

2020-05

þÿ " Ÿ » <sup>1 0</sup> ® À ¿ <sup>1</sup> Ì Ä · Ä ± - œ µ » - Ä ·

þÿ ¿ Á <sup>3 ± 1/2</sup> É ã <sup>1 ± 0</sup> ® Â <sup>0</sup> ¿ Å » Ä ¿ Í Á ± Â ã

þÿ µ » » · <sup>1/2 1 0</sup> - Â - <sup>1/2</sup> ¿ À » µ Â ´ Å <sup>1/2</sup> ¬ <sup>1/4</sup> µ <sup>1</sup> Â

þÿ ! µ ã ã ¬, £ À Å Á <sup>1</sup> ´ ¿ Í » ±

þÿ Á <sup>3</sup> Á ± <sup>1/4 1/4</sup> ± " · <sup>1/4</sup> Ì ã <sup>1 ±</sup> Â " <sup>1</sup> ¿ <sup>-0</sup> · Ä · Â, £ Ç ¿ » ® Ÿ <sup>1 0</sup> ¿ <sup>1/2</sup> ¿ <sup>1/4 1 0</sup> Î <sup>1/2</sup> · Ä <sup>1</sup> ã Ä · <sup>1/4</sup> Î <sup>1/2</sup> <sup>0 ± 1</sup> " <sup>1</sup> ¿ <sup>-0</sup> ·

þÿ ± <sup>1/2</sup> µ Ä <sup>1</sup> ã ã ® <sup>1/4</sup> <sup>1</sup> ¿ · µ ¬ À ¿ » <sup>1</sup> Â ¬ Æ ¿ Ä

---

<http://hdl.handle.net/11728/11607>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**ΜΟΝΑΔΑ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

**«ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ  
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ  
ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ»**

**ΦΕΣΣΑ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ**

**ΜΑΙΟΣ/2020**

**ΜΟΝΑΔΑ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ:**

**«ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ  
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ  
ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ»**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ  
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών Γενική  
Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΦΕΣΣΑ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ**

**ΜΑΙΟΣ/2020**

ΠΙΣΩ ΜΕΡΟΣ ΣΕΛΙΔΑΣ ΤΙΤΛΟΥ (ΕΣΩΦΥΛΛΟΥ)

**Πνευματικά δικαιώματα:**

Copyright © Σπυριδούλα Φέσσα, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

**ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ" ("VALIDATION PAGE")**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας:** Σπυριδούλα Φέσσα

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** «Ολική Ποιότητα – Μελέτη Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις». ]

*“Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής”.*

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)

.....  
.....

[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:.....

.....

[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:.....

.....

[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

## **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Σπυριδούλα Φέσσα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Ολική Ποιότητα – Μελέτη Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Ένοπλες Δυνάμεις», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Η Δηλούσα**

## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ ολόθερμα την οικογένεια μου, για την αμέριστη συμπαράσταση και υπομονή.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον καθηγητή μου, Κο Χ. Παπαδημητρίου, για τις πολύτιμες συμβουλές και την καθοδήγηση.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα (ΟΚ) των στελεχών οργανισμών/εταιριών, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα, επηρεασμού της εν συνόλω δραστηριοποίησης, αποδοτικότητας και επίδοσης του ανθρωπίνου εργασιακού δυναμικού, αλλά και της εξέλιξης των ίδιων των οργανισμών.

Στο σύγχρονο κοινωνικό περιβάλλον, το διαρκώς διαφοροποιούμενο και μεταλλασσόμενο, ένεκα τεχνολογικών οικονομικών και συνεπακόλουθων κοινωνικοπολιτικών ραγδαίων εξελίξεων, οι οργανισμοί προσομοιάζουν εξωστρεφή κοινωνικά μορφώματα/συστήματα, που αλληλεπιδρούν δυναμικά με το περιβάλλον αυτό. Προκύπτει έτσι, ως αδήριτη προϋπόθεση επιβίωσης τους, η επίτευξη προσαρμογής στις εξελίξεις αυτές. Πρέπει να γίνεται αντιληπτό ότι ενδεχόμενες εξελίξεις και επιτελούμενες θεσμικές αλλαγές, σε μείζονες οργανισμούς (όπως οι Ένοπλες Δυνάμεις), επιφέρουν συνακόλουθες αντιδράσεις στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον, αποτελώντας θρυαλλίδα εξελίξεων και ανακατατάξεων, στις λοιπές οργανώσεις/εταιρίες.

