Management Studies*, 28(2), pp.143-160.

Langley, A. (1989). In Search of Rationality: The Purposes Behind The Use of Formal Analysis in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), pp.598-631.

Lapsley, I. (2008). The NPM Agenda: Back to the Future. *Financial Accountability and Management*, 24(1), pp.77-93.

Lewin, A. and Stephens, C. (1994). CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model. *Organization Studies*, 15(2), pp.183-212.

Lyles, M. and Mitroff, I. (1980). Organizational Problem Formulation: An Empirical Study. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), pp.102-119.

Matheson, A., Scanlan, G. and Tanner, R. (1995). Strategic Management in Government: Extending the Reform Model in New Zealand. State Services Commission, New Zealand. [online], available at: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902913.pdf> [Accessed December 27, 2020].

- Meuser, M. and Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – Vielfach Erprobt, Wenig Bedacht. Ein Beitrag Zur Qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz, *Das Expertninterview* (pp.71-95). Opladen: Leske & Budxich.
- Miles, R. (1982). *Coffin Nails and Corporate Strategies*. (ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miller, S. (1997). Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors. *Organization Studies*, 18(2), pp.577-602.
- Miller, C., Burke, L. and Glick, W. (1998). Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, 19(1), pp.39-58.
- Miller, C. and Cardinal, L. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Academy of Management Journal*, 37(6), pp.1649-1665.
- Miller, D. and Toulouse, J. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, 32(11), pp.1389-1409.
- Mintzberg, H. (2000). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. (eds), New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premise of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3), pp.171-195
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. (eds), New York, NY: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, 30, pp.25-32.
- Mintzberg, M., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. (eds), New York, NY: The Free Press.
- Mitchell, J., Shepherd, D. and Sharfman, M. (2011). Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers Are Inconsistent in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 32(7), pp.683-704.

- Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. (eds), Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Noble, C. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), pp.119-134.
- Nooraie, M. (2008). Decision Magnitude of Impact and Strategic Decision-Making Process Output: The Mediating Impact of Rationality of the Decision-Making Process. *Management Decision*, 46(4), pp.640-655.
- Noorderhaven, N. (1995). *Strategic Decision Making*. (eds), Addison-Wesley.
- Nutt, P. (1986). Tactics of Implementation. *Academy of Management Journal*, 29(2), pp.230-261.
- Obeng, K. and Ugboro, I. (2008). Effective Strategic Planning in Public Transit Systems. *Transportation Research Part E*, 44(3), pp.420-439.
- O'Toole, L. and Meier, K. (2015). Public Management, Context and Performance: In Quest of a More General Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1), pp.237-256.
- Osborne, S. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), pp.377-387.
- Pallares Blasco, M. (2014). The Role of the Culture in the Implementation of the Strategy. [online], available at: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/99630/TFG_2014_PallaresM.pdf?isAllowed=y&sequence=1 [Accessed July 30, 2021].
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA:Sage
- Papadakis, V., Lioukas, S. and Chambers, D. (1998). Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19(2), pp.115-147.
- Papadakis, V., Thanos, I. and Barwise, P. (2010). Research on Strategic Decisions: Taking Stock and Looking Ahead. In: Nutt, P.C. and Wilson, D.C. (eds), *Handbook of Decision Making* (pp.31-70). John Wiley: Chichester, UK.

- Parayitam, S. and Dooley, R. (2009). The Interplay Between Cognitive – And Affective Conflict and Cognition- and Affect-Based Trust in Influencing Decision Outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), pp.789-796.
- Pearce, J., Robinson, J. and Richard, B. (2007). *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*. (10th eds). Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. (eds), New York: Harper and Row.
- Poister, T (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(1), pp.246-254.
- Poister, T., Pasha, O. and Edwards L. (2013). Does Performance Management Lead to Better Outcomes? Evidence from the US Public Transit Industry. *Public Administration Review*, 73(4), pp.625-636.
- Poister, T., Pitts, D. and Edwards, L. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), pp.522-545.
- Poister, T. and Streib, G. (2004). Municipal Management Tools from 1976 to 1993: An Overview and Update. *Public Productivity and Management Review*, 18(2), pp.115-125.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. (eds). London: Collier Macmillan.
- Rajasekar, J. (2014). Factors Affecting Effective Strategy Implementation in A Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9), pp. 169-183.
- Ramanujam, V. and Venkatraman, N. (1987). Planning System Success: A Conceptualization and An Operational Model. *Management Science*, 33(6), pp.687-705.
- Reid, D. (1989). Operationalizing Strategic Planning. *Strategic Management Journal*, 10(6), pp.553-567.
- Roney, C. (2003). Planning for Contingencies. *Business Horizons*, 46, pp.35-42.

Sammut-Bonnici, T. (2015). Strategic Management. *Wiley Encyclopedia of Management*. [online], available at: https://www.researchgate.net/publication/272352897_Strategic_Management/link/59f6ff27aca272607e2be413/download [Accessed June 20, 2021].

Sashittal, H. and Wilemon, D. (1996). Marketing Implementation in Small and Midsized Industrial Firms. An Exploratory Study. *Industrial Marketing Management*, 25(1), pp.67-78.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (eds), Harlow: Pearson Education Limited.

Schaap, J. (2006). Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(2), pp.13-37.

Schendel, D. and Hatten, K. (1972). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*, 1972(1), [online], available at: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.1972.4981324> [Accessed June 29, 2021].

Sharfman, M. and Dean, J. (1997). Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(2), pp.191-217.

Shepherd, N. and Rudd, J. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), pp.340-364.

Singh, D. (1998). Incorporating Cognitive Aids Into Decision Support Systems: The Case of The Strategy Execution Process. *Decision Support Systems*, 24(2), pp.145-163.

Speculand, R. (2014). Bridging The Strategy Implementation Skills Gap. *Strategic Direction*, 30(1), pp.29-30.

Streib, G. (1992). Applying Strategic Decision Making in Local Government. *Public Productivity and Management Review*, 15(3), pp.341-355.

Streib, G. and Poister, T. (1990). Strategic Planning in US Cities: Patterns of Use, Perceptions of Effectiveness and An Assessment of Strategic Capacity. *The American Review of Public Administration*, 20(1), pp.29-44.

Trochim, W. (2006). The Research Methods Knowledge Base. [online], available at: https://www.researchgate.net/publication/243783609_The_Research_Methods_Knowledge_Base [Accessed January, 23, 2021].

Ugboro, I. (1991). Top Management Involvement and Strategic System Performance: A Validation Study. *SAM Advanced Management Journal*, 56(4), pp.38-42.

Ugboro, I., Obeng, K. and Spann, O. (2011). Strategic Planning As An Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations: Evidence From Public Transit Organizations. *Administration & Society*, 43(1), pp.87-123.

UNDP (2010). Strategic Planning Manual. [online], available at: [https://www.google.com/search?q=UNDP+\(2010\).+Strategic+Planning+Manual&rlz=1C1GCEA_enGR879GR879&oq=UNDP+\(2010\).+Strategic+Planning+Manual&aqs=chrome..69i57.436j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#](https://www.google.com/search?q=UNDP+(2010).+Strategic+Planning+Manual&rlz=1C1GCEA_enGR879GR879&oq=UNDP+(2010).+Strategic+Planning+Manual&aqs=chrome..69i57.436j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#) [Accessed December 27, 2020].

Van Der Maas, A. (2008). Strategy Implementation in A Small Island Community. Erasmus Research Institute of Management (ERIM). [online], available at: <https://repub.eur.nl/pub/12278/EPS2008127LIS9058921604vanderMaas.pdf> [Accessed July 30, 2021].

Vinzant, C. and Vinzant, D. (1996). Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices. *Public Administration Quarterly*, 20(2), pp.201-219.

Walters, B. and Bhuian, S. (2004). Complexity Absorption and Performance: A Structural Analysis of Acute-Care Hospitals. *Journal of Management*, 30(1), pp.97-121.

Weiss, J. (2016). Trust As A Key for Strategic Management? The Relevance of Council-Administration Relations for NPM-Related Reforms in German Local Governments. *Public Management Review*, 19(10), pp.1-16.

Wery, R. and Waco, M. (2004). Why Good Strategies Fail. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), pp.153-157.

Wiersema, M. and Bantel, K. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35(1), pp.91-121.

Wilkinson, G. and Monkhouse, E. (1994). Strategic Planning in Public Sector Organizations. *Executive Development*, 7(6), pp.16-19.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. (3rd eds). Sage, Thousand Oaks, CA.

Young, R., Young, M., Jordan, E. and O'Connor, P. (2012). Is Strategy Being Implemented Through Projects? Contrary Evidence from A Leader in New Public Management. *International Journal of Project Management*, 30(8), pp.887-900.