Έκαστος οργανισμός, διέπεται από κανονισμούς οργάνωσης/λειτουργίας, προσβλέποντας στη βιωσιμότητα, εξέλιξη και αποτελεσματικότητα του. Εμπεδώνει σχέσεις εμπιστοσύνης και διαλειτουργικότητας με τους υφιστάμενους ανθρώπινους πόρους, προκειμένου να αναβαθμίσει την απόδοσή τους και σε τελική ανάλυση την αποδοτικότητα των υπηρεσιών του. Κοινός παράγοντας εξέλιξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας του οργανισμού, καθίσταται η οργανωσιακή κουλτούρα των στελεχών, στο πλαίσιο της θέσπισης/ εφαρμογής διοίκησης ολικής ποιότητας.

Αναμφίβολα, η στοχευμένη διαδικασία εκπαίδευσης – επιμόρφωσης του προσωπικού και η διασύνδεση της με έννοιες όπως, μάθηση, στοχοθεσία, όραμα, ηγεσία, επαγγελματική οργάνωση, επαγγελματική ικανοποίηση, κίνητρα και αποδοτικότητα, καταδεικνύει με τον πιο εύσημο και εμφατικό τρόπο την εξάρτηση της κουλτούρας/ νοοτροπίας των στελεχών, από την «παιδεία».

Δεν αρκεί όμως μόνο η ύπαρξη ΟΚ, σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικής δραστηριότητας (οργανισμοί, υπηρεσίες, στρατός και σώματα ασφαλείας), αλλά και η παγιοποίηση προϋποθέσεων/συνθηκών βελτίωσης ή έστω εκσυγχρονισμού και επικαιροποίησής της, αναφορικά με τις υφιστάμενες κοινωνικές επιταγές και συντελούμενες εξελίξεις.



Οι Ένοπλες Δυνάμεις της χώρας, αποτελούν έναν οργανισμό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία διαμορφώνονται από την ιδιάζουσα φύση των αποστολών και των παρεχόμενων προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο υπηρεσιών. Στην παρούσα εργασία, θα επιχειρηθεί μια θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση του όρου και των χαρακτηριστικών της ΟΚ και της επιμέρους διασύνδεσης της, με την ολική ποιότητα και οργανωσιακή μάθηση, ώστε να καταδειχθεί η σπουδαιότητά τους, στην εύρυθμη λειτουργία των Ενόπλων Δυνάμεων (ΕΔ) και τη συνακόλουθη δημιουργία προϋποθέσεων βελτίωσης της λειτουργίας και αποδοτικότητας τους.

Σημείο αναφοράς θα αποτελέσει, ο καταλυτικός ρόλος της εκπαίδευσης/επιμόρφωσης των στρατιωτικών και η επίδραση της «στρατιωτικής παιδείας», στο όραμα της ηγεσίας, την επαγγελματική ικανοποίηση, τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και τη διασύνδεση της, με την ΟΚ των στελεχών. Βασική επιδίωξη η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, για την αναβάθμιση λειτουργίας/απόδοσης του ένστολου προσωπικού.

Το σύγχρονο γεωστρατηγικό περιβάλλον απαιτεί, λόγω της πολυπλοκότητας που το χαρακτηρίζει, ανθρώπινο δυναμικό στις ΕΔ με ιδιαίτερες δεξιότητες, ώστε να ανταποκρίνεται επάξια στις σύγχρονες απαιτήσεις. Πυλώνα δημιουργίας σύγχρονου στελεχιακού δυναμικού, αποτελεί η διηνεκής εκπαίδευση και η κατάλληλη διαμόρφωση ΟΚ. Το στράτευμα εξελίσσεται ταυτόχρονα με την κοινωνία, αναδιαμορφώνοντας αξίες, ιδανικά, τάσεις και κουλτούρα. Απότοκο της εξέλιξης, οι ΕΔ να υιοθετούν/ οριοθετούν χαρακτηριστικά και δεδομένα, που ανακύπτουν από τη σύγχρονη τεχνολογία, τις καινοτόμες μορφές διοίκησης, και την πορεία προς τις διαδικασίες ολικής ποιότητας. Σε πολλές περιπτώσεις, ο «στρατός» πρωτοπορεί, έναντι των υπόλοιπων υπαρχόντων οργανισμών και ιδιωτικών εταιριών.

Καταληκτικά, η όσμωση των ΕΔ με την ελληνική κοινωνία, αναδύει την ανάγκη αποτύπωσης και αποτίμησης της στρατιωτικής ΟΚ και τη συνακόλουθη μετεξέλιξη της, με βάση τα όσα πρεσβεύει η ολική ποιότητα, ώστε η ηγεσία να διατυπώσει ρεαλιστικό «όραμα», προς επίτευξη της αποστολής.

## **ABSTRACT**

Staff Organization Culture (OC), of large corporations, plays a crucial factor that affects the overall engaging efficiency and of course the performance of the workforce, as well as the evolution of the Organizations themselves.

Nowadays, in a contemporary and always changing social environment, due to rapid technological, financial and sociopolitical changes, large organizations simulate some extrovert social systems that dynamically interact with this environment. As a result, in order to achieve the survival of the system, they should be adapted to the new developments. It must be understood that any possible institutional changes in large organizations, such as the Armed Forces, may bring several changes in a greater social environment. Something that would trigger a series of developments in other larger corporations and firms too.

Each organization, is governed by operational rules, looking forward to its sustainability, development and efficiency. It builds relationships of trust and interoperability, with existing human resources, in order to upgrade their performance and ultimately the efficiency of its services. A common factor in the development and improvement of the efficiency of the organization, becomes the organizational culture of the executives, in the context of the establishment / implementation of total quality management.

Undoubtedly, the targeted process of staff training - training and its interconnection with concepts such as learning, goal setting, vision, leadership, professional organization, professional satisfaction, motivation and efficiency, demonstrates in the most agile and emphatic way the dependence of the executives culture , from "educational" progress.

However, the creation of an Organizational Culture itself is not enough, but it is of great importance the consolidation of all those improved conditions that will follow the already existed social norms.

The Armed Forces of the country, consist an organization with special individual characteristics, which are shaped by the special nature of the missions and the services provided to the wider society. In this specific occupation, a theoretical approach and analysis of the term and the characteristics of the OC, and its individual interconnection will be attempted, with the overall quality and

organizational learning, in order to demonstrate their importance according to an acceptable operational function of the Armed Forces (SF) and consequent creation of conditions, for improving their efficiency.

A reference point will be the catalytic convertor of the education received from the armed forces personnel and the possible effect of the military training that may have in the leadership vision, job satisfaction, human resource management and their relationship with the OC. The main goal is to draw useful conclusions that will help in the upgrade / performance of the military personnel.

The modern geostrategic environment requires, due to the complexity that characterizes it, human resources in the Military Forces with special skills, in order to respond worthily to modern wars. A pillar for the build up of modern fighters, is the non stop - permanent training and the appropriate configuration of the forces OC. The army is evolving at the same time as society does, reshaping values, ideals, trends and culture. As a result of the evolution, the Forces adopt and delimit, characteristics and data, which arise from modern technology, innovative forms of management, and the guidance to total quality.

In many cases, the "Army" stands at the forefront, compared to other existing organizations and private companies. Finally, the osmosis of the military forces with the Hellenic society, highlights the need to capture and assess the military OC and its subsequent development, based on what the overall quality advocates, so that the leadership can formulate a realistic "vision" to achieve the mission.

## Περιεχόμενα

|   |     |
|---|-----|
| Ευχαριστίες.....  | iv  |
| Περίληψη.....   | v   |
| Abstract.....   | vii |
| Ευρετήριο Πινάκων και Διαγραμμάτων.....                         | ix  |
| Λεξικό Όρων.....  | xi  |
| 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....                                     | 1   |
| 1.1 Σκοπός.....   | 1   |
| 1.2 Επιμέρους Στόχοι.....                                       | 2   |
| 1.3 Έρευνα.....   | 2   |
| 1.4 Αναγκαιότητα – Σπουδαιότητα Μελέτης.....                    | 3   |
| 2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οργανωσιακή Κουλτούρα στις Ένοπλες Δυνάμεις.....  | 5   |
| 2.1 Εισαγωγή.....   | 5   |
| 2.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα.....                                  | 5   |
| 2.3 Χαρακτηριστικά Οργανωσιακής Κουλτούρας.....                 | 6   |
| 2.4 Θετική Οργανωσιακή Συμπεριφορά.....                         | 7   |
| 2.5 Εργασιακή Ικανοποίηση.....                                  | 8   |
| 2.6 Οργανωσιακή Δέσμευση.....                                   | 9   |
| 2.7 Κίνητρα.....  | 9   |
| 2.8 Ηγεσία και Οργανωσιακή Κουλτούρα.....                       | 10  |
| 2.9 Επίλογος Κεφαλαίου.....                                     | 11  |
| 3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ολικής Ποιότητας και Ένοπλες Δυνάμεις.....        | 12  |
| 3.1 Εισαγωγή - Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....    | 12  |
| 3.2 Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....           | 13  |
| 3.3 Αξιώματα της Ολικής Ποιότητας.....                          | 14  |
| 3.4 Αντικειμενικοί Στόχοι Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....       | 15  |
| 3.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ένοπλες Δυνάμεις.....        | 16  |
| 3.6 Αναγκαιότητα της Ποιοτικής Εξασφάλισης στις ΕΔ.....         | 18  |
| 3.7 Ποιότητα στην Εκπαίδευση των Στελεχών στις ΕΔ.....          | 21  |
| 3.8 Διαδικασία Υλοποίησης ΔΟΠ στις ΕΔ.....                      | 22  |
| 3.9 Επίλογος Κεφαλαίου.....                                     | 24  |
| 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αναβάθμιση Εκπαίδευσης στις Ένοπλες Δυνάμεις..... | 25  |
| 4.1 Εισαγωγή.....   | 25  |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 4.2  | Στοχοθεσία Εκπαίδευσης στις ΕΔ .....                  | 25 |
| 4.3  | Ακαδημαϊκή Επιμόρφωση – Επαγγελματική Κατάρτιση ..... | 26 |
| 4.4  | Διακλαδική κουλτούρα .....                            | 27 |
| 4.5  | Στρατιωτική Οργανωσιακή Κουλτούρα .....               | 28 |
| 4.6  | Οργανωσιακή Μάθηση .....                              | 29 |
| 4.7  | Διάσταση Ολικής ποιότητας στην Εκπαίδευση .....       | 30 |
| 4.8  | Διαστάσεις Μαθησιακής Κουλτούρας .....                | 31 |
| 4.9  | Returns of Investment .....                           | 33 |
| 4.10 | Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις ΕΔ .....               | 34 |
| 4.11 | Επίλογος Κεφαλαίου .....                              | 35 |
| 5    | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογία της Έρευνας .....             | 36 |
| 5.1  | Εισαγωγή .....  | 36 |
| 5.2  | Δείγμα Έρευνας .....                                  | 36 |
| 5.3  | Διατύπωση Υποθέσεων Έρευνας (Ερωτηματολόγιο) .....    | 37 |
| 5.4  | Σχεδίαση (Ποσοτική Μέθοδος) .....                     | 40 |
| 5.5  | Επίλογος - Συλλογή Δεδομένων .....                    | 41 |
| 6    | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Αποτελέσματα Έρευνας .....                | 46 |
| 6.1  | Ανεξέρτητες Μεταβλητές: Φύλο .....                    | 46 |
| 6.2  | Εκπαίδευση .....                                      | 47 |
| 6.3  | Βαθμός .....  | 48 |
| 6.4  | Ειδικότητα .....                                      | 50 |
| 6.5  | Ηλικία .....  | 51 |
| 7    | ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Αποτελέσματα Έρευνας .....                | 53 |
| 7.1  | Γενική Αποτίμηση .....                                | 53 |
| 7.2  | Διαπιστώσεις Ευρημάτων .....                          | 54 |
| 7.3  | Προσεγγίσεις .....                                    | 56 |
| 8    | Επίλογος .....  | 57 |
| 9    | Βιβλιογραφία .....                                    | 59 |
|      | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Α» Ερωτηματολόγιο .....                    | 69 |
|      | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Β» Ποσοτικές Μεταβλητές .....              | 73 |
|      | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Γ» Συγκριτικά Γραφήματα .....              | 74 |
|      | ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Δ» Ποσοτικές Συγκρίσεις .....              | 94 |

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ «Ε» Σχήματα ..... | 98 |
|-----------------------------|----|

### **Ευρετήριο Πινάκων**

|  |    |
|--|----|
| Πίνακας 1: Παράδειγμα Ανεξάρτητης μεταβλητής (ΦΥΛΟ T-Test) .....   | 43 |
| Πίνακας 2: Παράδειγμα Ανεξάρτητης μεταβλητής (ΒΑΘΜΟΣ) (ANOVA)..... | 45 |
| Πίνακας 3: Independent Samples t-test, (ΦΥΛΟ).....                 | 46 |
| Πίνακας 4: Independent Samples t-test, (Προέλευση) (ΣΝΔ-ΣΜΥΝ)..... | 48 |
| Πίνακας 5: Anova Test, αναφορικά με τον κατεχόμενο Βαθμό.....      | 49 |
| Πίνακας 6: Anova Test, αναφορικά με την Ειδικότητα στελεχών .....  | 50 |
| Πίνακας 7: Anova Test, (Ηλικία).....                               | 52 |
| Πίνακας 8: Ποσοτικές Μεταβλητές (Case Summaries).....              | 73 |
| Πίνακας 9: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΦΥΛΟ).....        | 94 |
| Πίνακας 10: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΕΚΠ).....        | 95 |
| Πίνακας 11: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΗΛΙΚΙΑ).....     | 95 |
| Πίνακας 12: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΒΑΘΜΟΣ).....     | 96 |
| Πίνακας 13: Ποσοτικές Συγκρίσεις (Case Summaries: ΕΙΔ).....        | 97 |

### **Ευρετήριο Σχημάτων**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Σχήμα 1:</b> Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας Schein (Πηγή:Ιορδάνογλου, 2018), .....   | 98  |
| <b>Σχήμα 2 :</b> Απεικόνιση επιπέδων κουλτούρας – υποκουλτούρας - εξαρτώμενων εξωγενών επιρροών (Πηγή: <i>Organization Theory</i> :(Mary Jo Hatch 2017, p. 227)..... | 98  |
| <b>Σχήμα 3:</b> Ενδείξεις – χαρακτηριστικά ΟΚ (Πηγή, Schein 1991, pp 243).....   | 99  |
| <b>Σχήμα 4:</b> Τρίγωνο της ΔΟΠ (Πηγή, Λογοθέτης (2007) σελ 14).....   | 99  |
| <b>Σχήμα 5:</b> Πυλώνες Πνευματικής Ανάπτυξης (Πηγή, Γιαννιώτης 2017, σελ 65).....   | 99  |
| <b>Σχήμα 6:</b> Στοιχεία κουλτούρας Οργανισμού (Πηγή Schein 1985,pp 45).....   | 100 |
| <b>Σχήμα 7:</b> Στοιχεία κουλτούρας Οργανισμού (Πηγή Γιαννιώτης 2017, σελ 67).....   | 100 |
| <b>Σχήμα 8:</b> Διαστάσεις Οργανωσιακής Μάθησης (Πηγή Γιαννιώτης 2017, σελ 68).....  | 100 |
| <b>Σχήμα 9:</b> Διαστάσεις Μαθησιακής Κουλτούρας (Πηγή, Ιορδάνογλου 2018, σελ 100)....   | 101 |
| <b>Σχήμα 10:</b> Τυπολογία κουλτούρας με βάση τις ανταγωνιστικές αξίες (Quinn).....  | 101 |

**Συντμήσεις (Abbreviations)**

OC: Organizational Culture,

ROI: Return On Investment

TQM: Total quality management, TQM

STANAG: STANDING AGREEMENT

Α/ΓΕΕΘΑ: ΑΡΧΗΓΟΣ/ ΓΕΕΘΑ

ΑΔΙΣΠΟ: ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΕΜΟΥ

ΓΕΑ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ

ΓΕΕΘΑ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑΣ

ΓΕΝ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΝΑΥΤΙΚΟΥ\

ΓΕΣ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΤΕΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΟΥ

ΔΑΠ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΟΠ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΔΥ: ΔΟΚΙΜΟΙ ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΙ

ΕΔ: ΕΝΟΠΛΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ

ΟΚ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΟΜ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ

ΟΣ: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

ΟΠ: ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

ΠΝ: ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ

ΣΜΥΝ: ΣΧΟΛΗ ΜΟΝΙΜΩΝ ΥΠΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΚΟΥ

ΣΝΔ: ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΔΟΚΙΜΩΝ

ΥΕΘΑ: ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΜΥΝΑ